



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

Juin 2016

# VÉRIFICATION DU SERVICE DE TÉLÉPHONIE D'ACC

Direction générale de la  
vérification et de l'évaluation

Canada 

## **Remerciements**

L'équipe de vérification tient à remercier de leur aide les employés d'Anciens Combattants Canada. Leur contribution a été essentielle à la réalisation de cette vérification.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>i</b>
<b>1.0 CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 AU SUJET DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>2</b>
2.1 Portée et objectifs de la vérification.....	2
2.2 Méthode.....	2
<b>3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>3</b>
3.1 Mise en œuvre et efficacité du système de téléphonie .....	3
3.2 Conformité.....	4
3.3 Cadre de contrôle de gestion .....	5
3.4 Recommandations de l'équipe de vérification.....	6
3.5 Opinion de l'équipe de vérification.....	9
<b>ANNEXE A – CRITÈRES RELATIFS À LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B – CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS EN FONCTION DU RISQUE ET OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>B-1</b>

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Un système de téléphonie efficace et efficient est crucial lorsque le personnel d'ACC doit fournir des renseignements aux vétérans, à leur famille et aux fournisseurs de services. Le Réseau national des centres d'appels (RNCA) offre un point de contact central aux personnes qui téléphonent de l'extérieur pour obtenir des renseignements généraux et pour demander des avantages et des services. Les analystes du RNCA peuvent répondre aux questions ou acheminer sans tarder les appels vers des employés qui peuvent mieux répondre qu'eux aux demandes de renseignements de la personne qui appelle.

Cette vérification a pour but d'évaluer le cadre de contrôle de gestion, la conformité aux politiques et processus applicables et le rendement par rapport à la norme de service. La portée de cette vérification vise les services de téléphonie entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 juillet 2015.

L'équipe de vérification constate que les politiques et les procédures applicables du Ministère sont généralement claires et à tenues à jour. Les analystes du RNCA et les agents des services aux vétérans obtiennent un niveau élevé de conformité quant aux processus, et leurs décisions sont pertinentes et bien documentées.

Le domaine suivant nécessite la prise de mesures afin de veiller au respect des politiques :

- Veiller à ce que les résultats liés à la norme de service soient publiés.

La prise de mesures dans les domaines suivants favoriserait une expérience téléphonique améliorée pour les personnes qui appellent et améliorerait l'efficacité générale du service :

- Améliorer la réponse vocale interactive (RVI) et le processus de vérification de l'identité de la personne qui appelle;
- Établir un système pour le remplacement de l'équipement de téléphonie en temps utile;
- Atténuer l'incidence du modèle Résolution au premier contact sur les autres charges de travail dans les bureaux de secteur;
- Régler l'écart entre les attentes de rendement des analystes du RNCA et les résultats obtenus.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification juge que les résultats sont « généralement acceptables ». Cette opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui existaient et des critères d'audit établis au préalable en répondant aux exigences des Normes de vérification du gouvernement du Canada et acceptés par la direction. L'opinion s'applique uniquement à l'entité examinée.

### **Signature de la dirigeante de la vérification**

\_\_\_\_\_  
Sheri Ostridge  
Dirigeante de la vérification

\_\_\_\_\_  
Date

## 1.0 CONTEXTE

Un système de téléphonie efficace et efficient est crucial lorsqu'il s'agit de fournir des renseignements en temps opportun aux vétérans, à leur famille et aux fournisseurs de services. Les lignes sans frais d'ACC (service en français et service en anglais) permettent aux personnes qui appellent d'accéder au RNCA qui offre un point de contact central aux vétérans qui veulent obtenir des renseignements généraux ou qui demandent des services. Lorsque la demande dépasse l'autorité de l'analyste du RNCA, l'appel est acheminé à l'unité concernée pour répondre à une question précise. ACC utilise le logiciel ICE pour gérer les appels reçus à la ligne sans frais.

La Direction de la transition, de la coordination et des services intégrés, au sein de la Direction générale des opérations en région, est responsable de la gestion générale et de la supervision du RNCA. Les bureaux du RNCA sont situés à Dartmouth, Montréal, Kirkland Lake, Winnipeg et Vancouver. Pendant l'exercice 2014-2015, le RNCA a répondu à 481 248 appels.

Dans le cadre du programme de transformation d'ACC de réduire les formalités administratives, de réduire le temps d'attente et d'offrir aux vétérans des options modernes de communication avec le Ministère, ACC a adopté un modèle de Résolution au premier contact (RPC). L'objectif du RPC est d'améliorer l'expérience de service pour les vétérans qui communiquent avec ACC par l'entremise du Web, par téléphone ou en personne en rationalisant les étapes entre le RNCA et les bureaux de secteurs et en augmentant le nombre de demandes des vétérans répondues au premier contact. Ce modèle vise également à améliorer l'efficacité des transferts d'appels et à réduire le nombre de rappels. Selon le modèle de RPC, lorsque la nature de l'appel dépasse l'autorité de l'analyste du RNCA et que l'appel doit être acheminé au bureau de secteur, l'appel est transféré au premier agent des services aux vétérans disponible. L'ASV essaie de répondre à la demande de la personne qui appelle au premier appel ou avise la personne qui appelle de la procédure et des prochaines étapes pour répondre à la demande. En date de mai 2015, les 12 bureaux de secteur procèdent à la mise en œuvre du modèle de RPC.

## 2.0 AU SUJET DE LA VÉRIFICATION

### 2.1 Portée et objectifs de la vérification

La portée de la vérification vise les services de téléphonie exécutés entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 juillet 2015. La vérification portait principalement sur le RNCA et les bureaux de secteur. Les objectifs de cette vérification sont les suivants :

- Évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du système de téléphonie d'ACC;
- Évaluer la conformité avec les politiques et les processus applicables;
- Déterminer le rendement par rapport à la norme de service.

Les critères relatifs à l'évaluation sont fournis à l'annexe A.

### 2.2 Méthode

Pour bien comprendre les processus relatifs à la téléphonie et être en mesure d'évaluer la conformité avec les politiques, les lignes directrices et les processus en place, nous avons mené des entrevues, des examens de dossiers et des séances d'observation directe auprès du personnel de l'Administration centrale d'ACC, de tous les bureaux du RNCA et de cinq bureaux de secteur (Halifax, Montréal, Ottawa, Winnipeg, Vancouver). La vérification comprenait aussi l'examen des règlements, politiques, lignes directrices et processus opérationnels. De mai à juillet 2015, l'équipe de vérification a observé 183 appels chez les analystes du RNCA et les ASV afin d'évaluer la conformité avec les processus, ainsi que l'efficacité des outils et de la formation.

L'équipe de vérification a aussi effectué une analyse des données sur les appels téléphoniques. La période visée par la vérification est du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mai 2015, période durant laquelle le RNCA a traité un total de 178 743 appels. De ce nombre, 22 612 appels ont été acheminés à un bureau de secteur. Comme les données n'étaient pas disponibles dans un format propice à une analyse exhaustive par bureau, des efforts considérables ont été déployés pour manipuler ces données et créer des rapports propres à ces bureaux.

## 3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

### 3.1 Mise en œuvre et efficacité du système de téléphonie

La première communication qu'a une personne de l'extérieur avec le Ministère se fait par la Réponse vocale interactive (RVI) d'ACC. Cette technologie, qui nécessite un téléphone à clavier, permet à l'utilisateur d'entrer en communication avec un service grâce à une base de données de sélections, programmée au préalable. Un système de RVI efficace peut présenter des avantages pour la personne qui appelle si son appel est dirigé avec efficacité. L'examen de la RVI a révélé des domaines d'amélioration possible, notamment :

- réduire la durée des options de sélection enregistrées (en français et en anglais);
- simplifier le message;
- améliorer la qualité de l'enregistrement (voix et musique);
- ajouter une option permettant de répéter le message précédent;

D'après les sélections choisies dans le système de RVI, la majorité des appels est dirigée vers le RNCA. Ce réseau constitue un point de contact centralisé pour les personnes qui appellent afin d'obtenir des renseignements généraux et de demander des services. Dans certains cas, la nature de la demande de renseignement nécessite que l'analyste du RNCA achemine l'appel à un employé autorisé à répondre à la demande ou à l'approuver.

Si un analyste du RNCA n'est pas en mesure de répondre à la demande de la personne qui appelle, l'appel peut être transféré à une autre unité du Ministère. Selon le modèle de RPC, l'appel est acheminé au premier ASV dans un bureau de secteur lorsque la question est liée aux responsabilités et aux autorisations des ASV. Lors des observations sur le terrain, le modèle RPC fonctionnait comme prévu. Selon le volume d'appels acheminés aux bureaux de secteur, le modèle RPC peut parfois avoir des incidences directes sur la capacité d'un bureau de secteur de gérer une autre charge de travail. Les employés ont observé que dans la plupart des cas, les vétérans qui communiquent par le numéro sans frais ont la priorité sur les personnes qui ont présenté un formulaire de demande ou des demandes écrites de suivi. Nous n'avons trouvé aucune preuve visant à atténuer les risques dans ces cas préoccupants.

Pendant les entrevues, les membres du personnel ont indiqué qu'il y avait des délais notables dans la réception des réponses aux demandes de service liées à de l'équipement de téléphonie. L'analyse documentaire a permis de relever plusieurs cas où de l'équipement essentiel, comme des casques d'écoute, a pris plus d'un mois à être livré. Les retards de livraison d'équipement essentiel peuvent avoir des effets négatifs sur le niveau de service aux clients, car les employés n'ont pas à leur disposition l'équipement dont ils ont besoin pour offrir des services de téléphonie avec efficacité. Cette situation engendre aussi des difficultés lors de la formation des nouveaux employés.

## 3.2 Conformité

### 3.2.1 Conformité aux processus

L'équipe de vérification a évalué les processus opérationnels liés au RNCA. Les documents qu'a reçus l'équipe ont été examinés et se sont révélés pertinents et courants la plupart du temps, et accessibles en ligne. De plus, les membres du personnel ont indiqué avoir reçu, en général, de la formation adéquate. Une séance individuelle par WebEx a été donnée à la plupart des utilisateurs et a été présentée par des experts du système ICE. Un guide de formation sur ce système a été remis à titre de référence. Dans l'ensemble, les membres du personnel ont indiqué que la formation continue était adéquate.

Les documents et les renseignements donnés par les personnes qui appellent ont été conservés conformément aux politiques et processus. L'observation sur le terrain et l'examen des dossiers ont révélé que les appels reçus par le RNCA étaient traités selon les procédures. Celles-ci comprennent ce qui suit : l'accueil de la personne qui appelle, la vérification de son identité, la résolution de la question, la fermeture et la consignation de l'appel. Comme il est indiqué au Tableau 1, l'équipe de vérification a relevé un haut degré de conformité aux procédures susmentionnées. Elle a aussi constaté que les membres du personnel exécutaient leurs fonctions avec efficacité.

Tableau 1: Résultats de la conformité observée lors des appels du RNCA

Critères	Résultats	Pourcentage
Accueil	182/182	100 %
Vérification	152/154	99 %
Résolution	121/155	78 %
Fermeture	177/183	97 %
Consignation	164/170	96 %

Note : Le dénominateur varie en fonction du type d'appel. Par exemple, une vérification n'est pas nécessaire pour tous les appels.

L'équipe de vérification a fait remarquer que le processus de vérification de l'identité de la personne qui appelle est long et s'avère limité en matière de sécurité. Pour confirmer l'identité de la personne, il faut obtenir son nom, sa date de naissance, son numéro de dossier, son adresse complète, son code postal et son numéro de téléphone. Ces renseignements sont vérifiés par rapport aux autres renseignements enregistrés dans le RPSC<sup>1</sup>. Ces renseignements sont obtenus sans trop d'effort en accédant à de l'information publique. Par ailleurs, aucune évaluation de la menace et des risques n'a

<sup>1</sup> Le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) est le système de gestion des dossiers d'ACC.

été rapportée<sup>2</sup> (EMR) au sujet du processus courant lié à la vérification de l'identité de la personne qui appelle.

La vérification du mot de passe est possible dans le RPSC; à l'heure actuelle, la vérification est mise en œuvre à la demande du vétéran. Cette méthode de vérification pourrait réduire considérablement le délai associé au processus de vérification et rehausser le niveau de sécurité.

### **3.3 Cadre de contrôle de gestion**

Suivant l'évaluation du cadre de contrôle de gestion, les activités de surveillance et les processus d'assurance de la qualité (AQ) clés liés au système de téléphonie ont été examinés par l'équipe de vérification.

#### **3.3.1 Assurance de la qualité et supervision du rendement**

Les normes de rendement des analystes du RNCA prévoient des cibles précises à l'appui des services de téléphonie. Ces normes établissent les attentes d'ACC envers les employés et devraient aider le Ministère à fournir un service efficace, efficient et cohérent lors du traitement des appels provenant du Canada. Les normes qui s'appliquent aux analystes du RNCA sont les suivantes :

- durée moyenne de traitement d'un appel<sup>3</sup> : 5 minutes, 30 secondes
- durée de documentation moyenne : 4 minutes, 50 secondes
- appels supplantés<sup>4</sup> : maximum de 5 par mois
- temps de connexion de l'agent<sup>5</sup>
- temps moyen en état non prêt<sup>6</sup> : 90 minutes par jour

Aux fins de la surveillance du rendement, les chefs d'équipe du RNCA feront ce qui suit :

- surveiller le rendement des analystes et définir les besoins de formation;
- examiner 10 appels - 4 fois par année pour chaque analyste;
- donner de la rétroaction aux analystes.

D'après les entrevues et l'information recueillie, les chefs d'équipe du RNCA ont accès aux divers rapports du système ICE et effectuent régulièrement des examens d'assurance de la qualité en fonction des normes susmentionnées. Toutefois, les résultats d'examen ou les données se limitent aux personnes et à la façon dont elles se

---

<sup>2</sup> Conformément aux normes opérationnelles de sécurité : la gestion de la sécurité des technologies de l'information énoncée dans la politique sur la sécurité du gouvernement, l'EMR contribue à établir la norme des exigences de base en matière de sécurité auxquelles les ministères fédéraux doivent se conformer pour assurer la sécurité de l'information et des biens de technologies de l'information (TI) dont ils ont la responsabilité.

<sup>3</sup> Le temps de traitement correspond à la durée de l'appel avec un agent.

<sup>4</sup> Il s'agit d'un appel qui est transféré à un agent prêt à répondre à cet appel, mais qui ne l'a pas pris. L'état de l'agent a été changé automatiquement afin d'éviter que d'autres transferts soient effectués et que la personne qui appelle soit renvoyée dans la queue pour être transférée au prochain agent disponible.

<sup>5</sup> Il s'agit de la durée totale de connexion à ICE pour un agent.

<sup>6</sup> Il s'agit de la durée totale pendant laquelle un agent n'est pas disponible pour prendre d'autres appels.

comparent aux indicateurs de rendement individuels. Rien n'indique qu'une surveillance du rendement a été effectuée dans un bureau.

L'équipe de vérification a réalisé une analyse exhaustive des données<sup>7</sup> afin de déterminer les résultats généraux des bureaux par rapport aux indicateurs de rendement. Les écarts de rendement sont notables d'un lieu à l'autre et les résultats sont généralement inférieurs aux normes établies. Par exemple, dans deux bureaux, 50 % des employés atteignaient la norme de rendement touchant la durée de traitement d'un appel en comparaison avec 81 % des employés dans un autre bureau. En ce qui concerne la durée moyenne de documentation, un bureau comptait 40 % des employés qui atteignaient la norme de rendement pour la durée moyenne de documentation comparativement à 91 % des employés dans un autre bureau.

L'obtention de meilleurs résultats par rapport aux indicateurs de rendement décrits précédemment peut mener à une productivité accrue dans un bureau. Répondre à un plus grand nombre d'appels devrait aider le Ministère à améliorer les résultats par rapport à la norme de service<sup>8</sup> sur l'accès aux services de téléphonie d'ACC et à réduire le temps d'attente des personnes qui appellent.

### **3.3.2 Norme de service**

Les normes de service d'ACC doivent être pertinentes pour le bénéficiaire, mesurables et reliées à des activités de surveillance<sup>9</sup>. Ces normes doivent répondre aux aspects des services d'ACC qui sont les plus valorisés et utiles pour les bénéficiaires.

La norme de service actuelle pour accéder aux services de téléphonie d'ACC est définie de la façon suivante : « Les employés du Réseau national des centres d'appels (RNCA) répondront à votre appel en moins de deux minutes. »<sup>10</sup> La norme de service est jugée atteinte lorsqu'on a répondu à 80 % des appels dans ce délai. D'après la Ligne directrice du SCT sur les normes de service il faut « communiquer les résultats à la clientèle. » ACC n'a pas publié les résultats liés à la norme de service depuis 2012-2013 et, par conséquent, les personnes qui appellent ne sont pas au courant des niveaux de service actuels. Le Tableau 2 présente les résultats liés aux normes de service du Ministère de 2012-2013 à juillet 2015.

---

<sup>7</sup> Les données sont extraites du rapport de rendement des agents selon ICE. Ce rapport fournit de l'information sur chacun des agents, mais ne se prête pas à d'autres analyses. L'équipe de la transformation a dû effectuer une manipulation plus poussée des données pour obtenir un rapport sur le rendement par bureau.

<sup>8</sup> La norme d'accès aux services téléphoniques d'ACC en vigueur est définie de la façon suivante : « Les employés du Réseau national des centres d'appels (RNCA) répondront à votre appel en moins de deux minutes. »

<sup>9</sup> Ligne directrice sur les normes de service, Secrétariat du Conseil du Trésor.

<sup>10</sup> Source : Normes de service d'ACC 2012-2013.

Tableau 2 : Résultats liés aux normes de service en matière d'accès au service de téléphonie d'ACC

Critères	Résultats
2012-2013	81 %
2013-2014	84 %
2014-2015	75 %
2015-2016 (jusqu'au 31 juillet)	81 %

Source : La Direction des initiatives stratégiques et habilitantes

### 3.4 Recommandations de l'équipe de vérification

Les recommandations et les réponses de la direction touchent les enjeux qui ont été relevés et permettront d'améliorer le service aux bénéficiaires.

#### **Recommandation 1 (Essentielle)**

**Il est recommandé que la directrice générale, Opérations en région, améliore les outils de téléphonie du Ministère en prenant les deux mesures suivantes :**

- a) examiner et restructurer le déroulement du processus de RVI, le texte, ainsi que la qualité des options vocales proposées et de la musique;**
- b) établir un mode plus sécurisé et plus rapide de vérification de l'identité de la personne qui appelle.**

#### **Réponse de la direction**

*La direction accepte la recommandation.*

- a) La direction a mis en œuvre les changements suivants au processus de RVI afin d'appliquer la recommandation :*
  - Nouveaux textes pour le processus RVI fondés sur les pratiques exemplaires*
  - Simplification des messages et du déroulement des processus*
  - Enregistrement des textes dans les deux langues officielles de façon professionnelle*
  - Ajout de nouvelles options pour les appels liés à l'invalidité afin de mieux gérer l'acheminement des appels*
  - Ajout d'une option pour réécouter les messages*
- b) Un projet est en cours afin de développer une fonction mot de passe dans le RPSC, mot de passe qui sera communiqué aux vétérans comme principale méthode pour vérifier l'identité de la personne qui appelle. Une évaluation sera menée pour trouver d'autres renseignements non généraux à la disposition des*

*analystes du RNCA et que ces derniers peuvent demander à la personne qui appelle.*

### **Recommandation 2 (Essentielle)**

**Il est recommandé que la directrice générale, Opérations en région, améliore la gestion de la charge de travail en prenant les deux mesures suivantes :**

- a) atténuer les répercussions du modèle RPC sur la charge de travail non liée à la téléphonie dans les bureaux de secteur;**
- b) régler l'écart entre les attentes de rendement des analystes du RNCA et les résultats obtenus.**

### **Réponse de la direction**

*La direction accepte la recommandation.*

- a) On procède actuellement à l'embauche de nouveaux agents des services aux vétérans dans les bureaux de secteur. Les directeurs de secteur surveilleront la charge de travail liée à la téléphonie et non liée à la téléphonie, et des rapports à ce sujet seront présentés régulièrement au directeur général. Un contrat pour l'examen du modèle de Résolution au premier contact est sur le point d'être attribué. L'examen devrait être terminé d'ici décembre 2016. On formulera à ce moment-là des recommandations concernant la gestion de la charge de travail, notamment des indicateurs, qui seront mises en œuvre au plus tard au printemps 2017.*
- b) Les attentes de rendement des analystes du RNCA font actuellement l'objet d'une révision afin de refléter le déroulement réel du travail par téléphone et par message sécurisé. De nouvelles attentes seront communiquées au personnel pendant le premier trimestre. Les résultats seront continuellement évalués au cours du prochain exercice afin de veiller à ce que tout écart de rendement (au sein d'une unité ou individuel) soit abordé dans le cadre du processus de gestion du rendement.*

### **Recommandation 3 (Essentielle)**

**Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Secteur de la dirigeante principale des finances et services ministériels, publie chaque année la norme de service en vigueur en matière d'accès au service téléphonique d'ACC.**

## **Réponse de la direction**

*La SMA, Secteur de la dirigeante principale des finances et services ministériels, accepte de publier chaque année la norme de service en vigueur en matière d'accès au service téléphonique d'ACC.*

## **Recommandation 4 (Essentielle)**

**Il est recommandé que le directeur général, Technologie de l'information, Gestion de l'information et Administration, acquière un nombre approprié de casques d'écoute à conserver et à gérer de manière centralisée afin de répondre rapidement aux demandes de remplacement.**

## **Réponse de la direction**

*La direction accepte la recommandation. Depuis le 19 novembre 2015, ACC achète et entrepose de manière centralisée des casques d'écoute. Entre novembre 2015 et mars 2016, 248 casques d'écoute de cet inventaire ont été distribués aux fins d'utilisation par le personnel d'ACC d'un bout à l'autre du pays.*

## **3.5 Opinion de l'équipe de vérification**

L'équipe de vérification a constaté que les procédures et les processus applicables du Ministère sont généralement clairs et tenus à jour. Dans le cadre des séances d'observation sur le terrain et des examens des dossiers, l'équipe a relevé un haut degré de conformité aux procédures et aux processus opérationnels et souligne que les employés exécutent leurs fonctions avec efficacité et font preuve du jugement nécessaire pour traiter les demandes. L'équipe note que des améliorations doivent être apportées dans le cadre des principales activités de surveillance des bureaux de secteur et des rapports sur l'assurance de la qualité. L'équipe de vérification constate également des lacunes en matière de coordination et de surveillance des outils et de l'équipement.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification juge que les résultats sont « généralement acceptables ». Cette opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui existaient et des critères d'audit établis au préalable en répondant aux exigences des Normes de vérification du gouvernement du Canada et acceptés par la direction. L'opinion s'applique uniquement à l'entité examinée.

La définition du classement des recommandations et de l'opinion de l'équipe de vérification se trouve à l'annexe B.

## ANNEXE A – CRITÈRES RELATIFS À LA VÉRIFICATION

Objectifs	Critères*
Évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du système de téléphonie d'ACC.	L'organisation offre à ses employés la formation, les outils, les ressources et les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.
	Un mécanisme de surveillance est en place pour assurer la qualité et l'exercice de la diligence requise lors de la prise de décisions.
	Les autorisations, les responsabilités et les dispositions de reddition de comptes sont claires et communiquées.
	Une démarche documentée concernant la détermination et l'évaluation des risques est en place et sert de soutien aux opérations du RNCA.
Évaluer la conformité avec les politiques et les processus applicables.	Les dossiers et les renseignements sont conservés, conformément aux politiques et aux processus en vigueur.
	Les appels sont traités suivant la procédure (accueillir la personne en s'identifiant et en ajoutant « Anciens Combattants Canada », vérifier l'identité du client et résoudre la question ou assurer le suivi, au besoin.)
Déterminer le rendement par rapport à la norme de service.	La direction a déterminé les mesures de rendement appropriées relatives aux résultats prévus.
	La direction examine le rendement actuel par rapport aux résultats prévus et effectue des modifications au besoin.
	Les employés du Réseau national des centres d'appels répondront à votre appel en moins de deux minutes.

\* L'équipe de vérification a formulé des recommandations afin de remédier aux lacunes observées. Elle conclut que le Ministère satisfaisait entièrement ou partiellement à l'ensemble des autres critères de vérification. Seules des lacunes mineures ont été observées.

## **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 modéré.

### **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 à 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'efficacité, d'efficacité et d'économie.