



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Mai 2013

VÉRIFICATION DE L'ALLOCATION POUR PERTE DE REVENUS

Remerciements

Les vérificateurs tiennent à remercier les employés du Centre de traitement centralisé, de la Direction générale des finances et du Secteur de la prestation des services. Cette vérification n'aurait pas pu être réalisée sans leur apport.

Table des matières

SOMMAIRE	I
1.0 CONTEXTE	1
2.0 AU SUJET DE LA VÉRIFICATION	2
2.1 OBJECTIFS.....	2
2.2 PORTÉE.....	2
2.3 MÉTHODOLOGIE	2
3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	4
3.1 GOUVERNANCE ET GESTION DU RISQUE.....	4
3.2 CONFORMITÉ	9
3.3 POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION	14
3.4 OPINION DES VÉRIFICATEURS.....	15
4.0 DISTRIBUTION	16
ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	A-1
ANNEXE B – CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS ET DE L'OPINION DES VÉRIFICATEURS EN FONCTION DU RISQUE	B-1

SOMMAIRE

L'allocation pour perte de revenus figure parmi les mesures de soutien offertes dans le cadre du Programme d'avantages financiers d'Anciens Combattants Canada. Cette allocation sert à compenser l'impact financier d'une invalidité liée au service militaire ou d'une invalidité mettant fin à la carrière sur la capacité du vétéran de jouir d'un revenu après sa libération des Forces armées canadiennes. Ce substitut de revenu permet d'éviter que le revenu du vétéran admissible ne tombe en deçà de 75 % de la solde brute qu'il gagnait avant sa libération. Le revenu minimal garanti pour l'exercice 2012-2013 était de 41 598 \$. Le revenu minimal garanti est rajusté en fonction des augmentations à la solde de base d'un caporal.

Les vérificateurs avaient pour mission de s'assurer que le programme et les mécanismes de contrôle financier fonctionnent comme prévu et qu'ils produisent des résultats conformes aux pouvoirs correspondants. L'allocation pour perte de revenus n'avait pas été soumise à une vérification depuis l'adoption de la *Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes* en 2005.

Résultats généraux

De l'avis des vérificateurs, les allocations pour perte de revenus sont versées aux bonnes personnes, les montants sont exacts et les paiements sont faits en temps voulu. La vérification a cependant permis de déceler certaines possibilités d'amélioration, notamment :

- Communications avec les vétérans au sujet des décisions relatives à l'allocation pour perte de revenus;
- Relevés annuels du revenu d'emploi;
- Mesure du rendement;
- Assurance de la qualité axée sur le risque.

Dans l'ensemble, les activités liées à la conformité et au versement des paiements sont considérées comme « généralement acceptables ».

Recommandations

- R1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la prestation des services désigne un point de contact approprié pour les vétérans qui cherchent à obtenir des renseignements sur les calculs liés à l'allocation pour perte de revenus. (Essentiel)**

- R2** Il est recommandé que le directeur général des Finances modifie les processus d'assurance de la qualité actuels et adopte une approche axée sur le risque. (Essentiel)
- R3** Il est recommandé que la directrice générale de la Gestion des programmes et de la Prestation des services ait recours à un outil officiel pour évaluer le risque dans le cadre de ses travaux de planification stratégique et fonctionnelle. (Essentiel)
- R4** Il est recommandé que la directrice générale de la Gestion des programmes et de la Prestation des services mette en œuvre le plan de mesure des résultats des avantages financiers et rende compte périodiquement des résultats à la haute direction. (Essentiel)
- R5** Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la prestation des services mette en place un mécanisme pour obtenir et examiner chaque année des renseignements sur le revenu. (Critique)

Signature de la dirigeante principale de la vérification

Murielle Belliveau
Dirigeante principale de la vérification

Date

Voici la composition de l'équipe de vérificateurs :

Jonathan Adams, directeur de la vérification et de l'évaluation
Terrie Vessey, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Tim Brown, agent de vérification et d'évaluation

1.0 CONTEXTE

L'allocation pour perte de revenus (APR) est offerte dans le cadre du Programme d'avantages financiers d'Anciens Combattants Canada (ACC). Elle est versée aux vétérans¹ pour contrebalancer l'impact financier d'une invalidité liée au service ou d'une invalidité mettant fin à la carrière sur leur capacité de gagner un revenu après leur libération des Forces armées canadiennes (FAC). Ce substitut de revenu permet d'éviter que le revenu des vétérans admissibles ne tombe en deçà de 75 % de la solde brute qu'ils touchaient avant leur libération. Le revenu minimal garanti pour l'exercice 2012-2013 était de 41 598 \$. Le revenu minimal garanti est rajusté en fonction des augmentations à la solde de base d'un caporal.

Il existe deux types d'APR, l'allocation temporaire (pour les participants au Programme de réadaptation) et l'allocation prolongée (pour les vétérans souffrant d'une incapacité totale et permanente² ou pour les survivants). En cas d'incapacité totale et permanente, le versement de l'APR peut se poursuivre jusqu'à ce que le vétéran atteigne l'âge de 65 ans. L'allocation peut également être versée aux survivants et aux orphelins si le décès du militaire ou du vétéran est lié au service. Dans de telles circonstances, l'APR est versée jusqu'à l'année où le militaire ou le vétéran aurait atteint l'âge de 65 ans.

Le tableau qui suit présente un aperçu du nombre total de vétérans bénéficiaires de l'APR et des sommes qui y ont été consacrées de 2009 à 2012. Le nombre de vétérans qui touchent l'APR a augmenté à la suite de modifications législatives et réglementaires. Ces modifications permettent aux vétérans de recevoir chaque mois un soutien financier accru par l'intermédiaire de l'allocation pour perte de revenus.

Tableau 1 : APR – Nombre de vétérans bénéficiaires et dépenses (2009-2012)						
	2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Vétérans	Dépenses	Vétérans	Dépenses	Vétérans	Dépenses
Allocation temporaire	1 427	24,8 M\$	2 019	34,8 M\$	2 556	56,1 M\$
Allocation prolongée	284	3,4 M\$	401	5,2 M\$	559	7,6 M\$
Total ³	1 711	28,3 M\$	2 420	40,1 M\$	3 115	63,8 M\$

Source : Anciens Combattants Canada, Livre des faits et des chiffres, édition de mars 2012.

¹ Dans le présent rapport, le terme « vétéran » englobe, sauf indication contraire, non seulement les vétérans admissibles, mais aussi les membres des FAC, leur conjoint et leurs survivants.

² L'incapacité totale et permanente s'entend d'une incapacité qui empêche le vétéran, même après une réadaptation, d'exercer un emploi rémunéré convenable.

³ Les chiffres ont été arrondis. Il se peut donc que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

2.0 AU SUJET DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectifs

Voici quels étaient les objectifs de la vérification :

- Évaluer le degré de conformité aux politiques, aux règlements et aux procédures;
- Vérifier si les demandeurs admissibles reçoivent les montants auxquels ils ont droit en vertu du programme.

Les critères de vérification propres à chaque objectif sont présentés à l'annexe A. Ils sont tirés des *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 (SCT).

2.2 Portée

La vérification portait sur les pratiques en place pendant l'exercice 2011-2012. Conformément aux objectifs énoncés ci-dessus, les vérificateurs ont examiné les mécanismes de contrôle opérationnel et financier des paiements d'APR traités par ACC. Le processus en place pour le repérage des trop-payés a également été soumis à un examen. Pour évaluer l'exactitude des paiements effectués, les vérificateurs ont prélevé un échantillon de dossiers actifs en 2011-2012.

Les entités suivantes étaient exclues de la vérification :

- Le respect de l'admissibilité au Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle (qui fera l'objet d'une vérification future).
- Les activités entourant les trop-payés une fois que l'information est acheminée aux Finances (le plan de vérification pluriannuel de 2012-2014 d'ACC en prévoit une vérification).

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.

Les vérificateurs ont interrogé en personne et au téléphone des employés chargés de gérer l'APR, de traiter les paiements et de communiquer les renseignements aux vétérans. Ils ont choisi du personnel disséminé dans quatre villes : Winnipeg, Ottawa,

St. John's et Halifax. Les entrevues leur ont permis de comprendre les rôles et les responsabilités de ces employés, leurs principales activités, les mécanismes de contrôle interne et le cadre de gouvernance ainsi que de cerner les renseignements et les documents à examiner.

Les vérificateurs ont examiné la documentation du Ministère et du SCT sur l'APR afin de déterminer si le personnel se conforme aux politiques et aux procédures en place et si la documentation utilisée pour la prise de décisions est complète et de bonne qualité. De plus, ils ont analysé les renseignements sur le programme et les données financières pour se faire une idée claire de l'allocation pour perte de revenus.

Les vérificateurs ont observé les employés d'ACC chargés d'établir le montant de l'APR et le personnel des Finances qui a la responsabilité de déterminer si les montants sont exacts et si les paiements sont envoyés à la bonne personne.

L'équipe de vérificateurs a également examiné un échantillon statistique de 108 dossiers de vétérans datant de 2011-2012, en vue d'évaluer le cadre de contrôle interne de l'APR (c.-à-d. la conformité) et de déterminer si les paiements versés aux vétérans étaient exacts et conformes aux lois, aux politiques et aux procédures. De plus, l'équipe a examiné les dossiers de cinq survivants (33 % de la clientèle de survivants) pour établir si les montants versés étaient exacts, si les paiements étaient versés aux bonnes personnes et si les politiques avaient été respectées.

3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

3.1 Gouvernance et gestion du risque

Le *Lexique de la gestion axée sur les résultats* du SCT définit comme suit le terme *régie (gouvernance)* : « les processus et les structures par lesquels le pouvoir décisionnel s'exerce⁴. » De plus, le *Cadre stratégique de gestion du risque* du SCT donne de la gestion du risque la définition suivante : « démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques⁵. »

La structure organisationnelle est claire

Une structure organisationnelle bien définie permet aux employés de bien comprendre leurs liens hiérarchiques. Elle leur donne également un niveau de responsabilité et des pouvoirs clairs. Les employés peuvent ainsi se concentrer davantage sur les vétérans, parce qu'ils comprennent bien le déroulement des processus fonctionnels.

Le projet des états financiers vérifiables a abouti à la production d'un document sur le déroulement des processus liés à l'allocation pour perte de revenus. Ce document présente les diverses étapes du traitement d'une demande d'APR, depuis la présentation de la demande par le vétéran jusqu'à la décision finale. Conjugué aux observations et aux entrevues menées par l'équipe de vérificateurs, ce document vient confirmer que la structure organisationnelle est claire et étayée par une documentation suffisante pour les gestionnaires de cas, le Centre de traitement centralisé, la Direction générale des finances et l'Unité des trop-payés. Chaque étape du processus décisionnel a fait l'objet d'un suivi et la séparation des tâches était appropriée.

Un comité sur le soutien du revenu a été mis sur pied

ACC a mis sur pied un groupe de travail, le comité sur le soutien au revenu. Le document sur le mandat de ce groupe précise le rôle et le secteur d'activité de chaque membre. Le comité est chargé des fonctions de coordination, d'intégration et de communication liées aux programmes de soutien du revenu, dont l'allocation pour perte de revenus. Il représente une tribune pour la discussion et le règlement de problèmes et il contribue à l'amélioration des programmes.

⁴ SCT – Lexique de la gestion axée sur les résultats.

⁵ SCT – Cadre stratégique de gestion du risque, le 27 août 2010.

Le comité transmet les problèmes au Comité intersectoriel des directeurs ou aux Services juridiques, selon les besoins. Le groupe de travail s'est réuni en 2011, mais il n'y a aucune documentation attestant la tenue de réunions au cours de l'année civile 2012, même si le document sur le mandat précise que les membres doivent se réunir au moins une fois par mois ou plus souvent au besoin.

Il y aurait lieu de préciser les rôles et les responsabilités

Pour que les employés puissent exercer leurs rôles et leurs fonctions de manière efficace, il est important de leur fournir une définition claire des tâches qu'ils sont appelés à exécuter et de s'assurer qu'ils les comprennent bien. Cette information permet à chaque employé de bien connaître sa place au sein de l'organisation et contribue à éviter des différends ou des malentendus au sujet des pouvoirs de chacun.

Pendant les entrevues, le personnel a indiqué que les pouvoirs délégués pour la prise de décisions ne sont pas bien utilisés. C'est le Centre de traitement centralisé qui prend la décision au sujet du montant à verser. Les gestionnaires de cas doivent donc expliquer aux vétérans des décisions pour lesquelles ils ne possèdent pas les pouvoirs délégués. Par exemple, lorsqu'un vétéran pose une question au sujet du montant de son APR, sa première démarche consiste bien souvent à appeler le gestionnaire de cas ou à se rendre au bureau de secteur. Or, les gestionnaires de cas ne possèdent pas l'expertise voulue pour expliquer les calculs détaillés, et ils n'ont pas non plus accès à l'ensemble des documents pertinents (p. ex. bordereaux de paie, écrans sur l'APR du Réseau de prestation des services aux clients (RPSC), dossiers imprimés du Centre de traitement centralisé) qui ont servi de fondement à la décision. En revanche, le personnel du Centre de traitement centralisé (à l'Administration centrale) possède les connaissances et les renseignements nécessaires, mais, dans l'état actuel des choses, il n'est pas en mesure de recevoir des appels.

La direction a indiqué que les rôles des gestionnaires de cas étaient clairement définis, mais qu'ils ne plaisaient pas au personnel sur le terrain. Ce désaccord sur les rôles pourrait s'expliquer par un manque de communication ou de formation. Les entrevues menées auprès du personnel ont mis en évidence l'importance de la formation. Cependant, de nombreux gestionnaires de cas ont affirmé ne pas avoir reçu suffisamment de formation pour être en mesure de répondre aux questions des vétérans au sujet des calculs liés à l'APR. En raison de la complexité de bon nombre de ces calculs, il se peut qu'une formation complète pour l'ensemble des gestionnaires de cas du pays ne soit pas une option réalisable ou efficiente.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la prestation des services désigne un point de contact approprié pour les vétérans qui cherchent à

obtenir des renseignements sur les calculs liés à l'allocation pour perte de revenus. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction accueille favorablement cette recommandation. Depuis 2011, plus de 500 employés d'ACC ont suivi un cours sur les avantages financiers. Ce cours fournit aux gestionnaires de cas l'information dont ils ont besoin pour répondre aux demandes de renseignements généraux. La Gestion des programmes continuera d'en faire activement la promotion. De plus, en vue d'améliorer le soutien offert aux gestionnaires de cas et de mieux répondre aux demandes de renseignements relatives aux calculs plus complexes de l'allocation pour perte de revenus, des spécialistes pourront répondre aux vétérans, au besoin. Ces mesures seront mises en place d'ici mai 2013.

Il faut offrir plus de formation

La formation est un investissement à long terme dans le personnel et dans l'organisation. Elle fournit de l'information sur les tâches et les rend plus claires et plus logiques pour les employés. La formation contribue aussi à une meilleure compréhension des rôles et témoigne d'un engagement à l'égard de l'exécution appropriée des tâches.

Les entrevues ont mis en relief l'importance de la formation. Toutefois, les gestionnaires de cas ont déclaré ne pas avoir reçu de formation sur l'APR au-delà des séances initiales offertes en 2006, lors de l'entrée en vigueur de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Ils affirment avoir besoin d'une formation plus détaillée sur les aspects financiers du programme pour pouvoir répondre aux questions des vétérans sur les calculs liés à l'APR.

Le Ministère offre un cours sur l'APR et les autres avantages financiers. Les séances de formation récentes ont attiré de nombreux participants⁶, et la Gestion des programmes fait activement la promotion du cours au sein du Ministère. Le cours fournit de l'information de haut niveau sur l'APR afin que les gestionnaires de cas puissent répondre aux questions de base sur le programme et les avantages. Par contre, le cours ne fournit pas aux gestionnaires de cas de l'information leur permettant de discuter en détail des calculs de l'APR avec les vétérans.

Le personnel des Finances a aussi besoin de formation supplémentaire. Au moment de la vérification, les Finances venaient de perdre des employés qui étaient responsable des paiements. Par conséquent, le personnel des Finances d'ACC comprenait bien les

⁶ La Gestion des programmes estime que 500 personnes ont suivi le cours dans les 18 derniers mois.

pouvoirs financiers de haut niveau, mais il était moins familier avec les particularités de l'APR.

Le risque est géré de manière informelle

La gestion du risque permet à la direction de se préparer à affronter des imprévus, d'en estimer les impacts et d'élaborer des stratégies d'atténuation. Le risque est inhérent à chaque programme, et il doit continuellement être classé et évalué. Les entrevues réalisées auprès de la direction et du personnel montrent que les risques associés à l'APR ont été cernés. Cependant, la Gestion des programmes ne dispose d'aucun document officiel où les risques cernés sont énumérés, présentés et classés par ordre d'importance.

La Direction générale des finances a procédé à une évaluation des risques dans sa propre organisation en février 2011. Le document sur les risques liés aux services financiers qui en a résulté évoquait la possibilité que la Direction générale des finances ait de la difficulté à verser l'APR en raison d'un manque de ressources. Or, de février 2012 à juin 2012, le taux d'erreur associé aux paiements effectués allait de 0,4 % à 2,7 %⁷, un pourcentage bien en deçà de la limite de tolérance établie par le SCT, soit 4 %. Malgré tout, la Direction générale continue d'exiger une assurance de la qualité de 100 % des paiements de l'APR. Elle ne tient pas compte du risque. Les demandes complexes visant des sommes considérables sont traitées de la même manière que les demandes ordinaires qui concernent des montants peu élevés. Les Finances doivent adopter une approche axée sur le risque pour l'assurance de la qualité.

Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général des Finances modifie les processus actuels d'assurance de la qualité et de vérification préalable au paiement et qu'il adopte une approche axée sur le risque. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction accueille favorablement cette recommandation, qui vise à accroître l'efficacité et l'efficacité de la vérification des transactions tout en maintenant le niveau de contrôle nécessaire. Nous avons entrepris une évaluation complète du processus de paiement de l'allocation pour perte de revenus dans le but de veiller à ce que le niveau d'effort reflète les risques financiers inhérents. D'ici octobre 2013, une approche d'assurance de la qualité axée sur le risque sera mise en place.

⁷ Il convient de noter que les Finances ne produisent pas régulièrement de rapports sur les taux d'erreur liés à l'APR. Les rapports mentionnés ci-dessus ont été créés à la demande des vérificateurs.

Recommandation 3

Il est recommandé que la directrice générale de la Gestion des programmes et de la Prestation des services ait recours à un outil officiel pour évaluer le risque dans le cadre de ses travaux de planification stratégique et fonctionnelle. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction accueille favorablement cette recommandation. La Direction générale de la gestion des programmes et de la prestation des services utilise l'évaluation des risques et des possibilités du Ministère dans le cadre de sa planification stratégique et opérationnelle. La dernière évaluation des risques a été réalisée en 2013, et elle fait l'objet d'une mise à jour chaque trimestre.

La reddition de comptes sur le rendement est insuffisante

Pour pouvoir rendre des comptes sur le rendement, il faut élaborer des plans et produire des rapports dans le but d'obtenir des résultats précis et de prendre les meilleures décisions possibles. La reddition de comptes vise à surveiller les progrès accomplis et à fournir de l'information sur les programmes. La production de rapports sur le rendement fait partie intégrante d'une gestion et d'une responsabilisation adéquates.

Les employés interrogés ont précisé que les rapports qu'ils reçoivent actuellement sont insuffisants pour assurer une gestion adéquate du programme. Ces rapports consistent essentiellement en des listes détaillées de demandes, et ils ne renferment pas suffisamment de données pour permettre une analyse. De plus, il est impossible d'interroger la base de données des rapports pour obtenir des renseignements supplémentaires.

Un modèle logique et un plan de mesure des résultats ont été élaborés au printemps 2011. Un modèle de rapport a ensuite été créé pour faciliter la production de rapports de rendement trimestriels et annuels. Cependant, ces rapports ne contiennent pas l'ensemble des données sur le rendement dont le personnel a besoin pour gérer le programme.

Recommandation 4

Il est recommandé que la directrice générale de la Gestion des programmes et de la Prestation des services mette en œuvre le plan de mesure des résultats des avantages financiers et qu'elle rende compte périodiquement des résultats à la haute direction. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction accueille favorablement cette recommandation. La stratégie de mesure des résultats des avantages financiers, dont découle le plan de mesure des résultats, a été approuvée. Depuis la vérification, nous avons entrepris une collecte de données sur l'allocation pour perte de revenus. Des résultats sélectifs trimestriels et un profil annuel ont été transmis aux gestionnaires du programme. En outre, d'ici juin 2013, le directeur du programme entend rendre compte à la haute direction des résultats du profil annuel 2012-2013.

3.2 Conformité

L'*International Professional Practices Framework* (cadre international des pratiques professionnelles) de l'Institute of Internal Auditors définit ainsi la conformité : [traduction] « adhésion aux politiques, aux plans, aux procédures, aux lois, aux règlements, aux contrats ou aux autres exigences. »

Les politiques et les procédures sont généralement respectées

Le personnel des bureaux de secteur et du Centre de traitement centralisé a accès aux politiques et aux processus fonctionnels de la boîte à outils des Services aux anciens combattants. Cette dernière est un outil interne complet permettant aux employés d'ACC de trouver des politiques, lois, lignes directrices et processus opérationnels liés à un programme. Les entrevues menées auprès du personnel ont révélé que les politiques, les processus et les méthodes de bureau en place étaient faciles à suivre et qu'ils couvraient une vaste gamme de circonstances. De plus, le Wiki d'ACC est doté d'un calculateur de revenu que le personnel peut utiliser pour estimer le montant de l'APR des vétérans et des survivants.

Les processus fonctionnels en place permettent de veiller à ce que les bénéficiaires reçoivent leur APR en temps voulu. La norme de service d'ACC pour le traitement des demandes d'APR est la suivante : « Vous serez avisé par écrit de notre décision dans les quatre semaines suivant la détermination de votre admissibilité au Programme de réadaptation d'ACC ou la réception de tous les documents à l'appui de votre demande. » À la fin de l'exercice 2011-2012, le taux de respect de la norme était de

85 % (communication de la décision dans un délai de quatre semaines dans 1 318 cas sur 1 549). L'examen réalisé par l'équipe de vérificateurs a également révélé que les paiements ont été versés en temps voulu, en moyenne dans un délai de sept jours après la création de la lettre informant le vétéran de la décision.

Le personnel de la Direction générale des finances a accès aux politiques de gestion financière dans la boîte à outils des Services aux anciens combattants et sur le site Web du SCT. Lorsque les vérificateurs leur ont posé des questions au sujet des processus fonctionnels, les employés des Finances ont répondu qu'ils se servaient d'un aide-mémoire pour traiter les paiements d'APR. Comme il a été indiqué ci-dessus, le roulement fréquent du personnel au sein de la Direction générale des finances a créé une situation où un grand nombre d'employés ont accepté un nouveau poste et, en conséquence, ont dû se familiariser avec les exigences de ce nouveau poste. Les renseignements sur les processus fonctionnels et les méthodes de bureau sont accessibles, et ils devraient être communiqués à nouveau aux employés pour faciliter leur apprentissage.

La documentation est suffisante

Il faut une quantité suffisante de documents au dossier pour étayer la décision finale. Selon les méthodes de bureau que le Centre de traitement centralisé applique aux demandes d'APR, le dossier imprimé de chaque demande doit renfermer les renseignements suivants :

- Formulaire de demande VAC 634 dûment signé
- Numéro d'assurance sociale
- Rapport de décision de réadaptation
- Preuve de vérification des déductions de revenu
- Preuve de vérification du service
- Preuve de la solde mensuelle brute au moment de la libération
- Imprimé de l'onglet « Prestations » du RPSC

Les vérificateurs ont procédé à un examen du dossier imprimé de 108 vétérans bénéficiaires de l'APR. Les résultats sont présentés au tableau 2.

Tableau 2 – Conclusions tirées de l'examen des dossiers		
Documents examinés	Nombre de dossiers contenant la documentation	Pourcentage de dossiers contenant la documentation
Formulaire de demande VAC 634 dûment signé	108	100 %
Numéro d'assurance sociale	107	99 %
Rapport de décision de	107	99 %

réadaptation		
Preuve de vérification des déductions de revenu	106	98 %
Preuve de vérification du service dans le RPSC*	97	90 %
Preuve de la solde mensuelle brute au moment de la libération	97	90 %
Imprimé de l'onglet « Prestations » du RPSC	35	32 %

*Soixante-seize pour cent (82 de 108) des dossiers examinés renfermaient un imprimé de la preuve de vérification du service, comme l'exigent les méthodes de bureau.

Outre les 108 dossiers de vétérans, les vérificateurs ont examiné cinq des quinze demandes de survivants bénéficiaires de l'APR (33 %). Dans tous les cas, le dossier portait la signature du survivant, contenait une preuve de vérification des déductions de revenu et renfermait des renseignements permettant de confirmer l'identité du destinataire du chèque.

Toutes les décisions étaient étayées par une documentation suffisante. Les renseignements manquants dans certains dossiers, par exemple, l'imprimé de l'onglet « Prestations » du RPSC, étaient soit non essentiels, soit non requis. Cette question est traitée davantage à la section Possibilités d'amélioration, à la page 14. En outre, il est important de signaler que l'aide-mémoire pour le traitement des demandes d'APR n'a pas été actualisé récemment et que certains documents qui y figurent sont accessibles par voie électronique dans le RPSC. La section 3.3 renferme des détails sur les améliorations à apporter aux processus fonctionnels, aux politiques et aux lignes directrices.

Cette conclusion est corroborée par un rapport que KPMG a publié en janvier 2012 pour le compte d'ACC. Les auteurs indiquent avoir décelé une possibilité d'amélioration sur le plan de l'uniformité de la documentation conservée au dossier à l'appui des demandes d'allocation pour perte de revenus. Ils précisent : [traduction] « Dans un des 25 cas examinés, le document attestant la libération du demandeur n'était pas au dossier. Dans une autre demande, le certificat de décès ne figurait pas au dossier pour justifier le paiement de l'allocation au conjoint survivant, mais le certificat était présent dans un dossier distinct sur le vétéran. Même si ces lacunes ne sont pas considérées comme symptomatiques de mesures de contrôle déficientes, elles peuvent nuire à la capacité d'un vérificateur d'état financier d'évaluer l'efficacité fonctionnelle des mesures de contrôle interne des rapports financiers⁸. »

⁸ Rapport de KPMG, Auditable Financial Statements, Summary of Findings and Testing Plan, le 31 janvier 2012.

Le montant des paiements versés est exact

Il est important que les montants versés soient exacts, tant du point de vue individuel du vétéran que du point de vue collectif du Ministère. Par conséquent, ACC doit s'assurer que le processus de paiement est fiable et que les montants versés sont les bons.

Le RPSC sert à calculer le montant de l'APR en fonction des sommes et des dates saisies dans le système par le personnel du Centre de traitement centralisé. Le système calcule le montant à inscrire au chèque en tenant compte des taux d'imposition en vigueur dans la province de résidence du vétéran. Les taux d'imposition sont généralement actualisés deux fois l'an, le 1^{er} janvier et le 1^{er} juillet, à la lumière de l'information tirée du site Web de l'Agence du revenu du Canada (ARC). La Direction générale des finances prépare une feuille de calcul, et les nouvelles données fiscales sont saisies dans le RPSC à des fins de mise à l'essai. Une décision est rendue pour des cas individuels dans l'environnement d'essai, et les données fiscales sont vérifiées au moyen de l'application Calculateur en direct de retenues sur la paie qui se trouve sur le site Web de l'ARC.

Il arrive, en de rares occasions, que le RPSC calcule mal les chiffres (en raison de fluctuations de montants liées à des paiements rétroactifs). Cependant, une solution de rechange a été mise en place pour repérer et corriger toute erreur. Le travail sur le terrain effectué par les vérificateurs a permis de confirmer l'efficacité de ce processus.

La Directive sur la vérification des comptes énumère un certain nombre d'exigences qui doivent être remplies, notamment :

- Le bénéficiaire est admissible;
- Les renseignements sur le bénéficiaire sont exacts;
- Les codes financiers sont exacts et complets.

L'examen des dossiers a révélé que, dans 98 % de tous les dossiers des vétérans et des survivants qui reçoivent actuellement des avantages financiers, les déductions de revenus et le nom du bénéficiaire étaient correctement saisis dans le RPSC. De plus, les calculs liés à l'impôt étaient exacts dans tous les dossiers applicables. L'examen des dossiers a également permis aux vérificateurs de confirmer que la Direction générale des finances avait bien effectué ses rapprochements et qu'elle avait utilisé à cette fin de la documentation appropriée.

Le Ministère ne demande pas aux demandeurs de fournir de relevé annuel de leur revenu d'emploi

Le sous-alinéa 25(1)a(ii) du *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes* précise ce qui suit : « Le bénéficiaire de l'allocation pour perte de revenu [...] doit communiquer au ministre [...], dans le cas du vétéran, tout relevé annuel de son revenu d'emploi. »

L'alinéa 25(1)c) du même règlement stipule que le vétéran doit fournir des relevés annuels des avantages tirés d'autres sources. Cependant, l'examen des dossiers a permis aux vérificateurs de conclure que le Ministère n'impose pas cette exigence, car seulement 11 % des dossiers contenaient de l'information pouvant être assimilée à un relevé annuel du revenu d'emploi. Dans les cas où l'information figurait au dossier, ACC l'avait demandée au vétéran. Or, la politique *Allocation pour perte de revenus – suspension et annulation* précise que le versement de l'APR peut être suspendu si le vétéran omet de fournir un relevé annuel de revenu d'emploi ou de tout autre revenu. Le personnel se penche régulièrement sur les moyens d'obtenir cette information des vétérans ou d'autres sources, mais il n'a pas encore mis de mécanisme en place.

S'il recevait du vétéran un relevé annuel du revenu d'emploi ou d'autres sources de revenu ou s'il obtenait de l'information sur les gains de Ressources humaines et Développement des compétences Canada ou de l'Agence du revenu du Canada, ACC pourrait s'assurer que les montants inscrits sur les chèques sont les bons. Ces sources d'information l'aideraient à réduire le nombre de trop-payés et lui permettraient de veiller à ce que les vétérans déclarent tous leurs revenus.

Recommandation 5

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la Prestation des services instaure, en collaboration avec le sous-ministre adjoint des Politiques, des Communications et de la Commémoration, un processus visant à obtenir et à examiner chaque année de l'information sur le revenu. (Critique)

Réponse de la direction

La direction accueille favorablement cette recommandation. La Gestion des programmes travaillera avec le Centre de traitement centralisé à la création et à l'implantation d'un processus annuel de vérification du revenu utilisé dans le calcul de l'allocation pour perte de revenus. Un nouveau mécanisme visant à vérifier le revenu chaque année sera en place d'ici juillet 2013.

Les trop-payés sont une source de préoccupation

Pendant la phase de planification de la vérification, la direction a fait savoir aux vérificateurs que les trop-payés étaient problématiques. Comme la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a prévu une vérification complète des trop-payés pour l'exercice 2013-2014, les vérificateurs se sont concentrés sur le processus de repérage des trop-payés au titre de l'APR. La vérification prévue des trop-payés permettra d'évaluer le processus de gestion et de perception.

ACC a adopté des politiques et des processus fonctionnels pour gérer les cas de trop-payés. Par exemple, la politique *Allocation pour perte de revenus – Trop-payés : recouvrement, remise et radiation* définit le trop-payé au titre de l'APR et fournit une description générale des trois méthodes à employer pour le gérer : le recouvrement, la remise et la radiation.

Pendant leurs travaux sur le terrain, les vérificateurs ont constaté que le personnel avait besoin de plus de formation pour comprendre l'importance de s'assurer que les vétérans sont conscients du besoin de signaler leur revenu d'emploi à ACC en temps voulu. Un retard dans l'obtention de cette information pourrait donner lieu à des moins-payés ou à des trop-payés aux vétérans. Les vérificateurs ont noté que l'information n'était pas toujours transmise par les vétérans aux secteurs compétents en temps voulu.

3.3 Possibilités d'amélioration

À la lumière des résultats de leurs travaux, les vérificateurs concluent que les activités suivantes pourraient permettre à ACC d'améliorer la prestation de l'APR.

- Le comité sur le soutien du revenu a pour mandat d'assurer la coordination, l'intégration et la communication de l'information liée aux programmes de soutien du revenu, dont l'allocation pour perte de revenus. Ce comité représente une tribune pour la discussion et le règlement de problèmes, et il contribue à l'amélioration des programmes. En tenant des réunions régulières, le comité pourrait aider ACC à régler certains problèmes décelés, tels que le flou entourant les rôles et les responsabilités (p. 5).
- Les Finances d'ACC gagneraient à offrir au personnel des séances de recyclage sur l'APR ainsi que sur les pouvoirs conférés par les articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (p. 6 et 7).
- ACC a mis en place des lignes directrices et des processus officiels pour veiller à ce que les décisions concernant l'APR soient étayées par une documentation suffisante. Les processus fonctionnels, les politiques et les aide-mémoire

précisent qu'un certain nombre de documents imprimés doivent être conservés au dossier. L'examen effectué par les vérificateurs a révélé que plusieurs documents non essentiels étaient absents des dossiers. Le personnel a indiqué que ces documents étaient facilement accessibles sur le RPSC et que, par conséquent, ils n'étaient pas copiés. Les lignes directrices sur la documentation devraient être mises à jour de manière à refléter les exigences et les pratiques actuelles (p. 10 et 11).

3.4 Opinion des vérificateurs

De l'avis des vérificateurs, les montants versés au titre de l'allocation pour perte de revenus étaient exacts, les paiements étaient versés en temps voulu, et ils étaient envoyés à la bonne personne. Cependant, la vérification a permis de déceler des possibilités d'amélioration dans les domaines suivants :

- Communication avec les vétérans au sujet des décisions liées à l'allocation pour perte de revenus;
- Obtention de relevés annuels du revenu d'emploi;
- Mesure du rendement;
- Assurance de la qualité axée sur le risque.

Dans l'ensemble, les activités liées à la conformité et au paiement de l'allocation sont jugées « 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 ministérielle intégrée

Directeur général, Communications

Directeur général, Opérations centralisées

Directeur général, Finances

Directeur général, Ressources humaines

Directrice générale, Gestion des programmes et Prestation des services

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 intégrée de la planification et du rendement et Planification ministérielle

Directrice, Statistiques

Conseiller stratégique auprès de la sous-ministre

Conseillère principale en communications

Bureau du contrôleur général

Bureau du vérificateur général du Canada

Accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP)

Annexe A – Critères de vérification

Objectif 1 : Évaluer le degré de conformité aux politiques, aux règlements et aux procédures.	
Critères de vérification	Résultat
Une structure organisationnelle claire et efficace est en place, et elle est étayée par une documentation suffisante	Atteint
Les décisions sont étayées par une documentation suffisante et consignées de manière à faciliter la justification des paiements	Atteint en partie
Des rôles, des responsabilités et des normes de rendement appropriés ont été clairement définis et communiqués	Atteint en partie
Les organes de surveillance demandent et reçoivent en temps voulu de l'information suffisante, complète et exacte	Atteint en partie
La direction cerne et évalue les mécanismes de contrôle en place pour gérer ses risques	Atteint
La direction évalue les risques qu'elle a cernés	Atteint en partie
La planification et l'affectation des ressources tiennent compte de l'information sur les risques	Non atteint
Les politiques et les pouvoirs liés à la gestion des finances et des programmes sont établis et communiqués	Atteint en partie
Le respect des lois, des politiques et des pouvoirs liés à la gestion des finances et des programmes fait l'objet d'une surveillance régulière	Atteint en partie
Les mécanismes de contrôle décrits sont appliqués comme prévu	Atteint
L'organisation procure aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités	Atteint en partie

Objectif 2 : Vérifier si les demandeurs admissibles reçoivent les montants auxquels ils ont droit en vertu du programme.	
Critères de vérification	Résultat
Les transactions sont codées et consignées de manière exacte et en temps voulu afin d'appuyer le traitement exact et opportun de l'information	Atteint
Les rapports financiers et non financiers sont examinés et approuvés	Non atteint
Les montants appropriés sont versés	Atteint en partie
Les paiements sont versés en temps voulu	Atteint
Les paiements sont conformes à la Directive sur la vérification des comptes	Atteint en partie
Des processus efficaces sont en place pour rectifier les erreurs et les montants inexacts	Atteint en partie

Annexe B – Classement des recommandations et de l’opinion des vérificateurs en fonction du risque

Les définitions qui suivent servent à classer les recommandations et l’opinion des vérificateurs en fonction du risque.

Recommandations découlant de la vérification

Critique Qualifie une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n’existe aucun mécanisme de compensation adéquat. La faiblesse constitue un niveau de risque élevé.

Essentiel Qualifie une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n’existe aucun mécanisme de compensation adéquat. La faiblesse constitue un niveau de risque modéré.

Opinion des vérificateurs

Bien contrôlé Seules des lacunes négligeables ayant trait aux objectifs de contrôle ou à la saine gestion de l’activité vérifiée sont décelées.

Généralement acceptable Les faiblesses décelées, qu’elles soient considérées individuellement ou collectivement, ne sont pas importantes ou sont compensées par des mécanismes en place. L’atteinte des objectifs de contrôle et la saine gestion de l’activité vérifiée ne sont pas compromises.

Nécessite des améliorations Les faiblesses décelées, qu’elles soient considérées individuellement ou collectivement, sont importantes et pourraient compromettre l’atteinte des objectifs de contrôle ou la saine gestion de l’activité vérifiée.

Insatisfaisant Les ressources consacrées à l’activité vérifiée sont gérées sans tenir dûment compte de la plupart des critères d’efficacité, d’efficience et d’économie.