

Rapports de la vérificatrice générale du Canada
au Parlement du Canada

Le traitement des prestations d'invalidité pour les vétérans

Rapport 2



Rapport de l'auditeur
indépendant | 2022



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



2022

Rapports de la vérificatrice générale
du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 2

Le traitement des prestations d'invalidité
pour les vétérans



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur le bien-fondé de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditrices compétentes et auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

La publication est également diffusée sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la vérificatrice générale du Canada, 2022

Les icônes des objectifs de développement durable des Nations Unies sont utilisées avec leur permission.

Le contenu de cette publication n'a pas été approuvé par les Nations Unies et ne reflète pas le point de vue des Nations Unies ou de ses représentantes et représentants.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

N° de catalogue FA1-27/2022-1-2F-PDF

ISBN 978-0-660-42260-2

ISSN 2561-3456

Photos des pages de couverture et de titre : wibs24/iStockphoto

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	3
Constatations, recommandations et réponses	4
La prise de décisions relativement aux demandes	5
Anciens Combattants Canada n'a pas rendu de décisions à propos des demandes de prestations d'invalidité des vétérans en temps opportun.....	7
La longueur du temps d'attente pour la prise de décisions relatives aux demandes de prestations d'invalidité	8
Les temps d'attente plus longs pour certains groupes	10
La norme de service en vigueur pour le traitement des demandes n'est pas une indication utile du temps d'attente pour les vétérans.....	13
La réduction du temps d'attente pour les vétérans	14
Anciens Combattants Canada a apporté certaines améliorations, mais les temps d'attente en général ne se sont pas améliorés.....	15
La difficulté à cerner les raisons de l'amélioration du traitement des demandes à cause de la faible qualité et de la mauvaise organisation des données	16
L'atteinte partielle des résultats attendus associés à l'embauche de personnel temporaire.....	19
Conclusion	21
À propos de l'audit	22
Tableau des recommandations	26

Introduction

Information générale

Programme de prestations d'invalidité d'Anciens Combattants Canada

2.1 Le programme de prestations d'invalidité d'Anciens Combattants Canada vise à fournir une indemnisation aux **vétérans** pour compenser les effets de blessures ou de maladies liées à leur service sur leur vie et sur celle des membres de leur famille. Les vétérans ayant une invalidité ou un problème de santé permanent découlant de leur service ou aggravé par celui-ci ont le droit de bénéficier d'une prestation d'invalidité, c'est-à-dire un paiement non imposable qui vise à favoriser leur bien-être. Afin de recevoir cette prestation, les vétérans doivent soumettre une demande à Anciens Combattants Canada et obtenir une confirmation qu'ils y sont admissibles.

2.2 Au cours de l'exercice 2020-2021, le Ministère a versé 2,2 milliards de dollars en prestations d'invalidité à plus de 131 000 vétérans. Le droit des vétérans à des prestations dépend de la mesure dans laquelle leur problème de santé est lié à leur service. Le montant que les vétérans reçoivent dépend de la gravité de leur problème de santé et de l'incidence qu'il a sur leur qualité de vie. Ces éléments sont déterminés par le Ministère au moyen d'une évaluation de leurs renseignements médicaux. Selon les circonstances, 2 types de prestations sont offertes :

- **Indemnité pour douleur et souffrance** — Cette prestation, qui est en vigueur depuis le 1^{er} avril 2019, remplace l'indemnité d'invalidité établie en 2006 en vertu de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Cette prestation non imposable est offerte à titre de prestation mensuelle à vie ou de paiement forfaitaire. Les membres actifs ou les anciens membres des Forces armées canadiennes ayant effectué leur service après le 1^{er} avril 1947 y sont admissibles, à l'exception des anciens combattants de la guerre de Corée.
- **Pension d'invalidité** — Il s'agit d'une prestation mensuelle à vie et non imposable. Le montant est déterminé selon la gravité de l'invalidité diagnostiquée et la mesure dans laquelle elle est liée au service du vétéran. Le montant mensuel est bonifié si le vétéran a des personnes à charge. Les prestations sont offertes aux

Vétéran — Un membre actif ou un ancien membre des Forces armées canadiennes ou de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), selon l'étendue de l'audit pour ce rapport.

anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale, aux anciens combattants de la guerre de Corée jusqu'à l'armistice signé en 1953, aux membres actifs ou libérés de la GRC, et aux membres actifs ou aux anciens combattants des Forces armées canadiennes qui ont présenté une demande de prestations d'invalidité avant le 1^{er} avril 2006.

Temps d'attente d'une décision relative à l'admissibilité aux demandes de prestations d'invalidité

2.3 Depuis des années, le programme de prestations d'invalidité retient l'attention des parlementaires, des médias et des organismes de vétérans, en raison du long temps d'attente pour rendre les décisions à l'égard des demandes et du nombre important de demandes en attente de décision. La norme de service du Ministère pour le traitement des demandes est de rendre une décision dans les 16 semaines suivant la réception de tous les renseignements nécessaires au traitement de la demande, dans 80 % des cas. Le « traitement » d'une demande renvoie aux étapes que le Ministère suit pour déterminer si la personne qui fait la demande est admissible aux prestations et, le cas échéant, le type de prestation et le montant auquel elle a droit. Aux fins du présent rapport, c'est ce qu'on appelle le processus de **prise de décisions**.

2.4 Selon les données publiques du Ministère, 43 227 demandes de prestations d'invalidité au total étaient en attente d'une décision au 31 mars 2021, ce qui comprenait les demandes initiales, les **réévaluations** et les **révisions ministérielles** (voir la pièce 2.1). De ce nombre, 15 214 demandes étaient en arriéré. Il s'agissait de demandes complètes en attente d'une décision depuis plus de 16 semaines, soit le délai prescrit par la norme de service. L'arriéré a baissé du tiers environ par rapport à l'exercice précédent, en partie en raison de la diminution du nombre de demandes reçues pendant la pandémie de **maladie à coronavirus (COVID-19)**.

Prise de décisions – Le processus qui est amorcé lorsqu'un vétéran communique avec Anciens Combattants Canada pour soumettre une demande de prestations d'invalidité. Le personnel d'Anciens combattants Canada évalue la demande et rend une décision à cet égard. Le processus prend fin lorsqu'une décision est communiquée au vétéran et que le paiement est traité, le cas échéant.

Réévaluation – Le processus que le vétéran peut entamer si l'invalidité pour laquelle il reçoit des prestations empire et que des preuves médicales viennent étayer ce changement dans son état de santé. Si la réévaluation confirme que son état s'est aggravé, ses prestations d'invalidité sont rajustées en conséquence.

Révision ministérielle – Le processus que le vétéran peut entamer s'il conteste la décision concernant sa demande initiale ou sa réévaluation et qu'il a de nouveaux éléments de preuve à présenter. S'il y a une erreur de fait ou de droit, une révision ministérielle peut être effectuée.

Maladie à coronavirus (COVID-19) – Maladie causée par le coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère 2 (SRAS-CoV-2).

Pièce 2.1 – Nombre de demandes de prestations d’invalidité en attente d’une décision (entre 2019 et 2021)

Au 31 mars	Demandes incomplètes nécessitant plus de renseignements*	Demandes complètes en attente d’attribution à un arbitre	Demandes complètes en attente de décision selon la norme de service de 16 semaines	Demandes en arriéré	Total
2019	13 564	Non disponible**	9 862	16 879	40 305
2020	22 545	Non disponible**	4 533	22 138	49 216
2021	13 933	10 290	3 790	15 214	43 227

* Anciens Combattants Canada fait un suivi auprès des vétérans afin d’obtenir les renseignements manquants.

** Les données relatives aux demandes complètes en attente d’attribution à un arbitre n’étaient pas disponibles pour 2019 et 2020. L’information statistique à cet égard n’était disponible que pour 2021.

Source : Selon des renseignements non audités fournis par Anciens Combattants Canada

2.5 Au cours de la dernière décennie, plusieurs organismes de surveillance ont recommandé au Ministère des mesures qui pourraient l’aider à améliorer le traitement des demandes et à réduire le temps d’attente des vétérans. Par exemple, dans notre rapport de 2014 intitulé *Les services de santé mentale pour les vétérans*, nous avons recommandé que le Ministère analyse le processus de prise de décisions liée aux prestations d’invalidité, qu’il quantifie et documente les obstacles qui ralentissent ce processus, et qu’il prenne des mesures correctives. Le Ministère avait alors répondu qu’il étudiait des façons d’accélérer la prise des décisions en simplifiant le processus décisionnel de certaines demandes de prestations d’invalidité. Il permettait également aux membres du personnel expérimentés de se concentrer sur les demandes les plus complexes.

Objet de l’audit

2.6 Cet audit visait à déterminer si Anciens Combattants Canada prenait des mesures appropriées pour réduire la période que les vétérans doivent attendre avant de recevoir les prestations d’invalidité auxquelles ils ont droit pour favoriser leur bien-être.

2.7 Cet audit est important parce que des retards dans l’obtention des prestations d’invalidité peuvent affecter considérablement le bien-être des vétérans et de leur famille. Ces retards pourraient retarder certains des traitements dont les vétérans ont besoin, entraver leur

accès à d'autres programmes et services qu'offre le Ministère, et les amener à penser qu'on manque de respect envers leur service.

2.8 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Message général

2.9 Dans l'ensemble, nous avons constaté que malgré les initiatives prises par Anciens Combattants Canada pour accélérer le traitement des demandes de prestations d'invalidité, les vétérans continuaient d'attendre longtemps avant de recevoir une indemnité pour les blessures qu'ils ont subies pendant qu'ils servaient leur pays. Les vétérans présentant une demande initiale de prestations d'invalidité attendaient une **médiane** de 39 semaines avant qu'une décision soit rendue, ce qui est très loin de la norme de service de 16 semaines, dans 80 % des cas.

2.10 Les données du Ministère sur le traitement des demandes de prestations et l'organisation de ces données étaient médiocres. Ainsi, le Ministère ne savait pas si les initiatives qu'il a prises ont accéléré le traitement des demandes, voire si l'une de ces initiatives en a ralenti le traitement. Nous avons aussi constaté que le Ministère n'avait pas toujours calculé de façon cohérente les temps d'attente, ce qui signifie que les vétérans attendaient plus longtemps que ce que le Ministère avait publié dans ses rapports.

2.11 Le Ministère ne disposait pas de plan de dotation à long terme pour aider à régler le problème des longs temps d'attente. Le Ministère a embauché du personnel pour une période déterminée en vue d'appuyer le traitement de l'arriéré de demandes. Toutefois, certaines des personnes ainsi embauchées ont quitté le Ministère avant la fin de leur mandat parce qu'elles avaient accepté un poste offrant une meilleure sécurité d'emploi. Le Ministère a besoin d'un effectif stable pour traiter les demandes de prestations d'invalidité. Le Ministère a aussi besoin d'un meilleur système de gestion des données pour contribuer à ce que les vétérans n'aient pas à attendre des mois, voire des années, avant de recevoir les prestations qui favorisent leur santé physique et mentale.

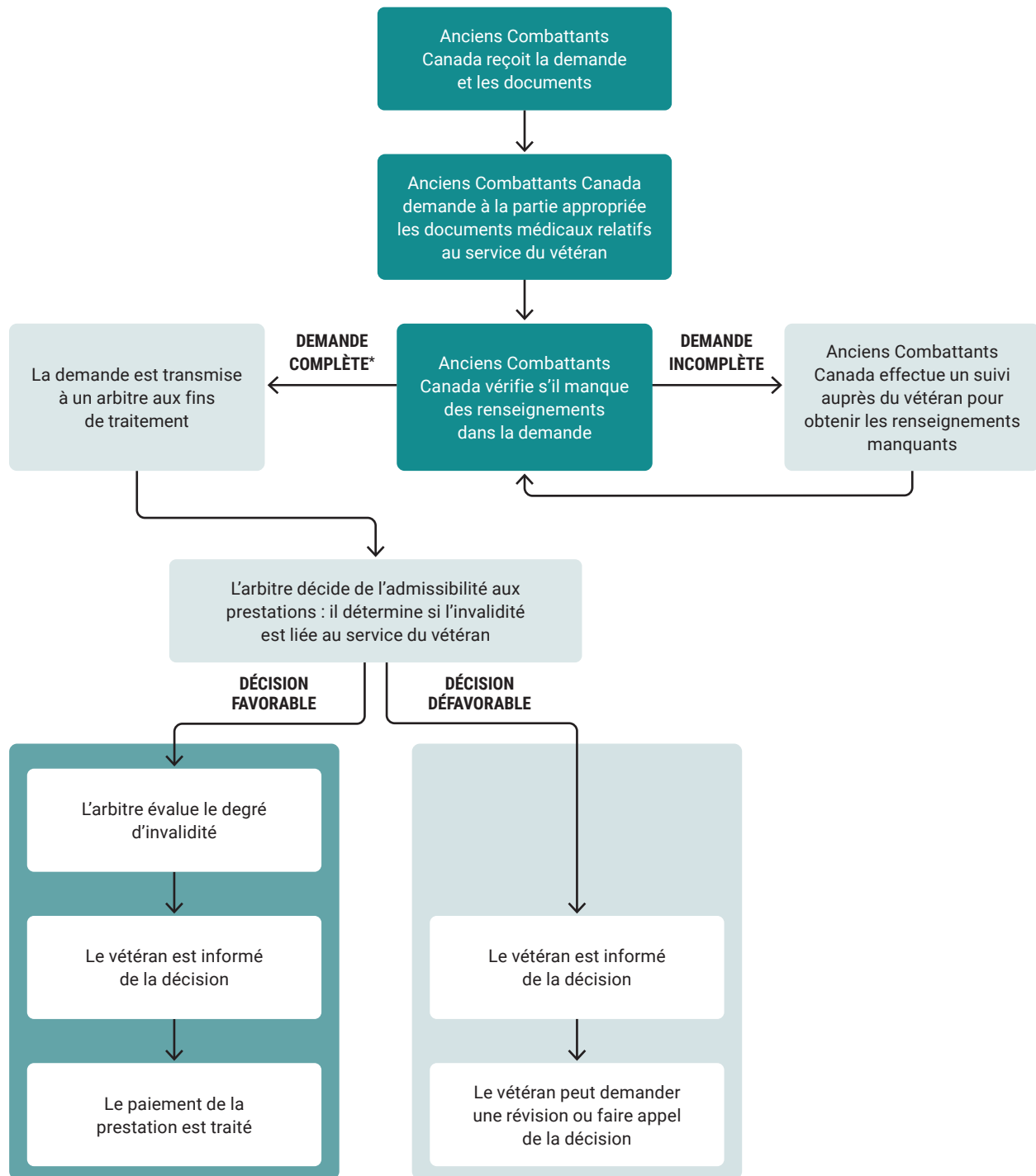
Médiane – La valeur située au milieu d'un groupe de valeurs. Pour les délais de traitement des demandes de prestations d'invalidité, la médiane représente la valeur centrale qui sépare la moitié des demandes ayant les délais les moins longs de l'autre moitié ayant les délais les plus longs.

La prise de décisions relativement aux demandes

Contexte

2.12 Le processus de prise de décisions pour les demandes de prestations d'invalidité comporte de nombreuses étapes (voir la pièce 2.2). La Direction générale des opérations centralisées d'Anciens Combattants Canada est responsable, entre autres, du traitement des demandes de prestations d'invalidité. Elle compte 933 membres du personnel à temps plein, dont 201 professionnelles et professionnels de la santé, comme des infirmières et infirmiers. Près de la moitié des membres du personnel à temps plein de la Direction générale occupent des postes temporaires.

Pièce 2.2 – Aperçu du processus de décision lié au programme de prestations d'invalidité



* Remarque : La norme de service d'Anciens Combattants Canada pour la prise d'une décision correspond à 16 semaines suivant la réception de tous les renseignements nécessaires pour que la demande soit complète.

Source : Selon les documents fournis par Anciens Combattants Canada

Anciens Combattants Canada n'a pas rendu de décisions à propos des demandes de prestations d'invalidité des vétérans en temps opportun

Ce que nous avons constaté

2.13 Nous avons constaté qu'Anciens Combattants Canada n'avait pas traité les demandes de prestations d'invalidité des vétérans en temps opportun. Ces derniers devaient attendre environ 39 semaines pour une décision concernant une demande initiale, ce qui est beaucoup plus long que ce que prévoyait la norme de service du Ministère de 16 semaines pour la plupart des demandes. Nous avons constaté que les francophones, les femmes et les vétérans de la GRC devaient attendre plus longtemps que les autres. De plus, la norme de service, publiée sur le site Web d'Anciens Combattants Canada, ne donnait pas aux vétérans une indication utile du temps d'attente d'une décision puisque cette norme n'avait pas été respectée depuis 7 ans.

2.14 L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la longueur du temps d'attente pour la prise de décisions relatives aux demandes de prestations d'invalidité;
- les temps d'attente plus longs pour certains groupes;
- le fait que la norme de service en vigueur pour le traitement des demandes n'est pas une indication utile du temps d'attente pour les vétérans.

Importance de cette constatation

2.15 L'accès rapide aux prestations a une incidence directe sur le bien-être des vétérans et de leur famille. Cette constatation est importante parce que le Ministère a pour mandat de favoriser le bien-être des vétérans et de leur famille en leur offrant une compensation financière pour les effets des blessures ou des maladies liées à leur service.

Recommandations

2.16 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 2.31 et 2.36.

La longueur du temps d'attente pour la prise de décisions relatives aux demandes de prestations d'invalidité

2.17 Nous avons analysé des données relatives aux demandes initiales et aux réévaluations pour déterminer le temps médian écoulé entre les principales échéances documentées, comme la date de réception de la demande de prestations par Anciens Combattants Canada et la date de la prise d'une décision concernant les prestations. Nous avons utilisé le temps médian plutôt que le temps moyen pour éliminer l'incidence possible des valeurs aberrantes. Ces valeurs font beaucoup augmenter ou diminuer la moyenne, de sorte qu'elle ne donne pas une image caractéristique de la situation de la plupart des personnes qui font une demande. Nous avons analysé les dossiers pour lesquels une décision avait été rendue au cours de la période de 18 mois allant du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021.

2.18 Notre analyse a démontré que le Ministère prenait un temps médian de 39 semaines pour traiter une demande initiale de prestations d'invalidité. Cela ne comprenait pas les quelques semaines écoulées entre la date d'enregistrement de la demande dans le système du Ministère et la date à laquelle le Ministère commençait à la traiter. Dans certains cas, le Ministère devait effectuer un suivi avec la personne à l'origine de la demande pour recueillir plus de renseignements ou communiquer avec d'autres parties pour obtenir des dossiers médicaux avant que la demande soit complète et qu'il puisse commencer à la traiter. Ainsi, les vétérans qui avaient soumis une demande initiale devaient attendre un temps médian de 48 semaines – soit environ 11 mois – avant de recevoir une décision. Nous avons également constaté que les vétérans qui avaient demandé une réévaluation devaient attendre un temps médian de 22 semaines – soit environ 5 mois – avant de recevoir une décision.

2.19 La norme de service du Ministère établissait comme objectif le traitement des demandes dans les 16 semaines suivant la réception de tous les renseignements nécessaires au traitement, pour 80 % des demandes. Notre analyse a démontré qu'au cours de l'exercice 2020-2021, le Ministère avait atteint sa cible en matière de norme de service dans 39 % des cas.

2.20 En 2014, nous avons publié un rapport d'audit intitulé *Les services de santé mentale pour les vétérans*. Nous avons constaté qu'au cours d'une période d'un an, 75 % (2 160 sur 2 893) des décisions concernant les demandes initiales présentées pour des troubles de santé mentale avaient été prises dans un délai de 16 semaines. Dans le cadre du présent audit, nous avons constaté qu'au cours d'une période d'un an également (allant du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021), environ 41 % (3 802 sur 9 277) des décisions concernant les demandes

initiales présentées pour des troubles de santé mentale avaient été prises dans un délai de 16 semaines. Il s'agit d'une détérioration importante des délais de traitement pour ce genre de problèmes de santé. Le Ministère a traité presque deux fois plus de demandes au cours de l'exercice 2020-2021 qu'au cours de l'exercice 2013-2014; cependant, le nombre de demandes reçues a triplé au cours de la même période. C'est donc dire que des décisions pour 5 475 troubles de santé mentale n'ont pas été rendues dans le délai de 16 semaines prescrit par la norme de service.

2.21 Pour cerner les goulots d'étranglement dans le processus de prise de décisions et en déterminer les causes, nous avons examiné les dossiers des demandes qui accusaient un retard de traitement. Nous avons sélectionné 33 dossiers qui avaient accusé des retards importants à des étapes particulières du processus (notre échantillon n'était pas un échantillon représentatif de l'ensemble des demandes). Nous avons constaté que plusieurs raisons expliquaient les goulots d'étranglement et que certains dossiers étaient retardés pour de multiples raisons :

- Dans certains cas, des demandes ont été retardées lorsque la personne à l'origine de la demande n'avait pas fourni toute l'information requise et ne répondait pas en temps opportun aux demandes d'information du Ministère.
- Dans d'autres cas, des demandes ont été retardées en raison d'un manque de personnel disponible pour traiter les demandes.
- Dans d'autres cas encore, les demandes ont été mal gérées et le traitement du dossier a été retardé à cause d'une erreur humaine. Par exemple, une demande n'a pas fait l'objet d'un suivi approprié et n'a pas été mise dans la bonne file d'attente de traitement pendant plusieurs mois.

2.22 Le Ministère devait obtenir des renseignements médicaux sur les personnes à l'origine des demandes auprès de la Défense nationale et de la GRC. Ces deux organisations avaient convenu de fournir à Anciens Combattants Canada l'information médicale demandée dans un délai de 30 jours. Nous avons constaté qu'au cours de l'exercice 2020-2021, le Ministère avait eu de la difficulté à obtenir cette information, ce qui était attribuable en partie à la pandémie de COVID-19. Selon les données du Ministère, les délais d'obtention de cette information s'amélioraient au cours de l'exercice 2021-2022. Toutefois, nous avons constaté que la GRC ne respectait toujours pas la norme convenue. En effet, Anciens Combattants Canada avait attendu, au cours de l'exercice 2020-2021, 85 jours avant de recevoir de la GRC les renseignements médicaux demandés, et 35 jours au cours de la période allant du 1^{er} avril au 30 septembre 2021. En moyenne, Anciens Combattants Canada avait attendu, au cours de l'exercice 2020-2021, 67 jours avant de recevoir des Forces armées canadiennes les



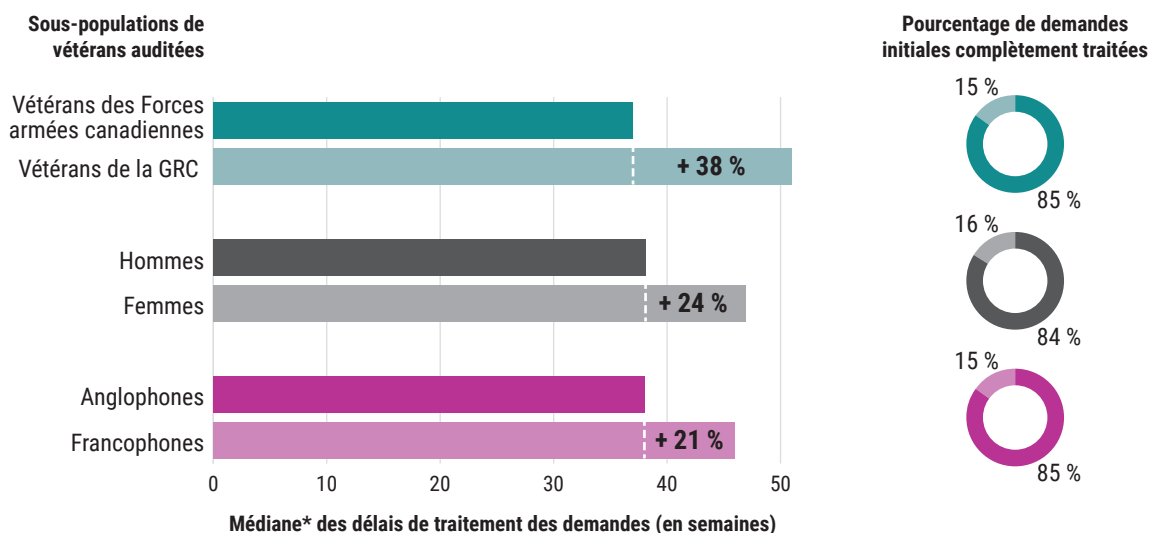
Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
Source : Nations Unies

renseignements médicaux demandés, et 23 jours au cours de la période allant du 1^{er} avril au 30 septembre 2021.

Les temps d'attente plus longs pour certains groupes

2.23 Nous avons examiné la période que différents groupes de vétérans, comme les francophones, les femmes et les vétérans de la GRC, devaient attendre avant d'obtenir une décision concernant leur demande initiale de prestations (voir la pièce 2.3) parce qu'Anciens Combattants Canada s'est engagé à étudier la façon dont les changements dans le traitement des demandes de prestations affecteraient les différents groupes de bénéficiaires. L'engagement du Ministère concorde aussi avec l'objectif 10 de développement durable des Nations Unies, qui vise à réduire les inégalités pour différents groupes de personnes dans les pays et d'un pays à l'autre.

Pièce 2.3 — Il a fallu à Anciens Combattants Canada plus de temps pour traiter les demandes initiales des vétérans de la GRC, des femmes et des francophones (du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021)



* Médiane : La valeur située au milieu d'un groupe de valeurs. Pour les délais de traitement des demandes de prestations d'invalidité, la médiane représente la valeur centrale qui sépare la moitié des demandes ayant les délais les moins longs de l'autre moitié ayant les délais les plus longs.

Source : Selon des données fournies par Anciens Combattants Canada

2.24 Nous avons constaté que les demandes initiales des francophones étaient traitées dans un délai de 46 semaines, tandis que celles des anglophones l'étaient dans un délai de 38 semaines. En comparant ces données avec celles du rapport du Bureau de l'ombudsman des vétérans de 2018, intitulé *Répondre aux attentes : décisions opportunes et transparentes pour les vétérans malades ou blessés du Canada*, nous avons constaté que cela représente une amélioration pour les francophones, mais une détérioration pour les anglophones. Cette amélioration découlait des mesures prises

par Anciens Combattants Canada pour corriger les écarts dans le temps d'attente des francophones, signalés dans le rapport de l'ombudsman. Lors de la publication du rapport, les francophones attendaient 52 semaines pour obtenir une décision et les anglophones, 19 semaines. Afin de corriger ces écarts, le Ministère a mis sur pied à Montréal, en novembre 2018, un service spécialisé pour traiter les demandes des francophones. À l'automne 2020, des équipes bilingues ont aussi été formées pour traiter principalement ces demandes.

2.25 La détérioration du temps d'attente des anglophones témoignait de l'incapacité du Ministère de suivre le rythme de l'augmentation du nombre des demandes reçues. Entre l'exercice 2015-2016 et l'exercice 2019-2020, le Ministère a enregistré une hausse de 40 % des demandes qu'il recevait par année, dont une augmentation de plus de 75 % des demandes initiales. Au cours de cette même période quinquennale, le nombre de demandes traitées par le Ministère a augmenté de 35 % seulement. Même si ce pourcentage s'est récemment amélioré (voir les paragraphes 2.48 et 2.49), ce changement n'était pas encore suffisant pour faire diminuer, dans l'ensemble, les temps d'attente.

2.26 Nous avons constaté que les femmes attendaient plus longtemps que les hommes pour obtenir une décision concernant une demande initiale de prestations, soit 47 semaines pour les femmes contre 38 semaines pour les hommes. Cela représente aussi une détérioration globale pour les deux groupes depuis la publication des résultats du rapport du Bureau de l'ombudsman des vétérans, qui indiquait que les femmes attendaient 31 semaines pour obtenir une décision et les hommes, 23 semaines.

2.27 Nous avons noté que le Ministère était aux premières étapes de l'application de l'**analyse comparative entre les sexes plus** à son processus de traitement des demandes. En 2019, le Ministère a procédé à une analyse comparative fondée sur le sexe et le genre de son processus de prise de décisions sur les prestations d'invalidité. Cette analyse a dégagé des éléments de preuve indiquant que les outils d'aide à la prise de décisions et au traitement des demandes reposaient sur des préjugés sexistes inconscients, et le Ministère prenait des mesures pour éliminer ces préjugés. Par exemple, les exigences liées à la preuve d'identité témoignaient d'un préjugé sexiste. Les vétérans qui avaient changé de nom devaient présenter une preuve d'identité, ce qui pouvait

Analyse comparative entre les sexes plus — Processus analytique qui fournit une méthode rigoureuse pour évaluer les inégalités systémiques ainsi qu'un moyen de déterminer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur divers groupes de personnes, dont les femmes, les hommes et les personnes de diverses identités de genre. L'indication « plus » dans la désignation reconnaît que l'analyse comparative entre les sexes ne se limite pas aux différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre) et prend en compte de nombreux autres facteurs identitaires comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et les habiletés physiques ou mentales.

Source : D'après une définition de Femmes et Égalité des genres Canada

créer un fardeau supplémentaire pour les femmes, plus susceptibles que les hommes d'avoir changé de nom de famille dans le cadre d'un mariage ou d'une séparation. Le Ministère prévoyait réviser le formulaire de demande de prestations d'invalidité pour corriger ce problème en demandant aux personnes qui remplissent la demande de fournir « tout nom antérieur » ou les « noms utilisés pendant leur service » afin d'améliorer l'exactitude des demandes et de retrouver plus rapidement les documents nécessaires. De plus, en 2020, au lieu de s'en tenir à l'analyse comparative fondée sur le sexe et le genre, le Ministère s'est engagé à en faire davantage en appliquant l'analyse comparative entre les sexes plus à toutes ses pratiques actuelles et à la conception de nouvelles initiatives visant à réduire les temps d'attente.

2.28 Nous avons constaté que les vétérans de la GRC devaient attendre beaucoup plus longtemps pour obtenir une décision concernant une demande initiale de prestations d'invalidité (51 semaines) que les vétérans des Forces armées canadiennes (37 semaines).

2.29 Les prestations des vétérans de la GRC sont tirées d'une subvention qui finance la pension d'invalidité de la GRC. Les fonds sont transférés de la GRC à Anciens Combattants Canada pour verser les prestations d'invalidité aux vétérans de la GRC admissibles. Selon un protocole d'entente, la GRC transfère aussi à Anciens Combattants Canada des fonds pour couvrir les frais administratifs du traitement de ces demandes.

2.30 La dernière mise à jour du protocole d'entente entre la GRC et Anciens Combattants Canada remonte à 2020. Nous avons constaté qu'à ce moment-là, ces organisations n'avaient pas déterminé le coût du traitement des demandes provenant des vétérans de la GRC. Nous avons constaté que la somme que la GRC transférait à Anciens Combattants Canada pour traiter les demandes ne correspondait pas au nombre de demandes reçues, et il est possible que cela ait eu une incidence sur les délais de traitement des demandes. Anciens Combattants Canada nous a fait savoir qu'un exercice d'établissement des coûts serait effectué lors de la prochaine révision du protocole d'entente en 2023. Cette mesure permettrait à la GRC et à Anciens Combattants Canada d'établir un niveau de financement proportionnel au nombre de demandes présentées par les membres actuels et anciens de la GRC qui doivent être traitées par le Ministère.

2.31 **Recommandation** — Anciens Combattants Canada et la GRC devraient collaborer pour concevoir un processus officiel d'établissement des coûts et déterminer le bon niveau de financement nécessaire au traitement des demandes des vétérans de la GRC en temps opportun.

Réponse de chaque entité — *Recommandation acceptée.*

Le **Tableau des recommandations**, à la fin du rapport, présente les réponses détaillées des entités.

La norme de service en vigueur pour le traitement des demandes n'est pas une indication utile du temps d'attente pour les vétérans

2.32 La norme de service d'Anciens Combattants Canada était de traiter les demandes de prestations d'invalidité dans les 16 semaines suivant la réception de tous les renseignements à l'appui de la demande, dans 80 % des cas. Cette norme était publiée sur le site Web du Ministère. Toutefois, le Ministère n'a pas atteint cette cible depuis l'exercice 2014-2015. Nous avons donc constaté que cette norme de service n'aidait pas les vétérans à comprendre combien de temps ils devraient attendre pour le traitement de leur demande. De plus, le Ministère indiquait sur son site Web le temps d'attente moyen pour les demandes les plus courantes seulement.

2.33 En 2017, le Ministère a commandé un examen externe de sa norme de service. L'examen recommandait que le Ministère publie dans ses documents ses normes de service liées aux demandes désignées « zone rouge », c'est-à-dire les demandes de personnes ayant des problèmes de santé graves ou qui éprouvent d'importantes difficultés financières. L'examen recommandait aussi que le Ministère envisage d'établir 2 nouvelles normes de service pour les décisions concernant l'admissibilité des demandes initiales. Cependant, le Ministère a rejeté ces recommandations, a conservé sa norme de service de 16 semaines et s'est concentré sur l'amélioration des temps d'attente.

2.34 Au moment de notre audit, le Ministère examinait toutes ses normes de service, y compris celle sur les demandes de prestations d'invalidité, afin de les faire concorder avec la Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor. L'achèvement de l'examen des normes de service et la mise en œuvre complète des exigences de la politique du Conseil du Trésor étaient prévus pour le 30 avril 2024.

2.35 Nous avons également constaté qu'Anciens Combattants Canada ne calculait pas toujours son rendement par rapport à sa norme de service de façon cohérente et exacte. Pour la date de fin, le Ministère utilisait la date à laquelle la décision concernant les prestations avait été prise. Nous avons constaté que dans certains cas, cette date ne tenait pas compte de l'étape d'évaluation qui suivait la prise d'une décision sur les prestations. Cette étape vise à déterminer la gravité du problème de santé, y compris son incidence sur la qualité de vie du vétéran. La date de fin utilisée pour établir le délai de traitement d'une demande n'incluait pas non plus la période que la personne devait attendre avant de recevoir son premier versement. Cela signifiait que le temps d'attente réel des vétérans était plus long que ce que le Ministère avait publié.

2.36 **Recommandation** – Pour fournir une indication utile du temps d’attente aux vétérans, Anciens Combattants Canada devrait revoir la date de fin utilisée pour calculer la période visée par sa norme de service afin qu’il puisse publier de l’information cohérente et exacte sur son rendement par rapport à cette norme.

Réponse du Ministère – *Recommandation acceptée.*

Le **Tableau des recommandations**, à la fin du rapport, présente les réponses détaillées du Ministère.

La réduction du temps d’attente pour les vétérans

Contexte

2.37 Anciens Combattants Canada a mis en œuvre plusieurs mesures pour essayer de réduire les temps d’attente en améliorant l’efficacité de son processus de traitement des demandes. Par exemple, en 2017, le Ministère a mandaté une entreprise externe pour qu’elle examine son système de traitement des demandes en vue de recenser les secteurs à améliorer. En 2018, le Ministère a reçu des fonds pour embaucher 168 personnes pour une durée déterminée de 21 mois afin de traiter des demandes. Par la suite, il a reçu des fonds supplémentaires pour prolonger le contrat de ces personnes jusqu’en mars 2022 afin qu’elles se concentrent sur le traitement des demandes les plus complexes.

2.38 En juin 2020, le Ministère a publié un document intitulé *Prise de décisions en temps opportun relatives aux prestations d’invalidité : Orientation stratégique pour améliorer les temps d’attente*. Ce document d’orientation stratégique était la réponse publique du Ministère aux demandes des parties prenantes et aux recommandations des organismes de surveillance, comme le Comité permanent des anciens combattants. L’orientation stratégique était appuyée par des activités comme de la formation, la production de rapports et l’analyse comparative entre les sexes plus. Elle comportait 16 initiatives dans 4 secteurs d’intervention visant à améliorer les temps d’attente, soit les suivants :

- **Capacité de la fonction publique** – Ce secteur touchait l’initiative des « équipes de pointe », dans le cadre de laquelle le Ministère a utilisé les nouveaux fonds pour les exercices 2020-2021 et 2021-2022 afin d’embaucher plus de 350 personnes supplémentaires pour une durée déterminée de 2 ans. Ces personnes devaient s’occuper principalement des demandes les plus courantes. Le premier groupe de recrues a commencé à prendre des décisions en janvier 2021.

- **Intégration** — Ce secteur comprenait l’initiative des équipes responsables des prestations aux vétérans, dans le cadre de laquelle des équipes multidisciplinaires traitaient les demandes, de leur réception à leur conclusion.
- **Innovation des processus** — Ce secteur comprenait, entre autres, 2 initiatives — l’examen des Lignes directrices sur l’admissibilité au droit à pension et la modernisation de la Table des invalidités — pour les mettre à jour en fonction des pratiques exemplaires. Les lignes directrices fournissent aux arbitres des renseignements sur les critères cliniques requis pour faire correspondre un diagnostic avec l’invalidité faisant l’objet de la demande d’un vétéran. Pour ce qui est de la Table des invalidités, elle permet d’évaluer le degré de déficience ainsi que les répercussions de cette déficience sur la qualité de vie de la personne faisant une demande de prestations en tenant compte de l’importance relative de certaines parties ou de certains systèmes du corps.
- **Solutions numériques et automatisation** — Ce secteur touchait des initiatives d’automatisation, comme des outils de recherche automatisés et le regroupement des éléments de preuve. Il comprenait également une initiative dans le cadre de laquelle le compte en ligne Mon dossier ACC deviendrait le principal moyen de soumission des demandes d’ici 2 ans.

Le Ministère prévoyait l’achèvement de la plupart de ces initiatives d’ici mars 2024.

Anciens Combattants Canada a apporté certaines améliorations, mais les temps d’attente en général ne se sont pas améliorés

Ce que nous avons constaté

2.39 Nous avons constaté que vers la fin de la période d’audit, Anciens Combattants Canada traitait certaines demandes plus rapidement. Cependant, en raison de la mauvaise qualité des données ministérielles, ni nous ni le Ministère ne pouvions évaluer dans quelle mesure les initiatives de ce dernier avaient contribué à cette amélioration. Nous avons aussi constaté que dans l’ensemble, le Ministère n’avait pas amélioré son rendement par rapport à sa norme de service, et que d’autres efforts sont nécessaires pour réduire le temps d’attente des vétérans. Finalement, nous avons constaté que l’embauche de membres du personnel nommés pour une durée déterminée n’avait pas réduit l’arriéré de façon considérable.

2.40 L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la difficulté à cerner les raisons de l'amélioration du traitement des demandes à cause de la faible qualité et de la mauvaise organisation des données;
- l'atteinte partielle des résultats attendus associés à l'embauche de personnel temporaire.

Importance de cette constatation

2.41 Cette constatation est importante parce que si le Ministère n'est pas en mesure d'évaluer l'incidence de ses efforts, il est incapable de savoir si ceux-ci permettent de réduire les temps d'attente. Selon la Déclaration des droits des anciens combattants, les vétérans ont le droit de recevoir des avantages et des services conformément aux normes de service du Ministère.

Recommandations

2.42 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 2.52 et 2.57.

Analyse à l'appui de cette constatation

La difficulté à cerner les raisons de l'amélioration du traitement des demandes à cause de la faible qualité et de la mauvaise organisation des données

2.43 Nous avons constaté qu'Anciens Combattants Canada avait mis en œuvre plusieurs initiatives au cours des dernières années en vue d'améliorer l'efficacité du traitement des demandes. Cependant, en raison de la faible qualité et de la mauvaise organisation des données, ni nous ni le Ministère ne pouvions évaluer si chacune de ces initiatives avait accru l'efficacité et contribué à réduire le temps d'attente des vétérans et, le cas échéant, dans quelle mesure.

2.44 En mai 2017, le Ministère a retenu les services d'une entreprise externe pour examiner son processus de prise de décisions à l'égard des demandes et cerner les possibilités d'amélioration. Parmi les 20 possibilités que l'entreprise avait relevées, nous avons examiné les 8 qui nous semblaient les plus importantes et les plus pertinentes pour notre audit. Nous avons constaté que le Ministère avait mis en œuvre 7 de ces 8 possibilités et que la dernière était en cours de réalisation. Par exemple, le Ministère a mis en place des modèles de prise de décisions rapide que les arbitres pouvaient utiliser afin d'accélérer les délais de traitement des demandes concernant les problèmes de santé les plus courants. Ainsi, les arbitres appartenant au personnel infirmier pouvaient se concentrer sur les demandes les

plus complexes, qui nécessitaient leur expertise particulière. Cette initiative était également mentionnée dans la réponse du Ministère à une recommandation que nous avons formulée dans notre rapport de 2014, intitulé *Les services de santé mentale pour les vétérans*.

2.45 Au moment de l'audit, le Ministère avait mis en œuvre certaines initiatives mentionnées dans son document d'orientation stratégique de 2020 intitulé *Prise de décisions en temps opportun relatives aux prestations d'invalidité : Orientation stratégique pour améliorer les temps d'attente*. De plus, le Ministère avait pris d'autres mesures afin d'essayer d'améliorer l'efficacité du traitement des demandes. Par exemple, la haute direction rencontrait de façon périodique les parties prenantes et les partenaires en vue de coordonner l'échange d'information. Le Ministère se servait également de données historiques dans ses prévisions afin d'estimer le volume des demandes à venir.

2.46 Nous avons constaté que le Ministère utilisait des indicateurs et des cibles de rendement aux fins d'évaluation des progrès pour seulement 2 des 16 initiatives mentionnées dans son document d'orientation stratégique. Le Ministère ne disposait pas non plus d'indicateurs ni de cibles pour évaluer dans quelle mesure les efforts qu'il avait déployés dans le cadre de ces initiatives avaient eu une incidence sur les temps d'attente.

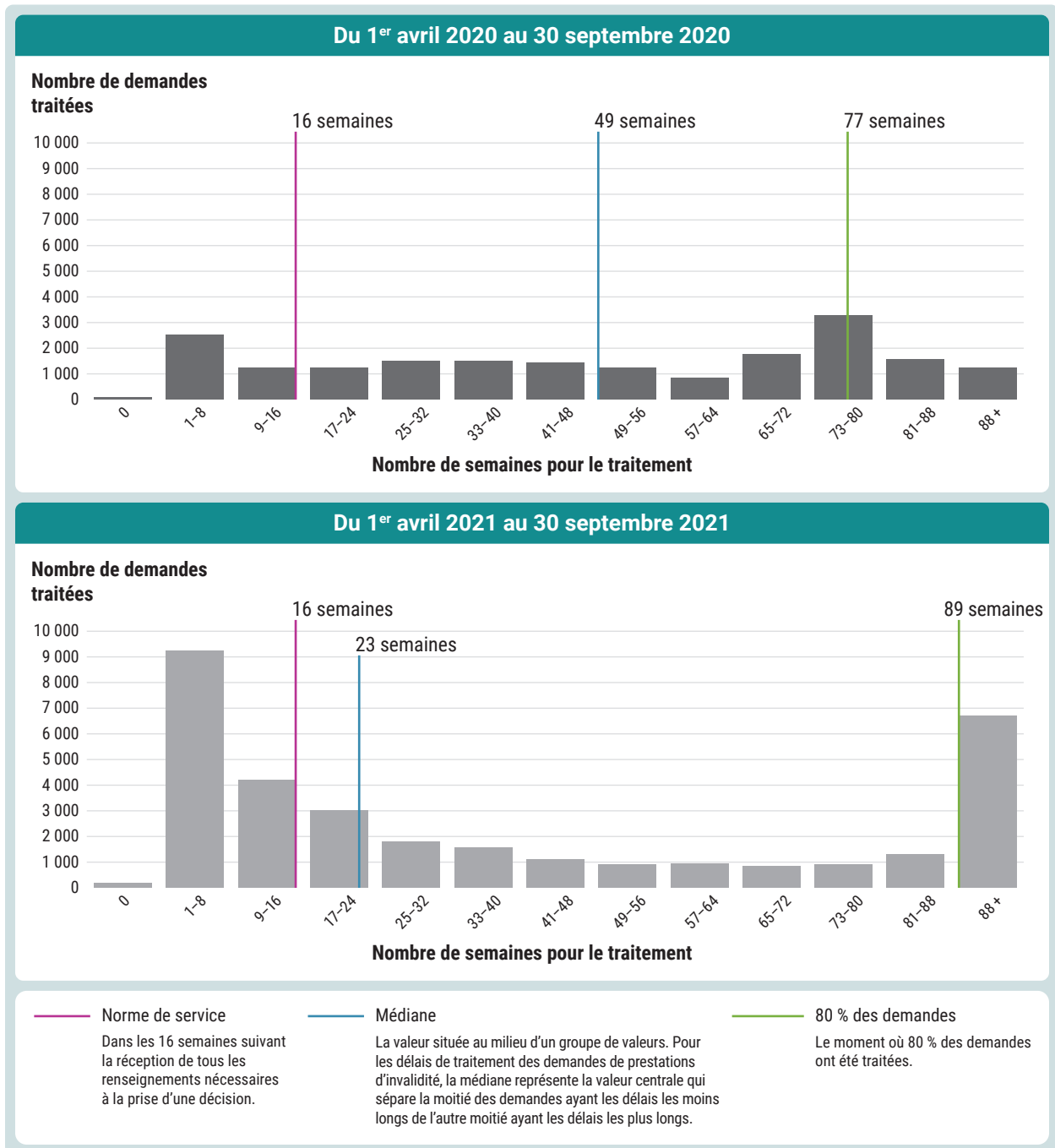
2.47 Pour ce qui est des 2 initiatives pour lesquelles des indicateurs et des cibles de rendement avaient été établis, nous avons constaté que le Ministère ne pouvait pas conclure si ces initiatives avaient été à la hauteur des attentes. En ce qui a trait à l'initiative des équipes de pointe, le Ministère n'était pas en voie de réduire l'arriéré aussi rapidement qu'il l'aurait souhaité. En ce qui a trait à l'initiative liée aux équipes responsables des prestations aux vétérans, en raison de contraintes liées à la communication de données, le Ministère était incapable d'évaluer dans quelle mesure l'initiative avait permis d'accroître le volume de demandes complètement traitées en date de mars 2021.

2.48 Nous avons effectué des analyses des données afin d'évaluer le rendement du Ministère concernant le traitement des demandes. Après avoir divisé la période de 18 mois visée par l'audit en 3 périodes de 6 mois (du 1^{er} avril au 30 septembre 2020, du 1^{er} octobre 2020 au 31 mars 2021 et du 1^{er} avril au 30 septembre 2021), nous avons constaté que le nombre de demandes initiales traitées par le Ministère avait augmenté de 68 %, soit 32 638 au cours de la troisième période comparativement à 19 445 au cours de la première période.

2.49 Nous avons constaté que le Ministère avait réduit le délai de traitement en le faisant passer d'une médiane de 49 semaines pour la période de 6 mois allant du 1^{er} avril au 30 septembre 2020 à une médiane de 23 semaines pour la même période en 2021. Cependant, ce délai dépassait toujours la norme de service du Ministère, qui consistait à traiter les demandes en 16 semaines, dans 80 % des cas. En fait, il a

fallu 89 semaines pour traiter 80 % des demandes initiales du 1^{er} avril au 30 septembre 2021, comparativement à 77 semaines au cours de la même période en 2020. Le délai était donc légèrement plus long que celui de la période précédente, car même si les demandes simples étaient traitées plus rapidement, les demandes complexes prenaient encore plus de temps à traiter (voir la pièce 2.4).

Pièce 2.4 – Le Ministère a pris 12 semaines de plus pour traiter 80 % des demandes au cours d’une période de six mois en 2021 comparativement à la même période en 2020



Source : Selon des données fournies par Anciens Combattants Canada

2.50 En raison de la faible qualité et de la mauvaise organisation des données du Ministère, ni nous ni le Ministère ne pouvions évaluer dans quelle mesure les initiatives mises en œuvre avaient contribué au changement du temps d'attente observé pour certaines des demandes. Grâce à une meilleure qualité et à une meilleure organisation des données, le Ministère pourrait cibler les secteurs où se situent les goulots d'étranglement et la raison pour laquelle ils sont survenus durant le traitement des demandes, puis mettre en œuvre des solutions. Le Ministère se servait d'un tableau de bord qui permettait aux gestionnaires de suivre le nombre de demandes se trouvant à une étape de traitement donnée. Toutefois, il faudrait améliorer ce suivi, par exemple en élaborant un outil qui permettrait aux gestionnaires de voir combien de temps une demande de prestations donnée a passé à chaque étape du traitement.

2.51 Le Ministère a affirmé qu'il pourrait prolonger le mandat de certains membres de son personnel s'il ne réalisait pas, d'ici 2022, de gains d'efficacité par rapport aux améliorations apportées à ses processus. À la lumière de cette information, il est essentiel que le Ministère dispose de données appropriées pour évaluer si les mesures qu'il a mises en œuvre ont permis d'améliorer l'efficacité et de réduire les temps d'attente. Les responsables du ministère nous ont informés qu'ils avaient entamé des travaux visant à améliorer la capacité relative à la communication des données.

2.52 **Recommandation** – Anciens Combattants Canada devrait corriger les faiblesses relatives à la qualité et à l'organisation de ses données. Ainsi, le Ministère pourrait mieux surveiller le programme de prestations d'invalidité et utiliser ces données afin d'orienter la prise de décisions concernant les gains d'efficacité.

Réponse du Ministère – *Recommandation acceptée.*

Le **Tableau des recommandations**, à la fin du rapport, présente les réponses détaillées du Ministère.

L'atteinte partielle des résultats attendus associés à l'embauche de personnel temporaire

2.53 Grâce au financement prévu dans le budget de 2018, Anciens Combattants Canada avait embauché 168 personnes pour une période déterminée afin de réduire l'arriéré de demandes de prestations d'invalidité qui ne cessait de croître. En juillet 2020, un financement avait été approuvé pour prolonger la durée du mandat de ces membres du personnel ainsi que pour embaucher de façon temporaire, soit jusqu'en mars 2022, et former 350 autres personnes afin de traiter les demandes les plus courantes. L'objectif du Ministère était de réduire l'arriéré à environ 5 000 demandes d'ici le 31 mars 2022. L'arriéré comprenait 16 307 demandes de prestations d'invalidité

en date du 29 septembre 2021. Le Ministère s'attendait à ce que les gains d'efficacité découlant de l'amélioration des processus et des améliorations numériques diminuent de manière importante l'arriéré après cette date.

2.54 Le budget de 2021 a alloué 29 millions de dollars au Ministère pour qu'il puisse, entre autres, maintenir en poste jusqu'en mars 2023 168 des 518 membres du personnel embauchés pour une durée déterminée. Aucuns fonds supplémentaires n'étaient approuvés après cette date. Par ailleurs, les initiatives du document d'orientation stratégique de 2020 ne devraient pas avoir été entièrement mises en œuvre avant mars 2024.

2.55 Nous avons toutefois constaté que le nombre de demandes traitées se situait sous la cible pour l'exercice 2020-2021, soit 52 619 demandes traitées par rapport à une cible de plus de 70 000 demandes. Selon le Ministère, cet écart était attribuable à la pandémie de COVID-19. De plus, le Ministère avait reçu les fonds pour l'embauche de personnel en juillet 2020 seulement, et ces recrues avaient dû recevoir une formation complète avant de pouvoir commencer à prendre des décisions. Néanmoins, selon les données ministérielles, puisque le Ministère avait reçu moins de demandes en 2020-2021, l'arriéré a atteint un creux d'environ 15 000 demandes au 31 mars 2021. Ce dernier a augmenté à nouveau après cette date.

2.56 Bien que le nouveau financement ait permis au Ministère de maintenir en poste ses membres du personnel nommés pour une période déterminée, bon nombre d'entre eux cherchaient activement un autre emploi offrant une meilleure sécurité d'emploi; le Ministère a donc vu 43 de ces personnes quitter leur poste entre novembre 2020 et septembre 2021. Le Ministère estimait que ces départs avaient entraîné le traitement d'environ 5 000 demandes de moins au cours de cette période.

2.57 **Recommandation** – Anciens Combattants Canada devrait collaborer avec les organismes gouvernementaux centraux pour établir un plan de dotation durable à long terme afin d'assurer le traitement des demandes de prestations d'invalidité en temps opportun. Ce plan devrait tenir compte du nombre de demandes que le Ministère prévoit recevoir et des gains d'efficacité qu'il prévoit obtenir de ses initiatives d'amélioration des processus.

Réponse du Ministère – *Recommandation acceptée.*

Le **Tableau des recommandations**, à la fin du rapport, présente les réponses détaillées du Ministère.

Conclusion

2.58 Nous avons conclu que même si Anciens Combattants Canada avait mis en œuvre des initiatives pour améliorer le traitement des demandes de prestations d'invalidité, ces mesures n'avaient pas permis de réduire le temps d'attente en général des vétérans admissibles. Le Ministère était encore très loin de respecter sa norme de service. La mise en œuvre des initiatives se faisait lentement. Il manquait certaines données servant à mesurer les améliorations. En outre, le financement et près de la moitié des membres du personnel de l'équipe responsable du traitement des demandes étaient temporaires. Par conséquent, les vétérans attendaient trop longtemps avant de recevoir leurs prestations visant à favoriser leur bonne santé physique et mentale ainsi que le bien-être général de leur famille.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le programme de prestations d'invalidité d'Anciens Combattants Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité du programme de prestations d'invalidité, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de l'entité :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si Anciens Combattants Canada prenait des mesures appropriées pour réduire la période que les vétérans doivent attendre avant de recevoir les prestations d'invalidité auxquelles ils ont droit pour favoriser leur bien-être.

On entend par « mesures appropriées » des mesures qui garantissent que les demandes de prestations d'invalidité sont traitées de façon efficace et en temps opportun.

Favoriser le bien-être des vétérans signifie qu'ils reçoivent les prestations d'invalidité auxquelles ils ont droit en temps opportun pour assurer leur bonne santé mentale et leur permettre d'avoir accès à des services afin de préserver leur bonne santé physique et mentale.

Étendue et méthode

L'audit a porté sur l'efficacité du traitement des demandes de prestations d'invalidité par Anciens Combattants Canada, notamment les facteurs qui entraînent des inefficacités et leurs répercussions sur les vétérans. Il a aussi porté sur les récents travaux entrepris par le Ministère pour améliorer le traitement des demandes et les temps d'attente. L'étendue de l'audit comprenait les demandes initiales de prestations d'invalidité et les demandes de réévaluation soumises par des membres actuels et des anciens membres des Forces armées canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) traitées par Anciens Combattants Canada pendant la période visée par l'audit.

Les éléments probants ont été obtenus principalement au moyen de l'analyse de documents recueillis auprès d'Anciens Combattants Canada, de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes et de la GRC, ainsi qu'au moyen de l'analyse de données contenues dans les systèmes du programme de prestations d'invalidité d'Anciens Combattants Canada. Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes entretenus avec des responsables du Ministère.

Le terme « demande » utilisé dans le présent rapport renvoie au traitement d'une demande pour un seul problème de santé. Les vétérans peuvent recevoir des prestations pour plusieurs problèmes de santé.

Nous n'avons pas examiné la qualité des décisions rendues par les arbitres du Ministère ni la qualité des documents médicaux liés aux demandes individuelles. De plus, nous n'avons pas examiné ce qui suit :

- le traitement des demandes de prestations d'invalidité pour les survivants de vétérans décédés et les militaires décédés en service ou à la suite d'une maladie ou d'une blessure liée au service;
- le processus de révision ministérielle d'Anciens Combattants Canada;
- le processus de révision et d'appel pour les vétérans administré par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel);
- le Bureau de l'ombudsman des vétérans.

Critères

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si Anciens Combattants Canada prenait des mesures appropriées pour réduire la période que les vétérans doivent attendre avant de recevoir les prestations d'invalidité auxquelles ils ont droit en vue de favoriser leur bien-être, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Anciens Combattants Canada traite les demandes initiales et les réévaluations aux fins des prestations d'invalidité de façon efficace et en temps opportun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur les pensions</i> • <i>Loi sur le bien-être des vétérans</i> • <i>Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada</i> • <i>Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada</i> • Protocole d'entente entre la Gendarmerie royale du Canada et Anciens Combattants Canada concernant la prestation de programmes et de services aux clients de la Gendarmerie royale du Canada admissibles à une prestation et à des soins de santé à la suite d'une invalidité ou d'un décès attribuables au service [trad.], 2018 • Déclaration des droits des anciens combattants • Anciens Combattants Canada, Résultats liés aux normes de service en 2019-2020 • Anciens Combattants Canada, Plan stratégique 2015-2020 • Conseil du Trésor, Directive sur les paiements de transfert
<p>Les récents efforts déployés par Anciens Combattants Canada visant à réduire les temps d'attente avant la réception des prestations d'invalidité sont dictés par un plan rigoureux et exhaustif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, Politique sur les résultats • Conseil du Trésor, Cadre stratégique de gestion du risque • Conseil du Trésor, Directive sur la gestion de projets et programmes • Conseil du Trésor, Directive sur les paiements de transfert

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si Anciens Combattants Canada prenait des mesures appropriées pour réduire la période que les vétérans doivent attendre avant de recevoir les prestations d'invalidité auxquelles ils ont droit en vue de favoriser leur bien-être, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Les récents efforts déployés par Anciens Combattants Canada visant à réduire les temps d'attente avant la réception des prestations d'invalidité entraînent la réduction de l'arriéré et l'accélération de la prise de décisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration des droits des anciens combattants • Conseil du Trésor, Politique sur les résultats • Anciens Combattants Canada, <i>Prise de décisions en temps opportun relatives aux prestations d'invalidité : Orientation stratégique pour améliorer les temps d'attente</i>, 2020 • Anciens Combattants Canada, Plan ministériel 2021-2022 • Anciens Combattants Canada, Plan stratégique 2015-2020 • Nations Unies, <i>Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030</i>, 2015

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l'objet considéré, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 31 janvier 2022, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Le présent audit a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Nicholas Swales, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les audits sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de contrôle de la qualité du Bureau.

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède la recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p>2.31. Anciens Combattants Canada et la GRC devraient collaborer pour concevoir un processus officiel d'établissement des coûts et déterminer le bon niveau de financement nécessaire au traitement des demandes des vétérans de la GRC en temps opportun.</p>	<p>Réponse de chaque entité – Recommandation acceptée. Au cours des deux dernières années, la GRC et Anciens Combattants Canada ont travaillé en étroite collaboration en vue d'améliorer la gouvernance et de mettre en place des processus plus robustes pour appuyer la prévision des exigences financières liées aux prestations d'invalidité. Ces processus seront élargis afin d'inclure un cadre d'établissement des coûts précis pour faciliter le traitement des demandes.</p>
<p>2.36. Pour fournir une indication utile du temps d'attente aux vétérans, Anciens Combattants Canada devrait revoir la date de fin utilisée pour calculer la période visée par sa norme de service afin qu'il puisse publier de l'information cohérente et exacte sur son rendement par rapport à cette norme.</p>	<p>Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada précisera la façon dont il calcule la norme de service pour les demandes de pension d'invalidité et d'indemnité pour douleur et souffrance. Cette mise à jour entrera en vigueur en 2022-2023.</p> <p>Nous procédons actuellement à la mise à jour de notre inventaire de services et à l'examen de nos normes de service afin d'améliorer l'expérience des clients et les opérations du gouvernement à l'aide d'approches de transformation numérique.</p>
<p>2.52. Anciens Combattants Canada devrait corriger les faiblesses relatives à la qualité et à l'organisation de ses données. Ainsi, le Ministère pourrait mieux surveiller le programme de prestations d'invalidité et utiliser ces données afin d'orienter la prise de décisions concernant les gains d'efficacité.</p>	<p>Recommandation acceptée. Actuellement, Anciens Combattants Canada recueille les données sur les prestations d'invalidité à partir de deux systèmes, dont un qui est toujours en cours d'élaboration. Cela complique la collecte et l'harmonisation des données, de sorte qu'il est difficile de fournir des prévisions sur la productivité et de prévoir les besoins en ressourcement de façon efficace.</p> <p>Bien qu'Anciens Combattants Canada ait amélioré son processus de repérage et de collecte de données au cours de la dernière année et que cela ait permis une meilleure surveillance des demandes tout au long du processus de prise de décisions, d'autres améliorations s'imposent.</p> <p>En 2019, Anciens Combattants Canada a mis en place une stratégie sur l'information et les données. Une évaluation menée pendant la mise en œuvre de la stratégie a révélé que notre gouvernance des données (y compris celles liées aux prestations d'invalidité) n'en est qu'aux</p>

Recommandation	Réponse
<p>2.57. Anciens Combattants Canada devrait collaborer avec les organismes gouvernementaux centraux pour établir un plan de dotation durable à long terme afin d'assurer le traitement des demandes de prestations d'invalidité en temps opportun. Ce plan devrait tenir compte du nombre de demandes que le Ministère prévoit recevoir et des gains d'efficacité qu'il prévoit obtenir de ses initiatives d'amélioration des processus.</p>	<p>premiers stades de maturité. Afin d'améliorer la gouvernance des données, nous avons créé le Comité des intendants supérieurs des données, élaboré un dictionnaire de données et amélioré la qualité de celles-ci.</p> <p>Anciens Combattants Canada a identifié les exigences en matière de données en suspens, et créera un plan d'action pour résoudre les éléments restants. Il continue également de travailler sur la transition de la fonctionnalité du programme du Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) à GCCase, et travaille sur des plans de désaffectation du RPSC dans cinq ans.</p> <p>Recommandation acceptée. Entre 2015-2016 et 2019-2020, Anciens Combattants Canada a connu une hausse significative du nombre de demandes de prestations d'invalidité (de 40 % au total, y compris 75 % de plus de premières demandes). Le nombre de demandes dépassant la norme de service (c'est-à-dire l'arriéré) a également commencé à augmenter.</p> <p>Pendant cette période, nous avons obtenu un financement temporaire à quelques reprises afin d'embaucher du personnel pour traiter le nombre croissant de demandes en attente. Toutefois, le Ministère n'a pas été en mesure d'évaluer pleinement les répercussions découlant de l'instauration des nouveaux programmes et des autres engagements. Par conséquent, même avec le personnel supplémentaire, le Ministère n'a pas été en mesure de suivre l'augmentation des demandes.</p> <p>Les ressources supplémentaires embauchées à l'été et à l'automne 2020 ont eu une incidence considérable. Ces nouveaux membres de l'équipe ont commencé à rendre des décisions en janvier 2021. Pour maintenir cet élan, le 23 février 2022, le Gouvernement a annoncé un financement de 139,6 millions de dollars sur deux ans, pour prolonger les postes temporaires, dans le cadre d'une action visant à réduire les délais de traitement des demandes de prestations d'invalidité à Anciens Combattants Canada. Le Ministère développe également des processus de demande et de prise de décision plus efficaces en utilisant des technologies numériques.</p> <p>D'ici la fin de mars 2022, le Ministère prévoit avoir réduit de moitié le nombre des demandes en attente de traitement qui dépassent la norme de service (d'environ 23 000 à 11 500), et à environ 4 000 d'ici janvier 2023.</p>

Recommandation	Réponse
	Nos efforts demeurent axés sur le maintien des ressources en place pour rendre nos décisions en temps opportun, et continuer de réduire l'arriéré afin de résoudre ce problème de façon permanente.

