



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Mai 2013

VÉRIFICATION DU VOLET RÉADAPTATION PROFESSIONNELLE

Canada 

Remerciements

L'équipe de vérification tient à remercier, pour leur aide, le personnel de Services de réadaptation professionnelle CanVet ainsi que le personnel du Secteur de la prestation des services, de la Direction générale des opérations centralisées, de la Direction générale des politiques et de la Direction générale des finances d'Anciens Combattants Canada. Leur apport a été crucial pour la réussite de la vérification.

Table des matières

SOMMAIRE	I
1.0 CONTEXTE.....	1
2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	2
2.1 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....	2
2.2 PORTÉE	2
2.3 MÉTHODOLOGIE.....	2
3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....	4
3.1 GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES	4
3.2 CONFORMITÉ.....	8
3.3 GESTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLE FINANCIER	12
3.4 OCCASIONS D'AMÉLIORATION.....	15
3.5 OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION.....	15
4.0 DISTRIBUTION.....	17
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION	A-1
ANNEXE B : CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS EN FONCTION DU RISQUE ET OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION	B-1

SOMMAIRE

Les services de réadaptation professionnelle sont un volet du Programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada. Ce volet offre des services de réadaptation professionnelle et des avantages connexes aux vétérans admissibles qui ont un problème de santé, ainsi qu'aux membres de leur famille, pour les aider à réintégrer la vie civile. Parmi ces services et ces avantages, mentionnons les évaluations professionnelles, l'apprentissage de compétences améliorant l'employabilité, la formation, la prospection de carrières, l'aide au placement et le soutien de suivi.

En avril 2009, Services de réadaptation professionnelle CanVet a été chargé de fournir le volet Réadaptation professionnelle du Programme de réadaptation, à l'échelle nationale, au nom d'Anciens Combattants Canada. CanVet est une coentreprise de WCG International Consultants, March of Dimes Canada et Innovative Rehabilitation Consultants.

L'objectif de la vérification était de s'assurer que les contrôles financiers fonctionnent comme prévu et qu'ils donnent les résultats escomptés, conformément aux autorisations connexes. Il s'agit de la première vérification du volet Réadaptation professionnelle depuis sa création en 2006.

Résultats généraux

Le volet Réadaptation professionnelle et le contrat national accordé à Services de réadaptation professionnelle CanVet ont évolué depuis avril 2009 : les problèmes initiaux ont été réglés, et les principaux livrables sont en cours de réalisation. L'équipe de vérification a tout de même cerné des aspects à améliorer. D'abord, il faut offrir au personnel une formation additionnelle sur les processus de réadaptation professionnelle et sur le processus décisionnel, et il faut accroître l'assurance de la qualité. Autre besoin : il faut effectuer une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. En outre, le processus de paiement des factures n'est pas efficient et il doit être simplifié. De façon globale, les activités sont, de l'avis de l'équipe de vérification, « généralement acceptables ».

Recommandations

R1 Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, en

collaboration avec le directeur, Accès à l'information et Protection des renseignements personnels, exécute une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée à l'égard du mécanisme de prestation des services de réadaptation professionnelle. (Recommandation cruciale)

- R2 **Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, mette en œuvre un processus cohérent d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les décisions en matière de réadaptation professionnelle soient étayées et documentées de manière appropriée. (Recommandation essentielle)**
- R3 **Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, prévoie une formation ou une formation de recyclage sur les processus du Programme et sur les six étapes du processus décisionnel. (Recommandation essentielle)**
- R4 **Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des finances, modifie le processus actuel de vérification des comptes. (Recommandation essentielle)**
- R5 **Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, prenne des mesures pour prendre en charge les montants en suspens éventuels qui ont été cernés. (Recommandation essentielle)**

Signature de la dirigeante de la vérification

Murielle Belliveau
Dirigeante de la vérification

Date

Membres de l'équipe de vérification :

Jonathan Adams, directeur, Vérification et Évaluation

Vaughn Horton, gestionnaire, Vérification et Évaluation

Lana Wright, agente principale de vérification et d'évaluation par intérim

Adrienne VanLunen-Gallant, agente de vérification et d'évaluation

Jean-Pierre Goudreau, agent de vérification et d'évaluation

1.0 CONTEXTE

Les services de réadaptation professionnelle sont un volet du Programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada (ACC) qui ont vu le jour en avril 2006 grâce à l'adoption de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Avant l'octroi d'un contrat national en 2009, les services et les avantages en matière de réadaptation professionnelle étaient fournis par un groupe de fournisseurs temporaires.

L'objectif de la réadaptation professionnelle est de rétablir la capacité des vétérans¹ admissibles souffrant d'un problème de santé de recouvrer leur aptitude professionnelle à exercer un emploi convenable, compte tenu de leur scolarité, de leur formation et de leur expérience. Parmi les services et les avantages qui leur sont offerts, mentionnons les évaluations professionnelles, l'apprentissage de compétences améliorant l'employabilité, la formation, la prospection de carrières, l'aide au placement et le soutien de suivi.

En avril 2009, Services de réadaptation professionnelle CanVet (CanVet) a été chargé de fournir le volet Réadaptation professionnelle du Programme de réadaptation, à l'échelle nationale, au nom d'ACC. CanVet est une coentreprise de WCG International Consultants, March of Dimes Canada et Innovative Rehabilitation Consultants (IRC). La durée initiale du contrat était de trois ans; le contrat était assorti de deux options de prolongation d'une année chacune. Le contrat en est actuellement à la première année de prolongation.

Le tableau suivant présente le nombre de vétérans dirigés vers CanVet en vue d'obtenir des services de réadaptation professionnelle ainsi que le coût de ces services, par exercice.

Tableau 1 – Nombre de vétérans et dépenses (2009 – 2012)²

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Nombre de vétérans	604	697	741	2 042
Coûts liés au contrat	1 308 868 \$	3 859 390 \$	2 388 129 \$	7 556 387 \$
Coûts liés au Programme	86 964 \$	1 431 413 \$	1 372 362 \$	2 890 739 \$

Source : Direction générale des finances

¹ Dans le présent rapport, sauf indication contraire, le terme *vétérans* inclut non seulement tous les vétérans admissibles, mais aussi les membres des FC, leur époux et leurs survivants.

² Le nombre de vétérans et les dépenses (2009 – 2012) ne concernent que le contrat national (CanVet) seulement.

2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectifs de la vérification

Les objectifs de la vérification du volet Réadaptation professionnelle étaient les suivants :

- Évaluer la conformité avec les politiques, les règlements et les procédures;
- Déterminer si l'entrepreneur exécute entièrement les responsabilités et les livrables clés liés au contrat;
- Évaluer le processus de paiement des factures de l'entrepreneur.

Les critères de vérification liés à chaque objectif sont présentés à l'annexe A. Ils sont fondés sur les *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) publiés par le Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.2 Portée

La vérification couvre la période allant du 15 avril 2009 (la date de l'octroi du contrat à CanVet) au 31 mars 2012. Les fournisseurs de services temporaires ont été exclus de la portée de la vérification. L'admissibilité au Programme de réadaptation n'est pas visée non plus par la portée, puisqu'il a été présumé qu'elle a déjà été établie.

2.3 Méthodologie

La vérification a été réalisée conformément aux normes de vérification interne de l'Institute of Internal Auditors, et la méthodologie employée respecte la politique de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Des entrevues ont été menées auprès du personnel d'ACC responsable de l'administration du contrat de services de réadaptation professionnelle, du traitement des paiements à l'intention de l'entrepreneur et de la gestion du Programme, ainsi qu'auprès du personnel de l'entrepreneur (CanVet). Au cours de ces entrevues, il a été question des activités clés, des contrôles internes liés à la vérification, des exigences en matière de données et des documents à examiner.

L'équipe de vérification a examiné la documentation du Ministère et de l'entrepreneur relativement à la réadaptation professionnelle afin de s'assurer que ces derniers se conforment aux politiques, aux règlements et aux procédures, de

même que pour vérifier si l'entrepreneur s'acquittait de ses principales obligations, énoncées dans le contrat. L'examen de la documentation a permis d'évaluer si les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes sont clairs et bien communiqués; si la qualité et l'exhaustivité de la documentation permettent de rendre efficacement des décisions et si les employés ont accès à suffisamment de méthodes de travail et de procédures opérationnelles normalisées.

L'équipe de vérification a analysé des données de programme, des données financières et des données relatives au contrat pour avoir une meilleure idée de l'entité à vérifier et elle s'est servie des résultats de l'analyse pour évaluer le rendement du Programme en fonction des objectifs de la vérification.

De plus, l'équipe de vérification a fait un examen des dossiers afin de vérifier si le personnel d'ACC se conformait aux politiques, aux règlements et aux procédures et si les décisions étaient suffisamment documentées. Un échantillon de dossiers a été sélectionné en fonction d'un intervalle de confiance de 95 % et d'une marge d'erreur de 5 %. Cela a permis aux vérificateurs de fournir un degré élevé d'assurance de la conformité avec les pouvoirs délégués. La vérification a été fondée sur un ensemble total de 2 042 dossiers en date du 31 mars 2012, à partir duquel un échantillon de 136 dossiers a été prélevé aux fins d'examen.

Enfin, l'équipe de vérification a observé le processus de traitement des factures, sur place, dans les bureaux de l'entrepreneur et d'ACC. Ces visites ont permis à l'équipe de comprendre clairement le fondement des étapes du paiement des factures de l'entrepreneur. L'observation du processus de paiement a aussi permis à l'équipe de voir les contrôles en place et de vérifier s'ils fonctionnaient comme prévu.

3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

3.1 Gouvernance et gestion des risques

La structure organisationnelle est claire, et les pouvoirs sont délégués de manière appropriée.

Selon la Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats, le terme *gouvernance* s'entend des « processus et structures dans le cadre desquels le pouvoir décisionnel est exercé ».

La structure organisationnelle du volet Réadaptation professionnelle est claire et elle englobe la gestion de programmes relevant de la Direction de la gestion de cas, de la réadaptation et des services de santé mentale, située à l'Administration centrale. La Direction fournit une orientation fonctionnelle aux directeurs régionaux des Services aux clients, qui, en revanche, procurent une orientation fonctionnelle au personnel de première ligne des bureaux de district, aux gestionnaires d'équipe des services aux clients (GESC), aux gestionnaires de cas (GC) et aux agents régionaux en réadaptation (ARR). En raison de la complexité du volet Réadaptation professionnelle et du degré de connaissance de ce dernier, qui varie d'un GC à l'autre, on consulte souvent les ARR et le personnel de l'Administration centrale.

Un autre élément de la structure organisationnelle est fourni, par l'intermédiaire de la Direction de la gestion des contrats, à l'entrepreneur (CanVet) qui, grâce à un réseau de personnel et de spécialistes en réadaptation professionnelle (SRP) en sous-traitance, offre des services de réadaptation directement aux vétérans, en collaboration avec les GC.

Les pouvoirs décisionnels en matière de réadaptation professionnelle sont prévus dans le Manuel de délégation des pouvoirs à l'intention des GC.

Il y a un manque d'uniformité au niveau des rôles des décideurs en matière de réadaptation professionnelle.

Les rôles et les responsabilités du personnel d'ACC et de CanVet sont bien structurés et efficaces, et les rapports hiérarchiques sont précis. Au sein d'ACC, la Direction de la gestion des programmes et les autorités hiérarchiques dans les bureaux régionaux se partagent efficacement les pouvoirs fonctionnels. Les pouvoirs de CanVet reviennent au bureau central de la coentreprise et sont transmis par le gestionnaire de contrat aux gestionnaires régionaux et, ensuite, au réseau de SRP.

La Direction de la gestion des contrats est chargée de surveiller tous les aspects des activités de CanVet ayant un lien direct avec le contrat. La Direction de la gestion des programmes, la Direction de la gestion des contrats et CanVet se réunissent régulièrement pour discuter de préoccupations communes et de gestion du changement.

Il y a des rapports étroits entre les GC et les ARR, et leur processus de consultation fonctionne bien; toutefois, bien que l'exécution du volet Réadaptation professionnelle dépende également des SRP, l'importance attachée à leur rétroaction et à leur expertise varie considérablement d'un bureau régional à l'autre. En effet, certains GC sont à l'aise avec leurs rôles et leurs responsabilités, tandis que d'autres ne le sont pas. Il en va de même pour les SRP, et cette gêne réciproque peut faire en sorte qu'on se fie trop aux ARR, qu'on remette en question les rapports entre les deux groupes de professionnels et que des décisions douteuses en matière de traitement soient rendues.

Les GC sont les décideurs ultimes, mais, selon la Direction de la gestion des programmes, les SRP sont les experts en réadaptation professionnelle; par conséquent, il ne faudrait remettre en question leurs recommandations que de manière exceptionnelle et, même dans ces cas, à des fins de consultation seulement.

Le *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes* autorise le remboursement à un taux supérieur, dans certaines situations, à l'égard des dépenses de formation. En particulier, le paragraphe 15(3) énonce ce qui suit : « Le ministre peut autoriser le remboursement des dépenses à un des taux supérieurs à ceux fixés à l'alinéa (1)a) lorsqu'il est convaincu qu'un taux supérieur est nécessaire pour assurer une norme de service convenable compte tenu de l'endroit où la formation est donnée, de la disponibilité de celle-ci et des dépenses imprévues ou extraordinaires qu'elle occasionne. » Le pouvoir d'approbation des taux fixés aux termes du paragraphe 15(3) [dans les limites imposées] a été délégué aux GC, mais certains gestionnaires de cas ne comprennent pas bien l'exercice de ce pouvoir, ce qui a mené à des décisions incohérentes qui, par conséquent, ont eu un impact sur les vétérans. Les bureaux régionaux ont tenté d'atténuer ces incohérences, et la Région de l'Ouest a décidé que toutes les décisions rendues aux termes du paragraphe 15(3) doivent être examinées par l'ARR.

La gestion des risques est informelle.

Il n'existe pas de stratégies officielles d'atténuation des risques à l'échelle des régions et des districts dans le domaine de la réadaptation professionnelle. L'équipe de vérification a noté que des activités de gestion des risques sont exécutées de manière informelle sous forme de réunions régulières et de points de contrôle établis à divers points d'exécution du volet. En voici des exemples :

- Des conférences de cas sont menées régulièrement.
- Les gestionnaires de programme nationaux se réunissent avec les ARR.
- Des réunions sur la gestion du changement ont lieu régulièrement entre l'entrepreneur (CanVet), la Direction de la gestion des programmes, la Direction de la gestion des contrats et la Direction générale des finances.

La Région du Québec a créé une liste d'attente pour la gestion de cas en raison de nombreux facteurs, notamment les périodes de pointe de libération des membres des FAC et les problèmes de recrutement de personnel. Les vétérans placés sur cette liste d'attente le sont par ordre de priorité, c'est-à-dire que les vétérans ayant les besoins en matière de santé les plus élevés sont traités en premier. Un pourcentage des vétérans figurant sur cette liste pourrait avoir besoin de services de réadaptation, et les retards dans la prestation de services à certains vétérans posent un risque pour la réussite du volet Réadaptation professionnelle. (À la fin des travaux sur le terrain, la Direction de la gestion de cas, de la réadaptation et des services de santé mentale examinait les retards dans la prestation de services de gestion de cas; elle s'attend à présenter des recommandations à la haute direction d'ici juin 2013.)

Par ailleurs, l'équipe de vérification a constaté un risque par rapport à la continuité des services aux vétérans, qui est d'une importance fondamentale pour la réussite de la réadaptation professionnelle. Les taux de roulement des GC et des SRP ont une incidence sur les progrès des participants, mais cette incidence est atténuée dans une certaine mesure par le service exceptionnel fourni par les ARR. La direction aurait intérêt à prendre en considération une stratégie visant à atténuer le risque que comporterait un poste de GC ou de SRP vacant.

Selon les vérificateurs, on pourrait réduire les risques en remplissant un rapport sommaire d'évaluation professionnelle (RSEP). Ce rapport résume toute l'information disponible concernant l'évaluation d'un vétéran, mais il n'est pas obligatoire de le remplir. De plus, il permet de mieux comprendre les besoins du client et d'assurer la continuité des services si jamais il y avait des changements de personnel. (L'équipe de vérification considère qu'il s'agit d'une occasion d'amélioration; elle l'a donc inscrite en tant que telle à la page 16.)

Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est requise.

Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) fournit aux décideurs un cadre logique pour la détermination :

- de questions de confidentialité éventuelles grâce à l'évaluation de la conformité aux lois, aux politiques et aux principes en matière de protection des renseignements personnels;

- des impacts probables associés à des questions de non-conformité;
- des mesures et des stratégies visant à éliminer ou à réduire les risques d'entrave à la vie privée.

Une EFVP visant le Programme de réadaptation dans son ensemble a été menée à l'entrée en vigueur de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Lorsqu'on a choisi un entrepreneur national en 2009 pour exécuter le Programme, une nouvelle EFVP aurait dû être menée, conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les EFVP et conformément aux propres lignes directrices d'ACC en matière d'EFVP. En effet, cette politique et ces lignes directrices exigent qu'une nouvelle EFVP soit réalisée quand la conception d'un programme subit un changement important (p. ex. un entrepreneur national doit commencer à offrir des services). Par ailleurs, l'énoncé des besoins associé au contrat de CanVet précisait qu'une EFVP pourrait être exigée. Aucune EFVP n'a été réalisée.

Recommandation 1

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, en collaboration avec le directeur, Accès à l'information et Protection des renseignements personnels, exécute une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée à l'égard du mécanisme de prestation des services de réadaptation professionnelle. (Recommandation cruciale)

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Une nouvelle EFVP visant le Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle n'a pas été effectuée en 2009 à la lumière du changement apporté au mécanisme de prestation à la suite de l'octroi d'un contrat pour les services de réadaptation professionnelle et d'assistance professionnelle. Depuis ce temps, une EFVP a été réalisée pour tenir compte du mécanisme de prestation actuel.

Le rendement fait l'objet de rapports.

L'établissement de rapports sur le rendement permet de surveiller les progrès, de favoriser l'amélioration continue ainsi que d'appuyer les décisions en matière de budgétisation et d'affectation des ressources. De plus, cet élément fait partie intégrante d'une gestion et d'une obligation de reddition de comptes efficaces. Il existe un plan de mesure de rendement (PMR) pour le Programme de réadaptation, et des données sont recueillies pour 97 % des indicateurs exposés dans ce plan. Le volet Réadaptation professionnelle est inclus dans le PMR, puisqu'il fait partie du

Programme de réadaptation. (Parmi les données qui sont analysées et mesurées figurent le nombre de vétérans, le profil des vétérans, les renseignements sur l'admissibilité et les délais d'exécution.)

3.2 Conformité

De façon générale, les politiques et les procédures sont respectées.

Selon le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’Institute of Internal Auditors, la conformité correspond au respect des politiques, des plans, des procédures, des lois, des règlements, des contrats et d’autres exigences.

Des entrevues menées auprès du personnel du volet Réadaptation professionnelle ont révélé que les politiques et les procédures opérationnelles sont à jour et coordonnées et qu’elles semblent être efficaces. L’équipe de vérification a aussi constaté que la recherche d’information dans l’intranet d’ACC s’est améliorée depuis la mise en œuvre de la Boîte à outils des Services aux anciens combattants. Cet outil constitue un guichet interne unique permettant aux employés d’ACC de trouver des politiques, directives, lois, procédures opérationnelles et lignes directrices concernant des programmes.

Les vétérans habitant à l’extérieur du Canada ont droit aux mêmes services et aux mêmes avantages en matière de réadaptation professionnelle que ceux demeurant au Canada. Au moment où la vérification a été effectuée, huit vétérans habitant à l’extérieur recevaient des services de réadaptation professionnelle. L’équipe de vérification a déterminé que la prestation de services et d’avantages en matière de réadaptation professionnelle à ces vétérans était difficile pour les raisons suivantes :

- CanVet ne peut faire affaire qu’au Canada. L’organisme ne peut pas sous-traiter ses activités à un fournisseur de services de réadaptation professionnelle à l’étranger (selon les modalités du contrat). Par conséquent, les vétérans habitant dans d’autres pays sont nettement désavantagés sur le plan des prestations de réadaptation professionnelle. (L’équipe de vérification considère qu’il s’agit d’une occasion d’amélioration; elle l’a donc inscrite en tant que telle à la page 16.)
- En raison du décalage horaire, ACC et CanVet ont beaucoup de difficulté à communiquer avec les vétérans.

- Selon le pays qu'habite le vétéran, il se peut que certains services ne soient pas disponibles. Par exemple, il se peut que le vétéran habite une région éloignée ou qu'il y ait une pénurie de personnel compétent.

Une assurance de la qualité s'impose.

Pour évaluer la conformité, un échantillon de 136 dossiers a été prélevé au hasard parmi les 2 042 vétérans aiguillés vers des services de réadaptation professionnelle (en date du 31 mars 2012).

Les vétérans dont le dossier a été choisi au hasard étaient à divers stades de la réadaptation professionnelle. Par exemple, 45 avaient un plan de réadaptation professionnelle personnalisé (PRPP). Un PRPP est un plan écrit précisant toutes les activités et mesures requises pour qu'un participant puisse atteindre son objectif de réadaptation professionnelle, ainsi que les coûts et les délais applicables. Il s'agit également d'une entente entre ACC, le fournisseur de services et le participant relativement aux livrables devant être réalisés pour que le participant puisse atteindre son objectif. Le tableau suivant présente les résultats de l'examen des dossiers :

Tableau 2 – Conformité avec les principales exigences en matière de politiques et de procédures opérationnelles

Principales exigences vérifiées	Pourcentage	Nombre
Une copie signée de l'autorisation de participer à un programme de réadaptation professionnelle est conservée au dossier ¹	19 %	26 des 136 dossiers
La décision a été prise en suivant les six étapes du processus décisionnel ²	2 %	1 des 42 décisions
Les décisions exceptionnelles sont suffisamment étayées ³	43 %	3 des 7 décisions
Le PRPP est conforme à la politique	93 %	42 des 45 PRPP
Le PRPP a été soumis dans les 55 jours suivant la date à laquelle le vétéran a été dirigé vers l'entrepreneur	53 %	24 des 45 PRPP
Une copie de la lettre de décision envoyée au vétéran est conservée au dossier	62 %	26 des 42 décisions

Source : Analyse de données découlant de l'examen des dossiers

Remarques :

1. Ce contrôle clé a été mis en évidence dans le cadre du projet des états financiers vérifiables, mais l'exigence n'était pas décrite clairement dans les procédures opérationnelles de l'UCC.
2. Des directives sur le processus décisionnel ont été diffusées en janvier 2010. Dans l'échantillon, 42 décisions ont été prises après cette date.
3. Dans l'échantillon, sept dossiers comportaient des décisions exceptionnelles.

Il est ressorti de l'examen des dossiers que le processus d'examen en place n'aborde pas adéquatement les problèmes de contrôle. Au moment de la vérification, les GESC ont signalé qu'ils examinent, une fois par mois, deux ou trois décisions choisies au hasard parmi les décisions liées au Programme de réadaptation. Le volet Réadaptation professionnelle n'est qu'un volet du Programme de réadaptation, et la probabilité qu'une décision liée à ce volet soit examinée est relativement faible.

Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, améliore le processus d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les décisions en matière de réadaptation professionnelle soient étayées et documentées de manière appropriée. (Recommandation essentielle)

Réponse de la direction

La direction convient qu'un processus courant d'assurance de la qualité est important. Le plan de mesure du rendement (PMR) du Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle contient un calendrier d'examen de la conformité.

En 2011, la Mesure de rendement par rapport aux décisions de programme – Cadre de conformité a été conçue pour faciliter la mise en place d'un processus national d'examen de la qualité et de surveillance du rendement. Elle a été mise en œuvre.

La Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services examinera la pertinence du Cadre de conformité et s'assurera qu'une approche nationale efficace et continue en matière d'assurance de la qualité est mise en place. Cette tâche sera réalisée d'ici juillet 2013.

Une formation additionnelle est requise.

Selon les données recueillies dans le cadre de l'examen des données et des entrevues approfondies, il y a un besoin de formation additionnelle relativement à l'intention et à l'application des pouvoirs décisionnels prévus par les paragraphes 15(1) et 15(3) :

- Dans quelles circonstances faut-il rendre une décision aux termes de ces paragraphes?
- Quels renseignements faut-il pour étayer ces décisions?
- Où faut-il consigner des renseignements justificatifs?

Non seulement l'application de ces pouvoirs varie d'un dossier à l'autre, mais elle varie aussi d'un bureau régional à l'autre, et il n'y a qu'une diffusion limitée des pratiques exemplaires.

En 2006, les employés d'ACC ont reçu une formation initiale sur le Programme de réadaptation (dans le cadre de la mise en œuvre de la Nouvelle Charte des anciens combattants) et, plus récemment, sur le processus décisionnel. Cependant, ils disent avoir besoin de séances de formation de suivi.

Les politiques et les procédures opérationnelles sont claires et faciles à trouver, mais le personnel a indiqué que l'Administration centrale a tendance à mettre en œuvre des modifications sans en aviser les bureaux régionaux suffisamment à l'avance. Les participants aux entrevues ont fait remarquer que, parfois, ils apprennent dans un courriel marqué « urgent » qu'ils doivent mettre en œuvre des modifications du jour au lendemain. Il leur est même arrivé à l'occasion d'apprendre des changements aux politiques et aux processus par les médias.

Recommandation 3

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, prévoie une formation additionnelle sur les processus du Programme et sur les six étapes du processus décisionnel. (Recommandation essentielle)

Réponse de la direction

La direction est d'accord qu'une formation additionnelle ou une formation de recyclage, ou les deux, sur les processus du Programme et sur le processus décisionnel est requise.

Les responsables du Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle ont établi un plan de formation national grâce auquel tous les gestionnaires de cas seront tenus de suivre une formation liée au programme. La formation sera également offerte aux autres membres du personnel d'ACC participant aux processus du programme, y compris le processus décisionnel.

Le premier livrable a été réalisé. La série de modules d'orientation électroniques a été conçue et affichée dans la Boîte à outils des Services aux anciens combattants. Les gestionnaires de cas doivent suivre les modules d'orientation d'ici septembre 2013. Ces modules portent sur les sujets suivants :

- *Fondement du programme (intention de la politique, portée et paramètres du programme, principales exigences législatives);*
- *Attentes en matière de rendement et de conformité du programme et processus de surveillance;*
- *Rôles des professionnels pouvant être appelés à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de réadaptation ou d'assistance professionnelle.*

Le deuxième livrable consiste en une formation axée sur les compétences à l'intention des gestionnaires de cas et d'autres membres du personnel. La formation porterait sur le processus décisionnel et sur la planification de cas au sein du Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle. La formation sera conçue d'ici décembre 2013 et offerte à l'échelle nationale d'ici janvier 2014. Elle sera obligatoire pour tous les gestionnaires de cas et les autres membres du personnel d'ACC participant à l'exécution du Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle.

3.3 Gestion financière et contrôle financier

Des gains en efficience sont requis à l'égard du processus de paiement des factures.

D'après les entrevues qu'elle a réalisées et d'après son observation du processus de paiement des factures de CanVet, l'équipe de vérification a constaté des manques d'efficience et un fardeau administratif. La source du problème est le dédoublement des efforts qui survient lors de la vérification préalable de toutes les factures.

Trois groupes distincts à ACC s'occupent du paiement des factures de CanVet, à savoir la Direction de la gestion des contrats, l'UCC et la Direction générale des finances. À elles deux, la Direction de la gestion des contrats et l'UCC tiennent plusieurs tableurs servant principalement à faire le suivi d'éléments tels que les bénéficiaires, les dépenses, les factures, les vétérans, les montants encaissés et

les clients dirigés. L'équipe de vérification a constaté un dédoublement des efforts sur le plan de la tenue de tableurs et de processus visant à veiller à ce que les renseignements exclusifs soient protégés.

On lit ce qui suit à la section 5.1 de la Directive du Conseil du Trésor sur la vérification des comptes (1^{er} octobre 2009) : « S'assurer que les comptes à payer ou à régler sont vérifiés de façon rentable et efficiente, tout en maintenant des contrôles appropriés pour veiller à la gestion prudente des ressources financières ». Comme l'a constaté l'équipe de vérification, il faut modifier le processus actuel de vérification des comptes à l'égard des factures de CanVet, puisque le processus n'est pas efficient. En effet, la vérification des factures doit être simplifiée et il faut tenir compte de l'application de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour s'assurer qu'il y a des preuves tangibles que la vérification des comptes a été effectuée et que le paiement a été certifié par une personne à laquelle des pouvoirs de signature ont été délégués.

Il a été expliqué à l'équipe de vérification qu'initialement, les factures reçues de CanVet comportaient des erreurs, ce qui a entraîné la nécessité de soumettre toutes les factures à une vérification préalable rigoureuse. Par contre, le processus de facturation s'est amélioré avec le temps, et le nombre d'erreurs aurait considérablement chuté. L'équipe de vérification a tenté d'évaluer les taux d'erreur actuels, mais ces données ne sont pas surveillées et elles ne sont pas à portée de la main.

Recommandation 4

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des finances, modifie le processus actuel de vérification des comptes. (Recommandation essentielle)

Réponse de la direction

La direction convient que les opérations doivent être vérifiées de façon rentable et efficiente, tout en maintenant des contrôles appropriés. Une évaluation complète du processus de paiement sera menée en vue de garantir un niveau d'effort qui reflète les risques financiers inhérents et d'éliminer le dédoublement des tâches cernées dans le cadre de la présente vérification. Une approche de l'assurance de la qualité fondée sur le risque sera mise en œuvre d'ici octobre 2013.

Des mesures s'imposent pour prendre en charge les éléments de passif éventuels.

En tant que fournisseur de services contractuel, CanVet facture à ACC les services qu'il offre aux clients de ce dernier. Au cours de la vérification, l'équipe a constaté des montants qui étaient liés à des exercices précédents et qui n'avaient pas été facturés. Ces éléments de passif éventuels non comptabilisés vont à l'encontre de la Politique sur les crébiteurs à la fin de l'exercice (CAFE). L'objectif de la politique est de « faire en sorte que les éléments de passif existants à la fin de l'exercice pour des travaux exécutés, des biens reçus, des services rendus, des paiements de transfert et d'autres postes soient dûment inscrits dans les comptes et les états financiers du Canada ».

Tableau 3 – Éléments de passif éventuels au 19 septembre 2012			
Exercice de CanVet Du 15 avril au 14 avril	Total des demandes refusées par CanVet	Total des factures rejetées par ACC	Total
2009-2010	58 248,06 \$	347,45 \$	58 595,51 \$
2010-2011	23 432,99 \$	2 905,30 \$	26 338,29 \$
2011-2012	36 511,47 \$	16,03 \$	36 527,50 \$
Total	118 192,52 \$	3 268,78 \$	121 461,30 \$

Source : Directeur exécutif, Services de réadaptation professionnelle CanVet (19 septembre 2012)

Dans le tableau ci-dessus, les demandes refusées par CanVet correspondent aux demandes présentées par le personnel de CanVet à la section d'administration de CanVet à des fins de paiement, mais qui lui sont renvoyées pour qu'il puisse corriger les erreurs qu'elles contiennent (p. ex. dans les documents justificatifs). Ces demandes ne sont pas facturées à ACC tant que les documents justificatifs ne sont pas en règle. Il n'est pas clair si CanVet facture à ACC toutes les demandes refusées, puisque certaines d'entre elles ne sont pas étayées de documents justificatifs. Les demandes qui seront facturées doivent être confirmées le plus tôt possible aux fins d'établissement de budgets et de prévisions par ACC. Les factures rejetées par ACC sont des montants qui ont été facturés, envoyés à ACC pour fins de paiement, rejetés par ACC puis retournés à CanVet pour qu'il en corrige les erreurs.

Recommandation 5

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services, prenne des mesures pour prendre en charge les éléments de passif éventuels. (Recommandation essentielle)

Réponse de la direction

La direction est d'accord qu'il existe des éléments de passif éventuels. Le Ministère a entamé des discussions avec l'entrepreneur en vue de régler les factures/demandes en souffrance qu'il a rejetées à l'interne. CanVet a indiqué que ces factures/demandes seront réglées d'ici la fin mai 2013.

3.4 Occasions d'amélioration

Les résultats du travail de l'équipe de vérification indiquent que les activités suivantes seraient susceptibles d'aider ACC à améliorer son exécution du volet Réadaptation professionnelle :

- Mettre en place un outil officiel permettant d'évaluer les risques dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle. Des stratégies officielles de gestion des risques en matière de réadaptation professionnelle ne sont pas en place à l'échelle des régions ou des districts. (page 6)
- Veiller à ce qu'un RSEP soit rempli. Ce rapport sommaire résume tous les renseignements disponibles à ce jour et permet d'assurer la continuité des services aux vétérans. (page 7)
- Atténuer l'impact des taux de roulement des GC et des SRP. Les taux de roulement de ces groupes nuisent aux chances de réussite des participants au programme. La direction aurait intérêt à prendre en considération une stratégie visant à atténuer le risque que comporterait un poste de GC ou de SRP vacant. (page 7)
- Régler les problèmes liés à la prestation de services de réadaptation aux vétérans habitant à l'extérieur du Canada. Les renseignements visant à aider le personnel des points de service à soutenir les vétérans sont lents à venir. (page 9)

3.5 Opinion de l'équipe de vérification

Selon l'équipe de vérification, le contrat national avec Services de réadaptation professionnelle CanVet a évolué de manière positive depuis son octroi en avril 2009, et les principaux livrables sont en voie de réalisation. Cependant, l'équipe de vérification a recommandé les améliorations suivantes :

- De la formation additionnelle sur les processus liés à l'exécution du volet Réadaptation professionnelle et sur le processus décisionnel est requise;

- Un processus d'assurance de la qualité propre au volet Réadaptation professionnel est requis;
- Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est requise;
- Le processus de paiement des factures n'est pas efficient et doit donc être simplifié.

De façon globale, les activités sont, de l'avis de l'équipe de vérification,
« généralement acceptables ».

4.0 DISTRIBUTION

Sous-ministre

Sous-ministre déléguée

Sous-ministre adjointe, Ressources humaines et Services ministériels

Sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration

Sous-ministre adjoint, Prestation des services

Directrice générale, Gestion des programmes et de la prestation des services

Directeur général, Direction générale de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et des services administratifs

Directeur général, Finances

Directeur général, Communications

Directeur général, Transformation

Directrice exécutive et avocate générale, Unité des services juridiques

Directeur exécutif, Bureau de services juridiques des pensions

Directrice générale, Hôpital Sainte-Anne

Directrice générale, Opérations en région

Directeurs de secteur

Directeur, Gestion des paiements et des perceptions

Directrice, Gestion de cas, Réadaptation et Services de santé mentale

Directeur p. i., Gestion des contrats et Systèmes administratifs

Directeur p. i., Politiques

Gestionnaire nationale, Réadaptation et Services de transition de carrière

Gestionnaire, Santé mentale et Réadaptation

Analyste principal, Gestion des contrats et Systèmes administratifs

Directrice, Statistiques

Conseillère stratégique auprès de la sous-ministre

Conseillère principale en communications

Bureau du contrôleur général

Bureau du vérificateur général du Canada

Annexe A : Critères de vérification

Objectif 1 : Évaluer la conformité avec les politiques, les règlements et les procédures.	
Critères de vérification	Résultat
Les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes sont clairs et communiqués.	Respecté en partie
Les contrôles décrits dans les manuels sur les politiques sont exécutés comme il se doit (CHF).	Respecté en partie
Les décisions sont étayées de documents suffisants pour assurer une justification solide des paiements ordinaires.	Non respecté
Les décisions sont étayées de documents suffisants pour assurer une justification solide des paiements exceptionnels.	Respecté en partie
Les politiques ainsi que les lois, politiques et pouvoirs en matière de gestion financière sont respectés.	Respecté en partie
Le respect des politiques ainsi que des lois, politiques et pouvoirs en matière de gestion financière fait l'objet d'un contrôle périodique.	Respecté en partie
ACC et l'entrepreneur offrent à leurs employés les outils, les ressources et les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités financières.	Respecté en partie
La direction communique ses risques et stratégies en matière de gestion des risques de façon appropriée aux principaux intervenants.	Respecté
La planification et l'allocation des ressources tiennent compte de l'information relative aux risques.	Respecté en partie
Objectif 2 : Déterminer si l'entrepreneur exécute entièrement les responsabilités et les livrables clés.	
Les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes sont clairs et communiqués.	Respecté en partie
Les tâches sont réparties de façon appropriée.	Respecté
Les dossiers et les données sont conservés conformément aux lois et aux règlements applicables.	Respecté
Le Ministère surveille régulièrement le rendement du contrat et prend des mesures correctives, au besoin, afin que les services soient rendus de manière efficace et économique.	Respecté en partie

Objectif 3 : Évaluer le processus de paiement des factures de l'entrepreneur.

Les opérations sont codées et inscrites avec exactitude et au moment prévu afin d'assurer le traitement de l'information exact et dans les délais prévus.	Respecté en partie
Les paiements sont appuyés et approuvés correctement.	Respecté
Il existe un processus permettant de corriger les paiements erronés de manière efficace.	Respecté
L'entrepreneur et ACC échangent des données financières et non financières appropriées, en temps opportun.	Respecté

Annexe B : Classement des recommandations en fonction du risque et opinion de l'équipe de vérification

Les définitions suivantes sont utilisées pour classer les recommandations et l'opinion de l'équipe de vérification présentées dans le présent rapport.

Recommandations de l'équipe de vérification

Cruciale Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque élevé.

Essentielle Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque moyen.

Opinion de l'équipe de vérification

Bien contrôlé Seules des lacunes mineures ont été cernées en ce qui a trait aux objectifs de contrôle ou la gestion solide de l'activité vérifiée.

Généralement acceptable Les lacunes cernées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, ne sont pas importantes ou des mécanismes compensatoires sont en place. Les objectifs de contrôle ou la gestion solide de l'activité vérifiée ne sont pas compromis.

A besoin d'être amélioré Les lacunes cernées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, sont importantes et pourraient compromettre les objectifs de contrôle ou la gestion solide de l'activité vérifiée.

Insatisfaisant Les ressources affectées à l'activité vérifiée sont gérées sans diligence à l'égard de la plupart des critères d'efficience, d'efficacité et d'économie.