



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Avril 2017

VÉRIFICATION DU COURRIER CENTRALISÉ

Direction générale de la
vérification et de l'évaluation

Canada 

Remerciements

L'équipe de vérification tient à remercier le personnel d'Anciens Combattants Canada à Kirkland Lake, le personnel des bureaux de secteur d'Anciens Combattants Canada, ainsi que le personnel de Services publics et Approvisionnement Canada à Matane. Leur apport a été crucial pour la réalisation de la vérification.

Table des matières

SOMMAIRE	i
1.0 CONTEXTE.....	1
2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....	4
2.1 Portée et objectifs de la vérification	4
2.2 Méthodologie	4
3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	5
3.1 Processus opérationnels et formation.....	5
3.2 Gestion des documents papier après la numérisation	7
3.3 Assurance de la qualité.....	8
3.4 Opinion de l'équipe de vérification	9
Annexe A – Critères de vérification	A-1
Annexe B – Classement des recommandations et de l'opinion de l'équipe de vérification en fonction du risque.....	B-1

1.0 CONTEXTE

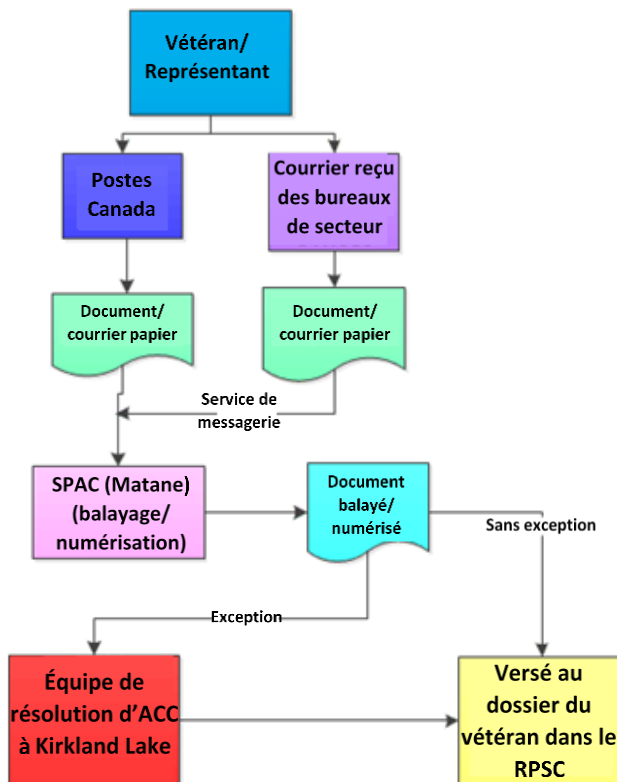
L'initiative de courrier centralisé a été conçue en 2011 pour acheminer tous les documents entrants des vétérans vers un site central de réception, de façon à réduire la confusion entraînée par les multiples choix d'adresses. L'adresse de retour d'ACC pour tous les formulaires est la suivante : C.P. 6000, Matane (Québec). Les documents reçus à SPAC (Matane) sont des documents livrés par Postes Canada, le courrier recommandé, le courrier non distribuable et le courrier envoyé par service de messagerie. Tous les documents reçus aux bureaux de secteur d'ACC par l'intermédiaire de Postes Canada ou que des vétérans déposent en personne sont acheminés à SPAC (Matane) par service de messagerie. Les formulaires envoyés aux vétérans par ACC sont maintenant numérisés pour permettre l'acheminement et le suivi électroniques et portent un code à barres unique qui permet d'identifier le vétéran et le type de formulaire.

Le projet de centralisation du courrier a été mis en œuvre par étapes et par programme, et le processus était pleinement opérationnel le 1^{er} avril 2016.

Auparavant, les documents des vétérans étaient reçus dans de nombreux emplacements d'ACC partout au Canada, où ils étaient triés, remballés et acheminés à leur destination finale. Les délais d'exécution et l'absence d'un système national unique de suivi du courrier ont donné lieu à un grand nombre d'appels à ACC où les employés devaient répondre aux demandes de renseignements concernant l'état de la correspondance des vétérans. Par le truchement d'un partenariat avec Services publics et Approvisionnement Canada à Matane, ou SPAC (Matane), les documents sont maintenant reçus centralement à cet emplacement, où ils sont numérisés et téléchargés dans le système Réseau de prestation des services aux clients (RPSC)².

² RPSC – Le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) est un système d'information utilisé par le personnel d'ACC pour faciliter la prestation de services aux vétérans, y compris les avantages destinés aux vétérans et la gestion de cas.

Graphique 1 – Processus d’acheminement du courrier centralisé



Comme l'illustre le graphique 1, lorsqu'un vétérain envoie du courrier par l'intermédiaire de Postes Canada, celui-ci est acheminé directement à SPAC (Matane). Le courrier déposé en personne à un bureau de secteur est emballé, puis envoyé à SPAC (Matane). Qu'il arrive par la poste ou qu'il soit déposé en personne, tout le courrier est acheminé à SPAC (Matane).

Lorsque le courrier papier est reçu à SPAC (Matane), il est préparé aux fins de numérisation. Les documents sont balayés pour créer une image numérique qui sera versée au dossier du vétérain dans le RPSC.

Toutefois, si un document ne comporte pas les renseignements requis, il sera considéré comme étant une exception et ne sera pas versé au dossier du vétérain dans le RPSC tant que l'exception ne sera pas réglée. Une fois que l'exception est réglée par l'équipe de résolution d'ACC à Kirkland Lake, le document est versé au dossier du vétérain dans le RPSC.

Les documents sans exception qui sont balayés sont immédiatement versés dans le dossier du vétérain dans le RPSC, et une activité est créée pour aviser les employés concernés qu'une mesure pourrait s'avérer nécessaire.

Environ 1,5 million de pages de courrier des vétérans ont été balayées au cours de l'exercice 2015-2016.

2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

2.1 Portée et objectifs de la vérification

La présente vérification a porté sur les documents des vétérans qui ont été reçus à SPAC (Matane) entre le 1^{er} avril et le 31 juillet 2016.

L'équipe de vérification a examiné la correspondance des vétérans traitée à SPAC (Matane), de même que la gestion et la surveillance du processus de courrier centralisé, de la réception initiale à SPAC (Matane) jusqu'à la date à laquelle la correspondance est numérisée et peut être visualisée dans le RPSC. À l'heure actuelle, seule la correspondance portant sur la prestation des services est traitée par l'intermédiaire du courrier centralisé. La correspondance adressée au Bureau de l'ombudsman des vétérans, au Tribunal des anciens combattants (révision et appel), au Secteur des politiques stratégiques et de la Commémoration, au Secteur de la supervision stratégique et des communications, au Bureau de services juridiques des pensions, à Croix Bleue Medavie et à la Légion royale canadienne ne sont pas visés par le processus de courrier centralisé.

Les objectifs de la présente vérification sont les suivants :

- Évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion;
- Évaluer la conformité aux lignes directrices et aux processus opérationnels d'ACC;
- Confirmer les délais de traitement et cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité.

Les critères d'évaluation se trouvent à l'annexe A.

2.2 Méthodologie

L'équipe de vérification a passé en revue les politiques, les lignes directrices et les processus opérationnels d'ACC, en plus d'effectuer une analyse des données et un examen de dossiers traités dans le cadre du processus de courrier centralisé pendant la période visée par la vérification. Des entrevues et des séances d'observation directe ont été menées auprès du personnel de l'Administration centrale d'ACC, des bureaux de secteur et de SPAC (Matane) afin de comprendre le processus de courrier centralisé et d'évaluer la conformité aux politiques, lignes directrices et processus opérationnels pertinents.

La présente mission de vérification a été planifiée et menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Dans l'ensemble, le système de courrier centralisé fonctionne comme prévu. Le courrier est reçu à un seul emplacement et, une fois numérisée, l'information est mise à la disposition de tous utilisateurs qui peuvent la consulter au besoin, ce qui améliore la prestation des services. L'équipe de vérification a cerné des possibilités d'améliorer le traitement et la gestion générale du courrier, comme il est décrit ci-dessous.

3.1 Processus opérationnels et formation

Les processus opérationnels et les outils du courrier centralisé sont mis à la disposition du personnel.

Les processus opérationnels actuels doivent être mis à la disposition de tous les employés d'ACC afin d'optimiser l'efficacité du traitement des documents par le truchement du courrier centralisé. Des entrevues menées auprès des membres du personnel d'ACC à Kirkland Lake et dans les bureaux de secteur ont permis de confirmer qu'ils disposent de suffisamment d'outils pour mener à bien le traitement du courrier centralisé. L'équipe de vérification a observé que tous les membres du personnel avaient les outils requis avec des postes de travail appropriés et des ordinateurs individuels, et que le personnel d'ACC (Kirkland Lake) disposait d'une salle de formation bien équipée.

Certains processus opérationnels du courrier centralisé sont désuets.

Les processus opérationnels pour le personnel d'ACC (Kirkland Lake) et de SPAC (Matane) ont été fournis à l'équipe de vérification. La plupart des processus opérationnels sont à jour. Cependant, en raison des changements continus apportés aux processus depuis la mise en œuvre de 2013, il a été constaté que certains devaient être mis à jour.

Plus particulièrement, l'équipe de vérification a constaté que les processus opérationnels documentés en ce qui concerne l'acheminement par les bureaux de secteur des documents à SPAC (Matane) aux fins de numérisation n'étaient pas à jour. Selon les processus opérationnels fournis à l'équipe de vérification, tout le courrier provenant des bureaux de secteur doit être envoyé par service de messagerie à ACC (Kirkland Lake). Le personnel d'ACC (Kirkland Lake) a signalé que les processus opérationnels ont été modifiés afin d'enjoindre aux bureaux de secteur d'envoyer le courrier directement à SPAC (Matane). Des entrevues et un examen des copies de processus opérationnels reçues des bureaux de secteur d'Halifax/Dartmouth, de Saint John et de Vancouver ont permis de confirmer que ces processus opérationnels étaient désuets.

Le personnel d'ACC devrait suivre une formation sur les processus relatifs au courrier centralisé.

Pour éviter les retards dans le traitement des documents, tous les renseignements requis doivent être visibles au moment du balayage pour éviter les exceptions³, lesquelles doivent être acheminées à ACC (Kirkland Lake) aux fins de résolution.

La question qui préoccupe le plus l'équipe de vérification concerne les ID du RPSC⁴ manquants sur les documents à numériser. Les documents numérisés sur lesquels ne figure pas cet indicateur sont considérés comme des exceptions, et il faut plus de temps avant de pouvoir les traiter et les verser au dossier du vétéran dans le RPSC.

Les membres du personnel des bureaux de secteur doivent savoir que cet indicateur doit figurer sur tous les documents à numériser. Lorsque l'indicateur n'est pas disponible, une intervention manuelle est requise pour trouver l'indicateur et l'inscrire sur le document du vétéran, ce qui occasionne des retards avant que le Ministère puisse accéder à l'information afin de prendre les mesures qui s'imposent pour faire suite à la correspondance des vétérans.

L'équipe de vérification a examiné 50 documents qui avaient été considérés comme des exceptions par SPAC (Matane) et envoyés à ACC (Kirkland Lake) aux fins de résolution. Six de ces exceptions provenaient d'un bureau de secteur, et un ID du RPSC figurait sur seulement trois d'entre elles (50 %). Le personnel d'ACC (Kirkland Lake) a indiqué que ce problème de processus est principalement attribuable à une lacune en matière de formation.

Pour assurer l'uniformité de la prestation des services, les membres du personnel des bureaux de secteur, y compris tous les chefs des services administratifs, devraient recevoir une formation à jour afin d'assurer l'uniformité des processus.

Recommandation 1

Il est recommandé que la directrice générale, Opérations en région, s'assure que les processus opérationnels sont tenus à jour, examinés et communiqués régulièrement, et que le personnel bénéficie d'une formation au besoin. (Essentielle)

³ Une exception survient lorsque les renseignements requis ne sont pas disponibles au moment du balayage (p.ex., un ID du RPSC manquant).

⁴ L'ID du RPSC est un identificateur unique attribué à chaque client dans le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC).

Réponse de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement
Les processus opérationnels ont été mis à jour et transmis au personnel concerné. Une formation sera offerte au personnel selon les besoins cernés.	Directeur de la planification et du soutien administratif	Décembre 2016 (terminé)
Un examen de tous les processus opérationnels sera effectué chaque année. Tous les processus opérationnels porteront la date à laquelle l'examen a été effectué.		Mars 2018

3.2 Gestion des documents papier après la numérisation

Une orientation doit être fournie quant à la gestion des documents papier après la numérisation.

Après la numérisation, tous les documents sont placés dans des boîtes et entreposés à SPAC (Matane). Aucun document numérisé n'a été détruit depuis la mise en œuvre du projet.

À l'heure actuelle, le Ministère possède des calendriers de conservation et de disposition des documents (autorisations de disposer de documents [ADD]) qui déterminent pendant combien de temps l'information peut être conservée avant d'être éliminée ou transférée à Bibliothèque et Archives Canada. Les ADD ne distinguent pas le format de l'information ni la manière dont elle est stockée. Par conséquent, l'information en double est considérée comme faisant partie de l'ADD et sera conservée, même après avoir été numérisée.

Il faut tenir compte de la situation unique engendrée par l'initiative de courrier centralisé, à savoir la création connue d'information en double. Étant donné que cette situation est connue, l'ADD actuelle ou les pratiques d'entreposage (ou les deux) devraient être mises à jour afin d'éviter d'entreposer de l'information en double si les secteurs de programme n'en ont pas besoin (p. ex., les documents notariés pourraient devoir être conservés alors que les enveloppes pourraient peut-être être détruites).

Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général, Technologie de l'information, gestion de l'information, administration et protection des renseignements personnels, examine la possibilité d'élaborer une autorisation de conserver et disposer de documents pour régler la question des documents en double entreposés à SPAC (Matane) dans le

cadre du processus de numérisation, et veille à ce qu'elle soit mise en oeuvre au besoin. (Essentielle)

Réponse de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement
Le directeur général, TIGIARP, collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir des directives concernant les documents en double et adopter l'une ou l'autre des approches suivantes : <ol style="list-style-type: none">1. L'approche pangouvernementale;2. Élaborer des options pour un pouvoir propre à ACC.	La Direction de la protection des renseignements personnels et de la gestion de l'information	31 décembre 2017

3.3 Assurance de la qualité

Renforcer les processus d'assurance de la qualité (AQ) pour le courrier centralisé.

En 2015, ACC a adopté un cadre de gestion de la qualité (CGQ) pour renforcer l'expertise existante et normaliser les processus et les pratiques ayant une incidence directe sur le travail des employés de première ligne. En tant que partie intégrante du CGQ, les processus d'assurance de la qualité (QA) sont des mécanismes efficaces de mesure et de production de rapports qui aident à déterminer les écarts, les défis et les besoins en matière de formation et qui entraînent une résolution de problèmes et une prise de mesures correctives en temps opportun en vue d'améliorer les services.

L'équipe de vérification a constaté qu'il y a avait un nombre limité de processus d'AQ à ACC (Kirkland Lake). SPAC (Matane) ne dispose pas d'un processus de nettoyage/contrôle de la qualité, mais examine les documents pour assurer la qualité globale de l'image, corriger l'orientation des images et retirer les pages blanches. En conséquence, il existe un risque que le courrier provenant des vétérans ne soit pas traité de façon complète.

Il incombe aux gestionnaires des opérations de SPAC (Matane) et d'ACC (Kirkland Lake) de surveiller leurs taux d'erreurs respectifs et de corriger ces erreurs. Bien que le Protocole d'entente (PE) en vigueur entre ACC et SPAC (Matane) établisse un taux d'erreurs de numérisation acceptable, il n'exige pas qu'un processus d'AQ soit en place pour assurer une mesure efficace et en rendre compte.

Recommandation 3

Il est recommandé que la directrice générale des Opérations en région :

- a) élabore, documente et mette en œuvre un processus d'assurance de la qualité pour le courrier centralisé, conformément au cadre de gestion de la qualité du Ministère; (Essentielle)
- b) révise le protocole d'entente afin d'y inclure un processus d'assurance de la qualité pour SPAC (Matane). (Essentielle)

Réponse de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement
Un processus étendu et formel d'assurance de la qualité (AQ) a été mis en œuvre pour le courrier centralisé et il est exécuté tous les mercredis par le Service central de traitement du courrier (SCTC). Un processus opérationnel a également été créé pour tenir compte de ce processus étendu et formel. Le chef d'équipe remplira une feuille de statistiques chaque semaine; ces statistiques seront utilisées pour surveiller et résoudre les problèmes liés au rendement et pour cerner les besoins en matière de formation.	Directeur de la planification et du soutien administratif	Mis en œuvre le 8 février 2017
SPAC (Matane) a accepté de créer un processus d'AQ similaire à celui du SCTC et le mettra en œuvre le 13 mars 2018.		Mars 2018

3.4 Opinion de l'équipe de vérification

L'équipe de vérification a constaté que les rôles et les responsabilités ont été clairement établis et que, bien que des processus opérationnels soient disponibles, certains d'entre eux étaient désuets. Comme pour tout nouveau processus, une formation continue est requise. Un examen de dossiers a révélé que les exigences étaient généralement respectées et a permis de confirmer que les documents sont traités rapidement. La formation recommandée permettrait de combler les lacunes en matière de conformité. Un processus officiel d'AQ devrait être mis en place à ACC (Kirkland Lake) et à SPAC (Matane). Il faudrait en outre élaborer une ADD pour gérer les documents papier une fois qu'ils ont été numérisés.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a déterminé que le cadre de contrôle de gestion, la conformité aux lignes directrices et aux processus opérationnels et l'efficacité du processus du courrier centralisé sont « généralement acceptables ».

Annexe A – Critères de vérification

Objectif	Critère *
Évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion d'ACC	L'organisation offre aux employés la formation, les outils, l'information et les ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.
	Il existe un processus de surveillance permettant d'offrir une assurance de la qualité et d'assurer la diligence raisonnable quant au processus décisionnel.
	Une démarche documentée concernant l'identification, l'évaluation et la gestion des risques est en place et utilisée.
	Il existe des voies de communication entre ACC, les utilisateurs et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
Évaluer la conformité aux lignes directrices et aux processus opérationnels applicables	Les dossiers et les renseignements sont traités et conservés conformément aux lignes directrices et aux processus opérationnels.
	Les éléments d'exception sont traités avec succès.
	Les calendriers de conservation pour les éléments traités sont déterminés.
Confirmer les délais de traitement et cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité	La direction a établi des mesures du rendement appropriées en lien avec les résultats prévus.
	L'organisation mise sur la technologie de l'information pour améliorer l'accès et le service offert aux utilisateurs.
	L'organisation prend des mesures pour faciliter l'accès à ses services.

* L'équipe de vérification a confirmé que tous les critères susmentionnés ont été respectés, à moins d'indication contraire dans le présent rapport de vérification.

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

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 contrôlée** Seules des lacunes mineures ont été trouvées en ce qui a trait aux objectifs de contrôle ou à la saine gestion de l'activité vérifiée.
- Généralement acceptable** Les lacunes trouvées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, ne sont pas importantes ou elles sont compensées par les mécanismes en place. Les objectifs de contrôle ou la saine gestion de l'activité vérifiée ne sont pas compromis.
- A besoin d'amélioration** Les lacunes trouvées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, sont importantes et pourraient compromettre les objectifs de contrôle ou la saine gestion 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.