



Audit d'optimisation des ressources : fonds de garantie pour travailleurs réintégrés

Rapport final
WSIB | 26 mars 2026

Table des matières

Table des matières	2
Comment lire le présent rapport	4
Aperçu des sections du rapport	4
1. Sommaire	6
Survol de l'AOR	6
Conclusion de l'AOR	7
Sommaire des recommandations	9
Notation	14
2. Contexte	14
3. Portée et approche	18
Objectif	18
Portée	18
Volets de l'audit d'optimisation des ressources (AOR)	20
4. Critères et attributs de l'AOR	23
Systèmes	23
Ressources	24
Résultats	25
5. Conclusion de l'audit sur l'optimisation des ressources	26
Conclusion de l'AOR	26
6. Observations et recommandations	28
Aperçu	28
CATÉGORIE 1 – CONCEPTION DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES	31
Thème 1 : Stratégie et objectifs	31
Thème 2 : Politique portant sur le FGTR	37
Thème 3 : Indicateurs de rendement et analyse des données	41
Thème 4 : Gestion financière	45
CATÉGORIE 2 : PRESTATION DES SERVICES ET GESTION DE CAS	49
Thème 5 : Structure et organisation de l'équipe	49
Thème 6 : Critères et prise de décisions	51
Thème 7 : Processus de réception et répartition des ressources	58

Thème 8 : Intégration et formation	60
CATÉGORIE 3 : OPÉRATIONNALISATION DU PROGRAMME	63
Thème 9 : Technologie	63
Thème 10 : Mobilisation des parties prenantes	65
Réponse de la direction de la WSIB du 27 février 2026	68
Annexes	70
Annexe A : Appariement des thèmes et des recommandations avec les attributs des critères d'audit	70
Annexe B : Personnes interrogées	88
Annexe C : Examen de l'analyse des pratiques d'autres administrations	89
Département des Services aux consommateurs et aux entreprises (DCBS) de l'Oregon	91
Commission des accidents du travail (WCB) du Manitoba	99
Département du travail et des industries (DL&I) de l'État de Washington	104
Bureau du Trésor du Connecticut	112
Département des relations industrielles de Californie	118
WorkSafe Victoria	123
ReturnToWorkSA	129
Annexe D : Documents examinés	135
Renseignements sur les services de Deloitte	139

Comment lire le présent rapport

Les paragraphes ci-dessous indiquent la nature du contenu de chacune des sections du présent rapport d'audit d'optimisation des ressources (AOR).

Aperçu des sections du rapport

1. **Sommaire** : Cette section fait le survol du rapport, fait état des objectifs et des conclusions de l'AOR, et situe l'audit dans son contexte historique.
2. **Portée et approche** : Cette section décrit en détail les objectifs de l'AOR et la méthodologie suivie, y compris les composantes du cadre d'optimisation des ressources (OR) et les phases de l'audit.
3. **Attributs et critères d'audit** : Cette section décrit les principaux attributs des critères d'audit utilisés pour évaluer le Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR) dans les trois volets de l'AOR, soit les systèmes, les ressources et les résultats. Les attributs des critères d'audit ont été mis au point par Deloitte et validés par la WSIB.
4. **Conclusion de l'audit d'optimisation des ressources** : Cette section fait état de la conclusion générale de l'AOR, et indique de manière sommaire si le FGTR joue le rôle qui lui a été confié, tout en favorisant la conformité du programme, de son modèle financier, de son efficacité et de son efficacité.
5. **Observations et recommandations** : Cette section présente les observations et les recommandations formulées dans le cadre de l'AOR. Elles sont regroupées sous dix grands thèmes et classées en trois catégories principales.
 - A. **Annexe A – Appariement des thèmes et des recommandations avec les critères d'audit** : Cette section explique en quoi les thèmes et les recommandations sont alignés sur chacun des volets de l'AOR et sur les attributs des critères d'audit.
 - B. **Annexe B – Personnes interrogées** : Cette section dresse la liste des membres du personnel de la WSIB qui ont participé à un entretien dans le cadre de l'AOR.
 - C. **Annexe C – Analyse des pratiques d'autres administrations** : Dans cette section, nous comparons les programmes de sept organisations en matière de garantie pour les travailleurs réintégrés et de retour au travail, en mettant en évidence leurs pratiques actuelles et exemplaires se situant dans le périmètre de l'AOR.
 - D. **Annexe D – Analyse de la documentation** : Cette section décrit les documents fournis par la WSIB (rapports, politiques, description des

processus et données) qui ont été examinés et ayant contribué aux constats de l'AOR.

1. Sommaire

Survol de l'AOR

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIB) a retenu les services de Deloitte s.r.l. (Deloitte) afin que le Cabinet procède à un audit d'optimisation des ressources (AOR) du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR). L'objectif était d'évaluer si le programme remplit son objectif visant à éliminer les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les personnes souffrant d'un état pathologique préexistant tout en favorisant la conformité du programme et de son modèle financier, et en appuyant son efficience et son efficacité.

La portée de l'AOR englobait les éléments suivants :

- **Gouvernance** : Évaluer les rôles et les responsabilités des administrateurs du FGTR; s'assurer que ceux-ci sont conformes aux politiques, aux obligations prévues dans les lois et aux lignes directrices; évaluer la gouvernance et la supervision des activités et de la prise des décisions du FGTR; et déterminer si les services offerts répondent à la fois aux besoins des employeurs et à ceux des travailleurs.
- **Efficacité, efficience et modèle financier** : Évaluer l'efficience et l'efficacité des processus et des contrôles utilisés dans la poursuite des objectifs du Fonds; passer en revue les activités du FGTR pour déterminer si elles sont conformes aux objectifs du cadre tarifaire, et déterminer si les IRC sont efficaces et si le FGTR fait une utilisation optimale des ressources de la WSIB et favorise un retour au travail au moment opportun des personnes touchées. L'évaluation doit notamment établir si de la manière dont il est actuellement utilisé, le Fonds génère les retombées favorables escomptées pour les employeurs et les personnes blessées, facilite le retour rapide au travail de ces dernières en toute sécurité et bonifie les pratiques d'embauche.
- **Analyse des pratiques d'autres administrations** : Comparer le programme du FGTR de la WSIB avec sept programmes nationaux et internationaux d'exonération des coûts visant à inciter les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant, en répertoriant les meilleures pratiques en matière d'exonération des coûts et de gestion des demandes d'indemnisation, en particulier celles liées à un état préexistant.
- **Consultation** : Participer à 12 séances de consultation avec des représentants des employeurs, des groupes de travailleurs et des employeurs.

Deloitte a mis au point des **attributs et des critères d'audit** conformément à sa propre méthodologie d'évaluation des risques d'entreprise. Ces attributs et critères ont été

validés par la WSIB (voir la section 4, *Attributs et critères de l'AOR*). **Des observations et des recommandations portant sur 10 thèmes** ont été formulées après un examen des documents fournis par la WSIB, de renseignements secondaires obtenus dans le cadre des consultations, d'études des pratiques d'autres administrations et de comparaisons avec celles-ci (voir la section 6, *Observations et recommandations*). Tous les thèmes ont été alignés sur les critères d'audit et ont reçu une **cote** sur une échelle allant de *Aucune ou peu d'améliorations requises* à *Situation critique* (voir page 11). Cette méthodologie a mené à la conclusion générale de l'AOR sur la capacité du FGTR d'optimiser les ressources qui lui sont attribuées.

Conclusion de l'AOR

D'après les résultats de l'AOR, le rendement obtenu sur les ressources investies dans le FGTR va de nul à limité (voir à la page 9 l'échelle d'évaluation utilisée aux fins des conclusions de l'AOR).

Voici les trois principaux facteurs sous-jacents sur lesquels s'appuie cette conclusion :

- Le FGTR ne semble pas travailler directement à l'atteinte de l'objectif déclaré de sa propre politique, soit d'éliminer les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les personnes souffrant d'un état pathologie préexistant ou en situation de handicap, pas plus d'ailleurs que le programme du FGTR n'est en mesure de soutenir les efforts de réintégration et la mise en œuvre de pratiques d'embauche conformes aux objectifs généraux de la WSIB.
- Le nouveau cadre tarifaire mis en œuvre en 2020 visait à accroître l'équité, la stabilité et la prévisibilité des primes en fonction du niveau de risque et de l'expérience en matière de demandes d'indemnisation propres à chaque employeur, afin d'établir un cadre plus transparent et plus facile à comprendre. Toutefois, l'analyse de l'échantillon révèle que dans certains cas, le FGTR n'est pas bien aligné sur le nouveau cadre tarifaire, car ce dernier est actuellement structuré pour alléger les coûts des employeurs, comme c'était le cas avec le cadre tarifaire précédent. Qui plus est, en raison des problèmes éprouvés pour calculer la diminution réelle des coûts attribuable au FGTR, cette amélioration de l'équité et de la transparence ne s'est pas nécessairement concrétisée pour tous les employeurs.
- La réglementation du marché de l'emploi et de la lutte contre la discrimination a considérablement évolué depuis la mise en place du FGTR. Elle favorise l'embauche équitable et interdit les pratiques d'embauche discriminatoires à l'endroit des personnes en situation de handicap. La politique portant sur le FGTR n'a pas été modifiée pour tenir compte de ces changements à la réglementation.

Si certaines parties prenantes de l'extérieur ont indiqué que le FGTR crée de la valeur grâce aux exonérations de coûts et à sa contribution aux décisions d'embauche, il a été impossible de quantifier cette valeur au moyen des renseignements collectés et des données analysées. Globalement, l'audit a révélé que le FGTR ne répond plus aux objectifs initialement énoncés par la WSIB et qu'il se peut qu'il n'ait plus pour les employeurs et les travailleurs les mêmes retombées qu'il avait au moment de sa création ou avant la mise en place du nouveau cadre tarifaire de la WSIB.

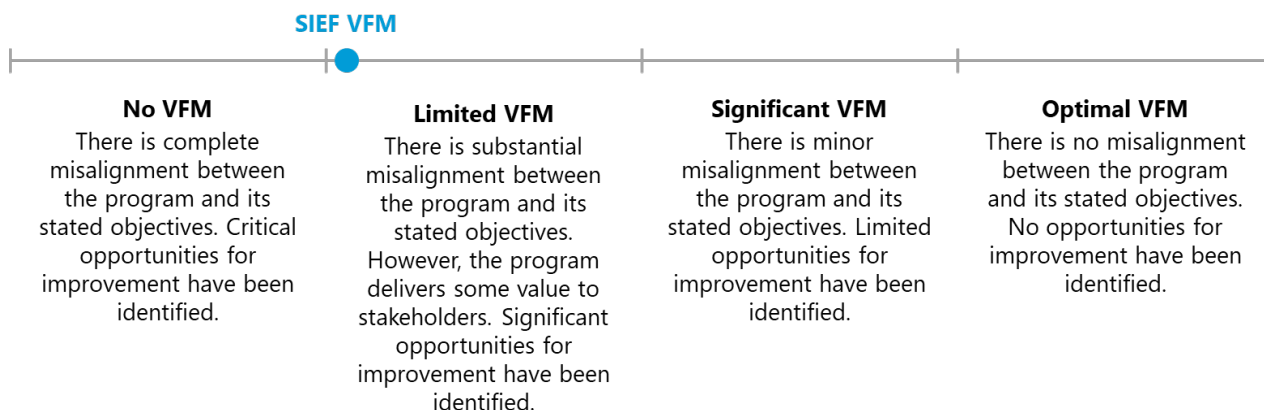
Le présent rapport contient 36 observations qui définissent des lacunes, des difficultés et des risques. Les recommandations correspondantes soumises à la WSIB ont pour but d'aider le FGTR à offrir un meilleur rapport qualité-prix et à faciliter la poursuite des objectifs stratégiques plus généraux de la WSIB qui sont de rendre le travail plus efficace, plus simple et plus rapide. Ces recommandations sont fondées sur les critères de l'audit et leurs attributs, sur les pratiques exemplaires établies grâce à l'expérience accumulée dans le secteur, et sur une analyse des pratiques d'autres administrations (voir les détails à la section 6, *Observations et recommandations*).

Il est à noter que les recommandations du présent rapport peuvent exiger de la WSIB qu'elle investisse afin d'obtenir les résultats escomptés et la valeur recherchée. Dans ces cas, nous nous sommes abstenus de chiffrer les investissements requis et n'avons pas effectué d'analyse coûts-avantages connexe.

Les observations et les recommandations sont regroupées sous 10 thèmes et chacune a reçu une des quatre notes prévues dans l'échelle de notation (voir page 11). Cinq des 10 thèmes ont reçu la cote *Situation critique* et deux autres, la cote *Améliorations importantes requises* (voir la page 14). La cote *Situation critique* indique les domaines où une attention immédiate de la direction est requise pour corriger le décalage entre le mandat du FGTR et les résultats actuels du programme.

Toutefois, toute modification apportée au FGTR devrait tenir compte des catégories d'employeurs et de la situation des travailleurs qui pourraient bénéficier d'une exonération des coûts du FGTR, mais pas dans la structure actuelle. D'après les données collectées dans le cadre de l'examen, ces travailleurs sont probablement ceux embauchés à court terme ou pour des projets précis, ceux qui sont exposés à des environnements dangereux susceptibles de causer des maladies professionnelles, ceux qui effectuent principalement un travail manuel ou ceux à qui le FGTR offre une aide à la suite d'accidents découlant de circonstances donnant lieu à une exonération des coûts de 100 % aux termes du FGTR.

Plage de conclusion de l'AOR :



Sommaire des recommandations

Catégorie 1 : Conception des politiques et des programmes

• Thème 1 : Stratégie et objectifs

- Songer à réviser la politique portant sur le FGTR afin de mieux l'harmoniser avec l'objectif de la WSIB de limiter les obstacles à l'emploi et d'atténuer l'importance accordée à l'exonération des coûts. Évaluer si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure une aide au retour au travail pour les travailleurs qui souffraient de lésions préexistantes et permanentes afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et les mesures de retour au travail.
- Étudier la possibilité de réviser la politique afin de mieux aider les travailleurs souffrant de lésions préexistantes et permanentes à se trouver un emploi dans le contexte des changements apportés au paysage réglementaire et de l'évolution de la WSIB.
- Examiner les demandes d'indemnisation et les résultats du FGTR afin de mieux comprendre l'adoption incohérente du FGTR selon la catégorie d'employeur établie par la WSIB, la taille de l'employeur et les caractéristiques démographiques des travailleurs, afin d'éclairer les changements futurs à la politique portant sur le FGTR de manière à appuyer un programme qui encourage la création de possibilités d'emploi pour les travailleurs souffrant de lésions préexistantes et permanentes.

- **Thème 2 : Politique portant sur le FGTR**

- En collaboration avec les programmes de la WSIB, procéder à une actualisation approfondie de la politique portant sur le FGTR afin que celle-ci couvre les changements opérationnels récents et les recommandations pertinentes du présent AOR qui ont été mises en œuvre. Suivre le cadre de gouvernance des politiques de la WSIB qui prévoit des examens périodiques et continus des politiques.
- Élaborer un plan de mise en œuvre des changements à apporter aux politiques afin d'assurer une adoption homogène de ceux-ci au sein de la WSIB et à l'extérieur de celle-ci parmi les groupes de parties prenantes touchées.

- **Thème 3 : Indicateurs de rendement et analyse des données**

- Poursuivre les discussions avec les administrations en cause, échanger les leçons apprises, partager les connaissances acquises et maintenir des communications et des relations continues avec les administrations consultées dans le contexte du présent AOR et dont les orientations stratégiques correspondent à celles du FGTR.
- Repenser les indicateurs de rendement des gestionnaires de cas du FGTR afin de rehausser la qualité et l'exhaustivité des renseignements et permettre la prise de décisions efficaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur le temps mis à rendre les décisions (c.-à-d. intégrer la complexité des dossiers aux IRC et moduler la cible actuelle de deux décisions par jour selon la complexité des dossiers analysés).
- Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre plus accessible à l'interne l'analytique des données grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas renvoyés au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- **Thème 4 : Gestion financière**

- Réfléchir à la possibilité d'élargir l'éventail d'activités de gestion financière afin de mieux comprendre la nature de l'investissement effectué par la WSIB dans

les ressources destinées à soutenir le FGTR et leurs répercussions financières sur le calcul du taux de prime des employeurs.

- Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts.
- Évaluer l'expérience des employeurs de différentes catégories afin de déterminer si des politiques ou des approches modulées selon le secteur d'activité favoriseraient l'obtention de résultats plus équitables, plus particulièrement dans le cas de ceux qui proposent des emplois de courte durée ou limités à un projet donné.

Catégorie 2 : Prestation des services et gestion des cas

• Thème 5 : Structure et organisation de l'équipe

- Réfléchir à la possibilité de désigner et de former des « champions du FGTR » au sein des différentes équipes de traitement des demandes d'indemnisation qui appliquent les processus du FGTR ou parmi les personnes qui leur viennent en appui.
- Examiner et améliorer les critères de décision du FGTR en élaborant des documents d'orientation supplémentaires à l'intention des gestionnaires de cas du FGTR afin d'améliorer le transfert des connaissances et la cohésion des décisions prises, surtout lorsque des gestionnaires de cas quittent l'équipe ou se joignent à elle.

• Thème 6 : Critères et prise des décisions

- Évaluer la possibilité de créer à l'interne un rôle de conseiller médical pour le FGTR qui sera pourvu par un infirmier ou une infirmière ou un autre professionnel de la santé. Cette personne offrirait en temps réel des consultations aux gestionnaires de cas du FGTR et procéderait à un examen final des décisions ayant une cote de complexité élevée ou pour lesquelles une exonération de coûts d'au moins 75 % est accordée.
- Songer à recourir aux services de l'équipe existante d'assurance de la qualité de la WSIB pour effectuer aléatoirement tous les mois deux audits de décisions rendues par des gestionnaires de cas du FGTR afin de s'assurer de la qualité de ces décisions et de leur cohérence. Cette mesure correspond à la manière dont d'autres décisions de la WSIB sont auditées à des fins d'assurance de la qualité.
- Étudier la possibilité d'améliorer les critères de décision du FGTR et d'officialiser le lien entre le FGTR et le retour au travail dans le cadre des

critères d'admissibilité afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et d'aider les travailleurs accidentés à trouver un emploi.

- Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abrégier le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes.
- Étudier dans quelle mesure les employeurs sans représentant peuvent être désavantagés par rapport à ceux ayant un représentant, surtout si les indemnités du FGTR sont moindres pour les employeurs sans représentant que pour ceux avec représentant.
- **Thème 7 : Processus d'accueil et affectation des ressources**
 - Explorer la possibilité de revenir à l'ancien processus d'identification du FGTR afin que ce processus soit engagé à l'interne par la WSIB plutôt qu'à l'externe par les employeurs et les représentants d'employeur. Maintenir la structure actuelle à l'intérieur de laquelle les demandes sont soumises à l'équipe indépendante du FGTR qui rend une décision. De plus, étudier s'il serait faisable d'intégrer un déclencheur automatique à la plateforme de gestion des dossiers afin que celle-ci propose un possible renvoi au FGTR lorsque certains seuils précis sont atteints.
 - Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'accueil et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et identifier des experts du secteur et du genre de lésions au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs.
 - Envisager de renforcer le processus de renvoi des cas en mettant à jour la note de recommandation et en donnant aux gestionnaires de cas une formation générale sur les changements apportés. Envisagez l'utilisation des plateformes existantes pour configurer les champs nécessaires à la production de notes exhaustives.

- **Thème 8 : Intégration et formation**

- Revoir l'expérience minimale exigée des gestionnaires de cas du FGTR.
Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas en général dans la mesure où ces documents portent sur le FGTR.

Catégorie 3 : Opérationnalisation du programme

- **Thème 9 : Technologie**

- Envisager la mise en œuvre d'une interface de programmation d'applications (API) pour relier entre elles les plateformes Legacy et ACES, de sorte que l'équipe de répartition des coûts ne soit pas tenue de passer d'une plateforme à l'autre pour collecter les renseignements requis et procéder à la répartition, ce qui réduira les risques d'erreur humaine et accroîtra l'efficacité.
- Évaluer si des solutions technologiques pourraient améliorer le processus du FGTR, notamment le repérage et le déclenchement des possibilités de recourir au FGTR, la configuration des champs obligatoires pour soumettre des demandes, le suivi du calendrier de prise des décisions et la transmission numérique des mises à jour aux parties prenantes intéressées.

- **Thème 10 : Mobilisation des parties prenantes**

- Après la révision de la politique portant sur le FGTR, envisager de lancer et de mener en continu des campagnes de sensibilisation ciblées, y compris des activités de sensibilisation des employeurs sur le terrain. En outre, songer à miser sur ces campagnes de sensibilisation pour aborder la question du concept des états pathologiques préexistants dans le contexte du FGTR.

Notation

Une note a été attribuée à chaque thème de l'AOR. Les catégories de notation, les définitions connexes et la mise en correspondance des thèmes sont présentées ci-dessous.

Note	Catégorie de notation	Définition de la catégorie	Thème
4	Situation critique	La situation exige une attention immédiate de la direction qui doit apporter des changements importants afin de renforcer globalement l'efficacité ou l'efficacité dans ce domaine précis.	1. Stratégie et objectifs 2. Politique portant sur le FGTR 3. Indicateurs de rendement et analyse des données 4. Gestion financière 6. Critères et prise des décisions
3	Améliorations importantes requises	La situation exige un suivi continu de la direction pour renforcer globalement l'efficacité ou l'efficacité dans ce domaine précis.	7. Processus d'accueil et affectation des ressources 8. Intégration et formation
2	Certaines améliorations requises	La situation exige une attention limitée de la direction pour favoriser globalement l'efficacité ou à l'efficacité dans ce domaine précis.	5. Structure et organisation de l'équipe 9. Technologie 10. Mobilisation des parties prenantes
1	Pratiquement aucune amélioration requise	Aucune amélioration ou presque n'est nécessaire dans ce domaine	

2. Contexte

La mission de la WSIB est « de réduire l'impact des maladies et des lésions professionnelles sur les personnes et les entreprises de l'Ontario ». Conformément à cette mission, la WSIB est déterminée à aider les personnes qui ont subi une lésion ou une maladie liée au travail à se rétablir et à trouver des possibilités d'emploi.

Créé en 1945, le FGTR est un programme qui utilise un mécanisme d'exonération des coûts pour inciter les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant de troubles préexistants et éliminer les obstacles à l'emploi.

Créés dans la foulée de la Deuxième Guerre mondiale, période où de nombreux anciens combattants souffrant de blessures et de handicaps visibles cherchaient à réintégrer le marché du travail, des programmes semblables au FGTR ont été mis en place un peu partout en Amérique du Nord pour aider les anciens combattants blessés à surmonter les difficultés que leur causaient les pratiques d'embauche discriminatoires. Le Fonds était alors réservé aux travailleurs souffrant d'une invalidité permanente. En 1978, la politique a fait l'objet de changements majeurs et l'exonération des coûts a été étendue aux cas d'invalidité temporaire, d'aide médicale, d'atteinte auditive, de névrose et de psychonévrose (traumatismes liés au stress mental) dans le but de renforcer les mesures d'incitation des employeurs et donc d'accroître les incidences du programme. Malgré les nombreux changements survenus sur le marché du travail et dans la réglementation à laquelle sont assujettis les employeurs, si l'on fait exception des mises à jour administratives, la politique portant sur le FGTR n'a subi aucun changement important depuis 1978.

Aujourd'hui, le FGTR est accessible aux employeurs de l'annexe 1* qui peuvent donc demander une exonération des coûts au FGTR lorsqu'un état pathologique préexistant aggrave ou prolonge l'invalidité d'un travailleur. Le pourcentage d'exonération des coûts est déterminé par une équipe spéciale du FGTR à qui il incombe d'examiner les renseignements médicaux du travailleur et d'appliquer des critères décisionnels définis pour évaluer l'importance de l'état préexistant et la gravité de l'accident. Les demandes d'indemnisation déposées dans le contexte où un état pathologique préexistant aggrave l'invalidité bénéficient d'une exonération de 50 %. Les blessures découlant de la manifestation d'un état pathologique particulier, comme une crise d'épilepsie ou survenant dans le contexte de la participation à une formation approuvée donnent droit à une exonération de 100 %.

Le FGTR a fait l'objet de nombreux examens internes et externes ayant pour but d'établir son efficacité dans la poursuite de ses objectifs. Dans la période qui a précédé l'adoption du nouveau cadre tarifaire de 2020, il avait été recommandé de mettre fin au FGTR en raison de l'accent que mettait le nouveau cadre tarifaire sur une meilleure gestion des fluctuations des taux de prime des employeurs afin d'en accroître l'équité et en raison du changement perçu d'orientation par rapport à l'objectif initial du FGTR de s'attaquer aux obstacles à l'emploi. Malgré tout, la WSIB a maintenu le programme du FGTR en réponse aux employeurs et aux groupes les représentant, et elle s'est alors engagée à passer en revue ultérieurement les retombées réelles du programme et de la politique portant sur le FGTR. En 2023, un examen interne effectué par la Direction des politiques opérationnelles de la WSIB a également recommandé l'abandon du FGTR.

La réglementation du marché de l'emploi et celle de la lutte contre la discrimination ont considérablement évolué depuis la création du FGTR, dont l'objet était de promouvoir des pratiques d'embauche équitables et de lutter contre la discrimination fondée sur le handicap. Cette réglementation englobe, sans toutefois s'y restreindre, la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* (LSPAAT), le *Code des droits de la personne*, la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LPRPVP) et la *Loi sur les normes d'emploi* de l'Ontario.

Au moment de rédiger le présent rapport, le FGTR poursuivait ses activités comme d'habitude, et aucun changement substantiel n'avait été apporté à la politique en réaction aux constatations des examens internes et externes, à l'évolution des exigences réglementaires auxquelles sont soumis les employeurs ou aux changements apportés au cadre tarifaire.

* *La WSIB classe les employeurs de l'annexe 1 en fonction de la nature de leurs activités commerciales en suivant dans ses grandes lignes le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). La structure de classification de la WSIB compte 35 catégories et sous-catégories d'industrie ([La structure de classification de la WSIB](#)).*

3. Portée et approche

Objectif

Les services de Deloitte ont été retenus pour procéder à un AOR sur le FGTR de la WSIB afin d'évaluer si ce programme atteint bien son objectif d'éliminer les obstacles qui nuisent aux personnes souffrant d'un trouble pathologique préexistant dans leur recherche d'un emploi, tout en répondant aux exigences de conformité, d'économie, d'efficacité et d'efficacité du programme.

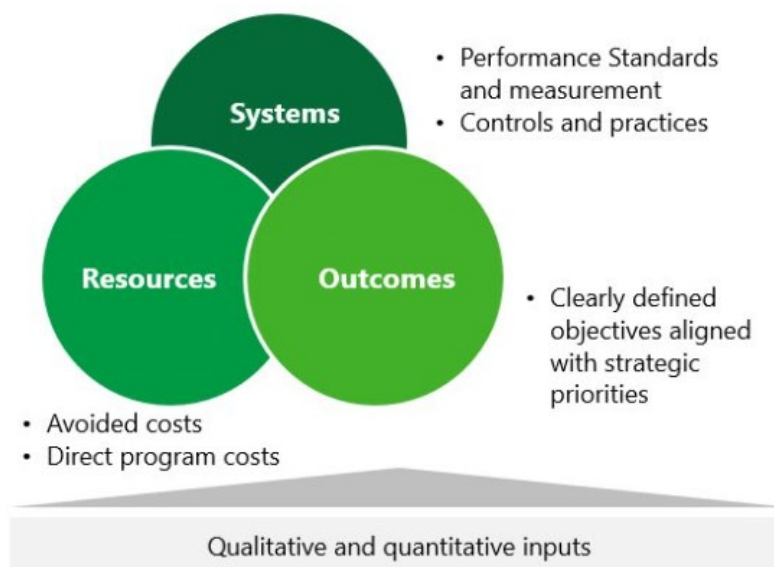
Portée

Voici le périmètre défini pour l'AOR :

- **Gouvernance** : Évaluer les rôles et les responsabilités des administrateurs du FGTR; s'assurer que ceux-ci sont conformes aux politiques, aux obligations prévues dans les lois et aux lignes directrices; évaluer la gouvernance et la supervision des activités et de la prise des décisions du FGTR; et déterminer si les services offerts répondent à la fois aux besoins des employeurs et à ceux des travailleurs.
- **Efficacité, efficacité et modèle financier** : Évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus et des contrôles utilisés dans la poursuite des objectifs du Fonds; passer en revue les activités du FGTR pour déterminer si elles sont conformes aux objectifs du cadre tarifaire, et déterminer si les IRC sont efficaces et si le FGTR fait une utilisation optimale des ressources de la WSIB et favorise un retour au travail au moment opportun des personnes touchées. L'évaluation doit notamment établir si de la manière dont il est actuellement utilisé, le Fonds génère les retombées favorables escomptées pour les employeurs et les personnes blessées, facilite le retour rapide au travail de ces dernières en toute sécurité et bonifie les pratiques d'embauche.
- **Analyse des pratiques d'autres administrations** : Comparer le programme du FGTR de la WSIB avec sept programmes nationaux et internationaux d'exonération des coûts visant à inciter les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant, en répertoriant les meilleures pratiques en matière d'exonération des coûts et de gestion des demandes d'indemnisation, en particulier celles liées à un état préexistant.
- **Consultation** : Participer à un maximum de 12 séances de consultation avec des représentants des employeurs, des groupes de travailleurs et des employeurs.

Les observations formulées dans le présent document sont alignées sur les composantes du cadre de l'optimisation des ressources et sur les critères d'audit qui ont été élaborés conformément à une méthodologie usuelle d'optimisation des ressources et qui ont été confirmés par la WSIB.

Volets de l'audit d'optimisation des ressources (AOR)



La section 6 intitulée *Observations et recommandations* contient les observations et recommandations formulées dans le cadre de l'AOR, y compris les données suivantes :

- Examen des données et des documents
- Consultations auprès de parties internes
- Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations
- Groupes de discussion avec des employeurs, des représentants des employeurs et des groupes de travailleurs

Phase 1 : Planification et lancement du projet

- Réunion de lancement avec le responsable et l'équipe du projet
- Confirmation du plan du projet, de sa portée, des réunions d'étape, des livrables et du plan de mission
- Confirmation de l'approche et des critères d'audit pour encadrer le projet
- Sollicitation et obtention des documents pertinents aux fins d'examen
- Établissement et confirmation d'une liste d'organisations aux fins de l'analyse des pratiques d'autres administrations
- Achèvement du plan du projet

Phase 2 : Exécution de l'examen des documents

- Examen des documents reçus et exécution du suivi pour l'obtention de précisions, le cas échéant
- Élaboration des guides pour les entrevues avec des parties prenantes internes de la WSIB

- Tenue des entrevues avec les responsables des divisions de la WSIB qui ont des interactions fréquentes avec le FGTR
- Formulation des observations préliminaires fondées sur les documents et données examinés
- Définition des questions d'intérêt qui seront abordées dans les groupes de discussion et les entrevues avec les représentants d'autres administrations

Phase 3 : Entretiens avec les parties prenantes et groupes de discussion

- Élaboration des guides de discussion pour les entrevues avec les parties prenantes et les groupes de discussion
- Tenue des entrevues avec les parties prenantes et des groupes de discussion
- Peaufinage et mise à jour des observations préliminaires

Phase 4 : Analyse comparative des pratiques des autres administrations

- Entrevues avec des représentants d'organisations comparables pour déterminer les pratiques exemplaires
- Examen et résumé des pratiques exemplaires d'organisations d'autres administrations
- Détermination des forces et des possibilités d'amélioration par rapport à des organisations comparables

Phase 5 : Élaboration du rapport

- Élaboration d'un rapport contenant une conclusion générale de l'examen, les résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations, des observations et des recommandations
- Examen des réponses de la direction et production de la version définitive du rapport adaptée aux commentaires de la direction
- Présentation des constatations au comité de l'audit et des finances du conseil d'administration de la WSIB

Dans le cadre du processus de mobilisation des parties prenantes de l'extérieur, des groupes de discussion virtuels ont eu lieu avec trois groupes de parties prenantes clés : les employeurs, les représentants des employeurs et des groupes de travailleurs. La taille cible des groupes de discussion était de sept à dix participants.

La première ronde a donné lieu à huit séances avec des groupes de discussion. Ces groupes comptaient d'un à sept participants. En réaction aux commentaires des parties prenantes qui se sont plaintes des délais trop serrés, un deuxième cycle de séances de discussion a été organisé afin d'offrir la possibilité à d'autres de participer à une séance de discussion. Cette deuxième vague a donné lieu à quatre séances de discussion. Les groupes étaient composés d'un ou deux participants.

Pour favoriser une participation plus large et accommoder les personnes qui avaient été dans l'impossibilité de participer à une des séances de la deuxième vague, les participants ont été informés qu'ils pouvaient avoir accès à un questionnaire et y répondre. Deloitte n'a reçu aucune demande des participants pour remplir un questionnaire en ligne.

4. Critères et attributs de l'AOR

Systemes

Définition

Caractère satisfaisant des systèmes de gestion (y compris les normes de rendement et les indicateurs), des contrôles et des pratiques, y compris ceux qui visent à contrôler et à protéger les actifs, et à s'assurer que les coûts, l'efficacité et l'efficacité sont dûment pris en compte.



Attributs des principaux critères d'audit

S1 La structure organisationnelle du FGTR et le personnel de la WSIB sont efficaces et suffisent à assurer la prestation des services.

S2 Les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles du programme et les attentes relatives à son rendement sont définis, compris et exécutés de façon uniforme par la direction et le personnel.

S3 Les risques liés au programme (y compris les risques émergents), les lacunes, les difficultés et les problèmes sont cernés, définis, communiqués efficacement, compris et traités en temps opportun par les parties appropriées, conformément aux politiques, procédures et processus établis en matière de transmission aux échelons supérieurs et de résolution des problèmes.

S4 Les politiques, les procédures et les processus qui appuient le programme (p. ex. l'examen par la WSIB des droits et des appels) sont consignés, alignés sur les objectifs du programme et les normes de prestation de services, comprennent des critères et des seuils acceptables et sont communiqués, compris et exécutés par la direction et le personnel.

S5 Les processus de collecte d'information, y compris auprès des sources de données connexes, destinée à appuyer la prise des décisions sur les droits, sont précis et opportuns.

S6 Les systèmes de technologie de l'information en place permettent d'accéder rapidement et efficacement à l'information en appui à la prise de décisions complexes, et soutiennent la prestation de services (p. ex., pour le traitement spécialisé, l'équipement, d'autres services), répartissent efficacement les exonérations de coûts, et réduisent la redondance dans la gestion des données.

S7 Les communications, les consultations et la collaboration du programme avec les employeurs, les représentants des employeurs et les groupes de travailleurs sont efficaces.

S8 Les valeurs des demandes d'indemnisation et les pourcentages d'exonération des coûts sont surveillés, examinés et analysés afin de déterminer et de comprendre la valeur ajoutée du FGTR pour les employeurs. Les retombées de l'exonération des coûts du FGTR sur les coûts des primes de l'employeur sont comprises, déclarées et communiquées à l'employeur.

Ressources

Définition

Mesure dans laquelle les ressources ont été gérées dans l'exécution des activités pertinentes en accordant l'importance voulue aux coûts, à l'efficacité et à l'efficacité.

Attributs des principaux critères d'audit

R1 Le programme du FGTR est doté de ressources appropriées et suffisantes pour répondre aux besoins de la WSIB et de ses clients, et pour permettre d'atteindre les objectifs.

R2 Des programmes de formation et de perfectionnement satisfaisants sont offerts aux membres de la direction et du personnel du FGTR afin de garantir l'efficacité et la continuité de la prestation des services, des processus de gestion du rendement, de la planification de la relève et de la rétention des connaissances.

R3 Les politiques et les processus applicables au FGTR sont examinés, mis à jour et exécutés en temps opportun.

R4 Des processus de gestion des dépenses associés à l'administration du programme sont en place et exécutés en appui à la budgétisation, à la présentation de l'information, aux examens et aux analyses appropriés. Les processus de gestion des dépenses sont alignés sur les objectifs du programme et permettent d'accroître la rentabilité.



Résultats

Définition

Mesure dans laquelle les programmes, les opérations ou les activités d'une entité ont été efficaces

Attributs des principaux critères d'audit

- 01** Les pratiques actuelles font en sorte que le programme est accessible aux employeurs de toutes tailles et de tous les secteurs.
- 02** Les pratiques actuelles permettent de prendre des décisions appropriées, opportunes et cohérentes d'une manière financièrement responsable.
- 03** Le programme du FGTR s'est doté d'objectifs clairs alignés sur les stratégies plus globales de la WSIB, et des indicateurs ont été mis en place pour démontrer une progression satisfaisante vers ces objectifs.
- 04** Les décisions relatives aux droits sont cohérentes, justes, efficaces sur le plan des coûts, opportunes et alignées sur les objectifs du programme. Elles permettent d'atteindre les résultats escomptés pour le programme et les travailleurs.
- 05** Des processus d'évaluation sont en place pour faciliter l'amélioration du processus de prise de décisions sur les droits du FGTR, qui comprend l'examen de données pertinentes et exactes pour éclairer la prise de décisions (p. ex., la rapidité et l'efficacité des décisions, les rajustements des coûts des demandes d'indemnisation, etc.).
- 06** L'analyse comparative de la valeur ajoutée en comparant le FGTR et d'autres programmes similaires (p. ex., des commissions d'indemnisation d'accidentés du travail et des assureurs) permet de cerner d'éventuelles améliorations.



5. Conclusion de l'audit sur l'optimisation des ressources

Conclusion de l'AOR

D'après les résultats de l'AOR, le rendement obtenu sur les ressources investies dans le FGTR va de nul à limité (voir à la page 9 l'échelle d'évaluation utilisée aux fins des conclusions de l'AOR).

Voici les trois principaux facteurs sous-jacents sur lesquels s'appuie cette conclusion :

- Le FGTR ne semble pas travailler directement à l'atteinte de l'objectif déclaré de sa propre politique, soit d'abattre les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les personnes souffrant d'un état pathologie préexistant, pas plus d'ailleurs que le programme du FGTR n'est en mesure de soutenir les efforts de réintégration et la mise en œuvre de pratiques d'embauche conformes aux objectifs généraux de la WSIB.
- Le nouveau cadre tarifaire mis en œuvre en 2020 visait à accroître l'équité, la stabilité et la prévisibilité des primes en fonction des risques particuliers à chaque employeur et de son expérience dans le traitement des demandes d'indemnisation, et ainsi à favoriser une plus grande transparence et simplicité. Toutefois, l'analyse de l'échantillon révèle que dans certains cas, le FGTR n'est pas bien aligné sur le nouveau cadre tarifaire, car il est actuellement structuré pour alléger les coûts des employeurs, comme c'était le cas avec le cadre tarifaire précédent. Qui plus est, en raison des problèmes éprouvés pour calculer la diminution réelle des coûts attribuable au FGTR, cette amélioration de l'équité et de la transparence ne s'est pas nécessairement concrétisée pour tous les employeurs.
- La réglementation du marché de l'emploi et de la lutte contre la discrimination a considérablement évolué depuis la mise en place du FGTR. Elle favorise l'embauche équitable et interdit les pratiques d'embauche discriminatoires à l'endroit des personnes en situation de handicap. La politique portant sur le FGTR n'a pas été modifiée pour tenir compte de ces changements à la réglementation.

Si certaines parties prenantes de l'extérieur ont indiqué que le FGTR crée de la valeur grâce aux exonérations de coûts et à sa contribution aux décisions d'embauche, il a été impossible de quantifier cette valeur au moyen des renseignements collectés et des données analysées. Globalement, l'audit a révélé que le FGTR ne répond plus aux objectifs initialement énoncés par la WSIB et qu'il se peut qu'il n'ait plus pour les employeurs et les travailleurs les mêmes retombées qu'il avait au moment de sa création ou avant la mise en place du nouveau cadre tarifaire de la WSIB.

Le présent rapport contient 36 observations qui définissent des lacunes, des difficultés et des risques éventuels. Les recommandations correspondantes soumises à la WSIB ont pour but d'aider le FGTR à offrir un meilleur rapport qualité-prix et à faciliter la poursuite des objectifs stratégiques plus généraux de la WSIB qui sont de rendre le travail plus efficace, plus simple et plus rapide. Ces recommandations sont fondées sur les critères de l'audit et leurs attributs, sur les pratiques exemplaires établies grâce à l'expérience accumulée dans le secteur, et sur une analyse des pratiques d'autres administrations (voir les détails à la section 6, *Observations et recommandations*).

Il est à noter que les recommandations du présent rapport peuvent exiger de la WSIB qu'elle investisse afin d'obtenir les résultats escomptés et la valeur recherchée. Dans ces cas, nous nous sommes abstenus de chiffrer les investissements requis et n'avons pas effectué d'analyse coûts-avantages connexe.

Les observations et les recommandations sont regroupées sous 10 thèmes et chacune a reçu une des 4 notes prévues dans l'échelle de notation (voir page 14). Cinq des 10 thèmes ont reçu la cote *Situation critique* et deux autres, la cote *Améliorations importantes requises* (voir la page 14). La cote *Situation critique* indique les domaines où une attention immédiate de la direction est requise pour corriger le décalage entre le mandat du FGTR et les résultats actuels du programme.

Toutefois, toute modification apportée au FGTR devrait tenir compte des catégories d'employeurs et de la situation des travailleurs qui pourraient bénéficier d'une exonération des coûts du FGTR, mais pas dans la structure actuelle. D'après les données recueillies dans le cadre de l'examen, ces travailleurs sont probablement ceux embauchés à court terme ou pour des projets précis, ceux qui sont exposés à des environnements dangereux susceptibles de causer des maladies professionnelles, ceux qui effectuent principalement un travail manuel ou ceux à qui le FGTR offre une aide à la suite d'accidents découlant de circonstances donnant lieu à une exonération des coûts de 100 % aux termes du FGTR.

6. Observations et recommandations

Aperçu

Les observations et les recommandations portent sur 10 thèmes clés et sont classées en trois catégories.

Catégorie 1 : Conception des politiques et des programmes

Observations et recommandations liées à la manière dont le FGTR en tant que politique et programme a été structuré et mis en œuvre, et a évolué afin de contribuer à abattre les obstacles empêchant les travailleurs souffrant d'une invalidité préexistante d'accéder à un emploi.

- **Thème 1 : Stratégie et objectifs.** Décrit comment le FGTR atteint les objectifs globaux et les résultats escomptés du programme, assurant ainsi l'alignement du FGTR sur les priorités organisationnelles (pages 31 à 37).
- **Thème 2 : Politique portant sur le FGTR.** Examine l'adoption de la politique portant sur le FGTR dans un effort pour comprendre dans quelle mesure elle régit efficacement les opérations du programme, son caractère satisfaisant, sa clarté et son alignement sur les objectifs organisationnels (pages 37 à 40).
- **Thème 3 : Indicateurs de rendement et analyse des données.** Décrit comment le programme du FGTR surveille et évalue les résultats pour étayer la prise des décisions, tout en s'assurant d'exercer un suivi efficace sur les succès du FGTR et ses aspects à améliorer (pages 41 à 45).
- **Thème 4 : Gestion financière.** Examine comment la WSIB gère les aspects financiers du programme et comment les employeurs surveillent les exonérations de coûts accordées en vertu du FGTR (pages 45 à 48).

Catégorie 2 : Prestation des services et gestion des cas

Observations et recommandations sur la manière dont la WSIB gère et administre le programme du FGTR à l'interne et à l'externe pour servir les parties prenantes de l'extérieur.

- **Thème 5 : Structure et organisation de l'équipe.** Décrit la façon dont les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques sont définis et gérés pour soutenir les objectifs du FGTR (pages 49 à 51).
- **Thème 6 : Critères et prise de décisions.** Examine les lignes directrices et les processus utilisés pour prendre des décisions éclairées et cohérentes dans le cadre du FGTR (pages 51 à 57).
- **Thème 7 : Processus de réception et répartition des ressources.** Revoir la manière dont les demandes d'indemnisation sont reçues, classées par ordre de

priorité et financées, et évaluer si ces mécanismes permettent de gérer efficacement la demande et d'utiliser de manière optimale les ressources disponibles dans la poursuite des objectifs du FGTR (pages 57 à 59).

- **Thème 8 : Intégration et formation.** Examiner les processus et les documents utilisés pour intégrer et former les nouveaux membres de l'équipe en évaluant leur efficacité dans la préparation des nouveaux gestionnaires de cas du FGTR à jouer leur rôle (pages 59 à 61).

Catégorie 3 : Opérationnalisation du programme

Observations et recommandations sur la façon dont la WSIB éduque les parties prenantes de l'extérieur à la politique et au programme du FGTR, s'engage auprès desdites parties et leur communique la politique et le programme.

- **Thème 9 : Technologie.** Évaluer les systèmes utilisés pour soutenir les processus du FGTR (pages 62 et 63).
- **Thème 10 : Mobilisation des parties prenantes.** Examiner la sensibilisation des parties prenantes de l'extérieur à la politique portant sur le FGTR, y compris les communications émanant de la WSIB (pages 64 à 66).

Structure de présentation des thèmes

Pour chaque thème, nous présentons des observations sur l'état actuel du programme du FGTR effectuées pendant l'audit, des pratiques exemplaires et des constatations pertinentes tirées de l'analyse des pratiques d'autres administrations. Des recommandations sont aussi formulées en lien direct avec chaque observation et sont suivies des réactions de la direction de la WSIB. Le **Guide des observations et recommandations de l'AOR** ci-dessous décrit la présentation de chaque thème et la définition de chacune des sections.

Guide des observations et recommandations de l'AOR

Notation : Note accordée par critère avec code couleur, conformément à l'échelle de la page 14.

Contexte des observations

Mise en contexte visant à faciliter la compréhension des observations

Observations sur l'état actuel

Forces ou possibilités d'amélioration détectées pendant les entretiens et l'examen de la documentation

Pratiques exemplaires

Pratiques exemplaires établies par Deloitte dans le contexte de mandats précédents auprès de ses clients de différents secteurs

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires

Constatations tirées de l'analyse des pratiques d'autres administrations

Recommandations

Recommandations pour saisir les possibilités d'amélioration par rapport à l'état actuel

CATÉGORIE 1 – CONCEPTION DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES

Thème 1 : Stratégie et objectifs

Notation : 4 – Situation critique

Contexte des observations

L'objectif du FGTR, tel qu'il est énoncé dans la politique portant sur le Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR) (14-05-03), est « *de fournir une exonération financière aux employeurs lorsqu'il est déterminé qu'un état pathologique préexistant aggrave une invalidité liée au travail ou prolonge la période d'invalidité d'un travailleur. La notion d'invalidité s'applique tant à l'invalidité physique qu'à l'invalidité psychologique* ».

La WSIB souligne que l'objectif de la politique portant sur le FGTR est de réduire les obstacles à l'emploi pour les travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant. Bien que ce ne soit pas énoncé dans la politique portant sur le FGTR, la WSIB a de manière informelle évoqué que le FGTR servait à obtenir de meilleurs résultats dans la réintégration des travailleurs conformément à ses propres objectifs plus généraux qui sont de soutenir le retour au travail en toute sécurité.

Le FGTR est accessible aux employeurs de l'annexe 1 lorsque des éléments probants démontrent :

- qu'une lésion professionnelle a aggravé un état pathologique préexistant, empêchant le travailleur de reprendre le travail dans les délais prévus;
- qu'un état pathologique préexistant prolonge la convalescence découlant d'une lésion professionnelle empêchant le travailleur de reprendre le travail dans les délais prévus.

Dans le contexte des programmes antérieurs de tarification par incidence, du programme Nouvelle méthode expérimentale de tarification par incidence (NMETI) et du CAD-7 (Council Amendment to Draft 7), le FGTR a eu pour résultats des surcharges tarifaires, des réductions de prime ou des remises en espèces aux employeurs en fonction de leur rendement. Le FGTR permettait aux employeurs de recevoir des remises en espèces et des réductions de prime en imputant les exonérations de coûts à leurs demandes d'indemnisation admissibles.

En 2020, la WSIB a mis en place un nouveau cadre tarifaire dont le but était d'accroître l'équité et la transparence pour les parties prenantes en modifiant le mode de classification des employeurs et la manière dont les taux de prime sont établis d'une catégorie et d'une bande de risque à l'autre. Les objectifs du nouveau cadre tarifaire sont d'assurer l'équité et la stabilité des taux de prime, et de faciliter la compréhension, la responsabilité collective et l'administration. Après un examen de la politique portant

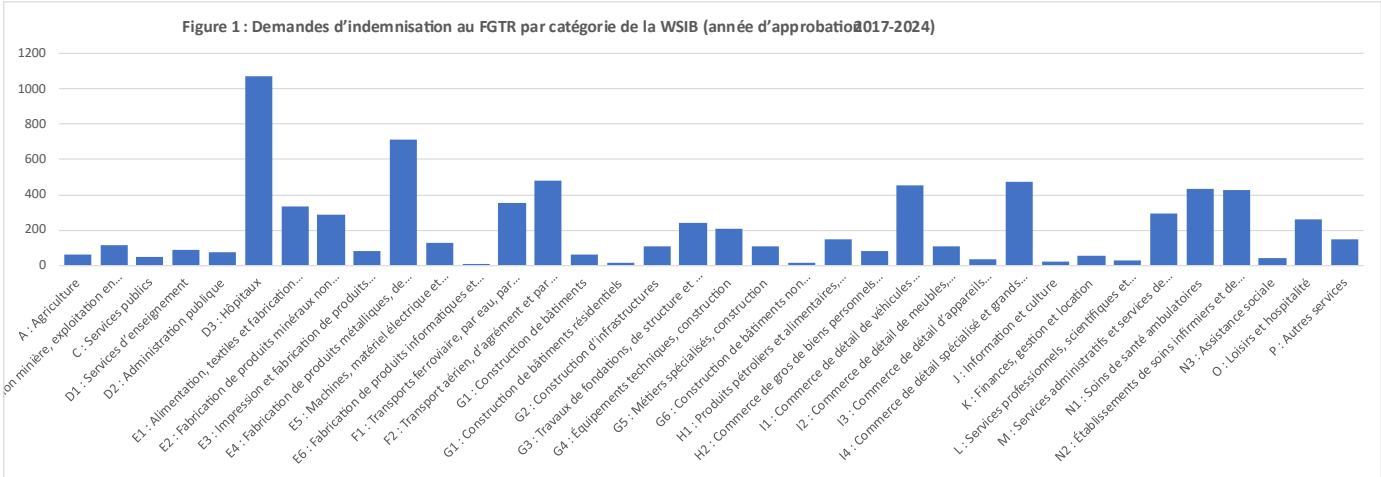
sur le FGTR dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, il a été déterminé qu'il était inutile de réviser la politique pour assurer la continuité du fonctionnement du FGTR, avant le prochain examen du programme à une date ultérieure.

Dans la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* (LSPAAT), il n'est nulle part question directement de « garantie pour les travailleurs réintégrés ». Cette loi ne définit pas non plus le « Fonds de garantie pour les travailleurs réintégrés ». La LSPAAT autorise plutôt la WSIB à créer un fonds de réserve spécial pour essuyer les éventuelles pertes découlant d'une catastrophe ou d'autres circonstances, ce qui, de l'avis de la WSIB, imposerait aux employeurs de toutes les catégories un fardeau inéquitable.

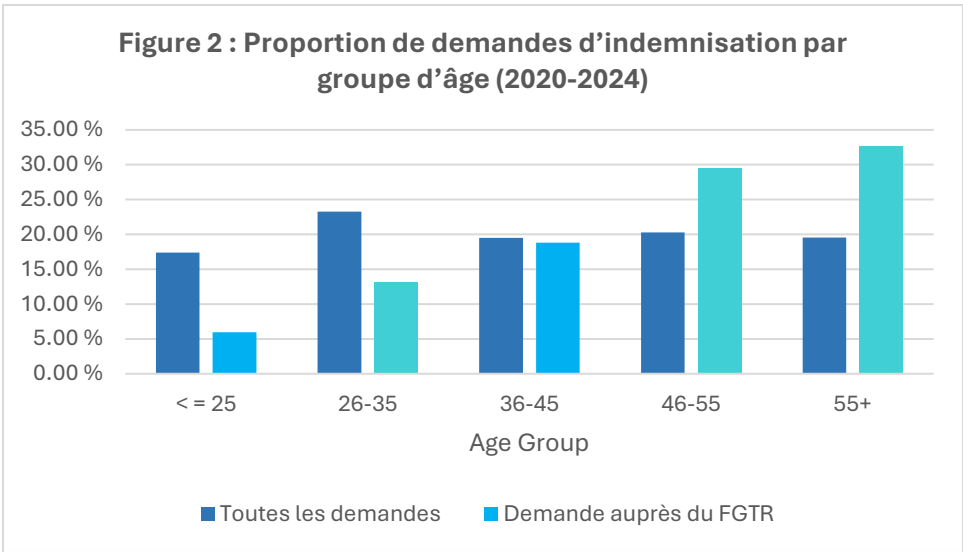
Observations sur l'état actuel

- O1.1 : L'objectif du FGTR, fondé sur la politique, est interprété et perçu différemment par la WSIB et les parties prenantes de l'extérieur, notamment les employeurs, les représentants des employeurs et les représentants des travailleurs.
- O1.1a : La WSIB met l'accent sur le but et le mandat du FGTR d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant.
- O1.1b : Dans le cadre des entretiens sur le FGTR menés avec des groupes de discussion, les employeurs, les représentants des employeurs et les représentants des travailleurs ont mentionné la politique, soulignant que l'exonération des coûts était le principal objectif du programme. Certains ont bien mentionné l'élimination des obstacles à l'emploi, mais jamais comme un objectif principal du FGTR.
- O1.2 : Peu de faits probants démontrent que le FGTR contribue à l'élimination des obstacles à l'emploi en encourageant les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant, surtout parce qu'en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, il est interdit aux employeurs d'accéder aux antécédents médicaux des travailleurs.
- O1.2a : Certains représentants des employeurs ont indiqué dans les groupes de discussion que le programme du FGTR ne permet pas directement aux entreprises d'embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant ni ne facilite les programmes de retour au travail.
- O1.2b : D'autres employeurs et représentants des employeurs ont fait valoir que le FGTR leur permettait d'adopter des pratiques d'embauche plus inclusives, en particulier en ce qui concerne les travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant.

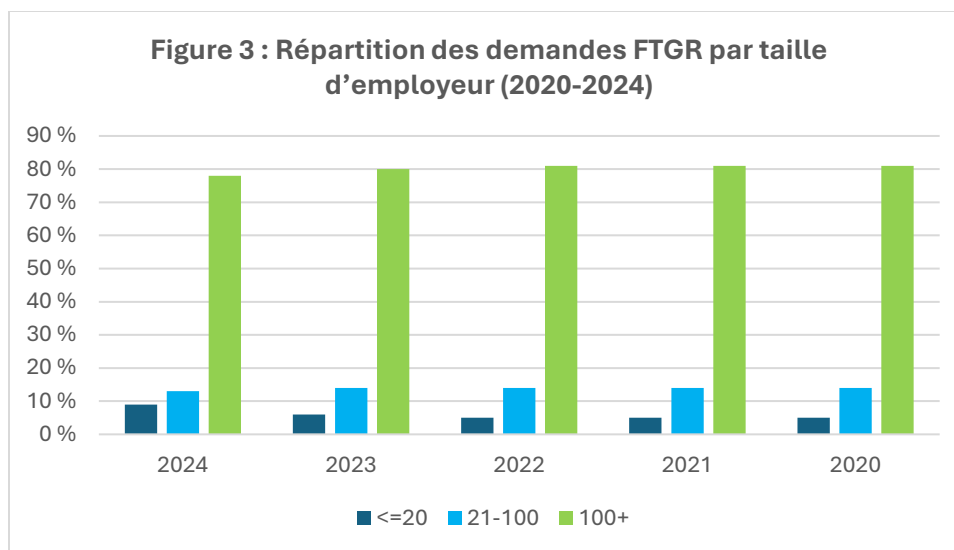
- O1.3 : Bien qu'il ne s'agisse pas de l'intention initiale derrière la création du FGTR, au sein de la WSIB, le FGTR est devenu officieusement lié au retour au travail, surtout lorsqu'il est question de la compréhension qu'a la WSIB des retombées du FGTR.
- O1.3a : Au printemps 2025, la WSIB a effectué une analyse des données du FGTR. Cette analyse visait notamment à comprendre les retombées du FGTR sur la durée des périodes d'indemnisation au fil du temps, ce qui indique l'existence d'un lien entre le FGTR et le retour au travail d'un travailleur.
- O1.4 : Selon une évaluation préliminaire de haut niveau effectuée par la WSIB, les activités du FGTR pourraient ne pas être conformes au mandat global de la WSIB et à son obligation de promouvoir la santé et la sécurité en vertu de la LSPAAT; des exigences du ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences et de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST).
- O1.5 : Le recours au FGTR n'est pas uniforme et varie d'une catégorie d'employeurs de la WSIB à l'autre, d'une taille d'employeur à l'autre et selon les caractéristiques démographiques des auteurs des demandes d'indemnisation.
- O1.5a : Les employeurs de certaines catégories de la WSIB y ont recours plus souvent tandis que ceux d'autres catégories n'y ont recours que de manière très limitée. (Voir la figure 1.)
- O1.5b : Selon les données fournies par la WSIB, il semble qu'une plus forte proportion des demandes d'indemnisation pour les travailleurs âgés de 46 à 55 ans et de 55 ans et plus reçoivent des indemnités du FGTR par rapport à l'ensemble des demandes d'indemnisation. (Voir la figure 2.)
- O1.5c : Les données fournies par la WSIB montrent que de 2020 à 2024, les gros employeurs ont eu davantage recours au FGTR que les petits employeurs. Entre 78 % et 80 % des exonérations du FGTR ont été accordées à de gros employeurs (plus de 100 employés), tandis que les petits employeurs (moins de 20 employés) représentent entre 5 % et 9 %, et les moyens employeurs (21 à 100 employés), entre 14 % et 13 %. (Voir la figure 3.)



Source : SIEF_Analysis_Raw_Data_Dec2_2025_Request



Source : SIEF_Analysis_Raw_Data_Dec2_2025_Request



Source : SIEF_Analysis_Raw_Data_March_2025-anonymized

Pratiques exemplaires

- Des programmes sont mis sur pied afin d'inciter les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés par des mesures comme des subventions salariales et des exonérations de primes.
- Les politiques du programme indiquent explicitement que la réintégration des travailleurs est l'objectif principal du programme.
- L'information sur les objectifs, sur le processus de bout en bout et sur les critères d'admissibilité du programme est accessible en format numérique et est communiquée aux employeurs dans le cadre de campagnes d'éducation et de sensibilisation ciblées.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le Département du travail et de l'industrie (DL&I) de l'État de Washington** offre une exonération des coûts au moyen d'un fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR), mais uniquement si la demande d'indemnisation porte sur une invalidité permanente totale.
- **Le Département des services aux consommateurs et aux entreprises de l'Oregon (DCBS) et le Département du travail et de l'industrie (DL&I) de l'État de Washington** gèrent des programmes pour travailleurs privilégiés (PTP) dont l'objet est d'inciter les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui souffrent de déficiences permanentes qui les empêchent de reprendre leur emploi habituel. Entre autres exemples de mesures incitatives,

mentionnons trois années d'exonération de primes pour les employeurs qui embauchent des travailleurs privilégiés et le remboursement des dépenses engagées pour aider un travailleur à retourner au travail au titre notamment des outils, de l'équipement et des vêtements.

- L'organisme australien **WorkSafe Victoria** a mis en place un programme appelé WorkSafe Incentive Scheme for Employers (WISE), qui facilite l'embauche des travailleurs accidentés qui ne peuvent reprendre le travail chez leur ancien employeur en offrant des incitations financières au nouvel employeur qui accepte de les embaucher.
- L'organisme australien **ReturnToWorkSA** a mis en place un programme appelé Re-employment Incentive Scheme for Employers (RISE), qui incite les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent reprendre le travail chez leur ancien employeur en offrant au nouvel employeur des avantages comme des subventions salariales.
- **Le DCBS de l'Oregon** a publié des fiches d'information et des guides sur les programmes de retour au travail. Ces documents comprennent une description sommaire du programme en cause, de ses critères d'admissibilité et des avantages offerts. De plus, l'Oregon a aussi publié une fiche d'information sur le processus d'évaluation de l'admissibilité au fonds d'indemnisation des travailleurs (Worker Benefit Fund ou WBF) qui contient de l'information sur le processus d'évaluation de l'admissibilité.

Recommandations

- R1.1 : Envisager de revoir la politique portant sur le FGTR afin de mieux s'aligner sur l'objectif de la WSIB de réduire les obstacles à l'emploi et l'importance accordée à l'exonération des coûts. Examiner si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure des mesures d'aide au retour au travail pour les travailleurs ayant des lésions préexistantes et permanentes afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et la réintégration des travailleurs. [O1.1, O1.3]
- R1.2 : Explorer la possibilité de revoir la politique afin de mieux aider les travailleurs qui souffrent de lésions préexistantes et permanentes à se trouver un emploi en raison des changements apportés à la réglementation et de l'évolution de la WSIB. [O1.2]
- R1.2a : Envisager d'accroître les incitations à embaucher des travailleurs accidentés accordées aux employeurs sous la forme de subventions salariales,

ce qui permettrait de se soustraire temporairement aux demandes d'indemnisation futures ou aux exceptions relatives aux primes provisoires lorsque les activités de retour au travail avec l'employeur original sont jugées inefficaces.

- R1.2b : Chercher à établir en quoi le mandat et l'engagement de la WSIB en matière de santé et de sécurité sont touchés par la politique révisée portant sur le FGTR. [O1.4]
- R1.3 : Examiner les demandes d'indemnisation et les résultats du FGTR afin de mieux comprendre l'adoption incohérente du FGTR selon la catégorie d'employeur de la WSIB, la taille de l'employeur et les caractéristiques démographiques des travailleurs, afin d'éclairer les changements futurs à la politique portant sur le FGTR de manière à appuyer un programme qui encourage la création de possibilités d'emploi pour les travailleurs souffrant de lésions préexistantes et permanentes. [O1.5]

Thème 2 : Politique portant sur le FGTR

Notation : 4 – Situation critique

Contexte des observations

Le Fonds de garantie pour les travailleurs réintégrés a été créé en 1945 par la WSIB et réservé aux cas des travailleurs souffrant d'une invalidité partielle permanente ayant antérieurement souffert d'une invalidité permanente. En 1978, la politique a subi d'importants changements : l'exonération des coûts a été élargie aux handicaps temporaires, à l'aide médicale, aux pertes auditives et aux traumatismes liés au stress mental. Bien que l'objectif du FGTR ait toujours été d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les travailleurs accidentés, sa portée et son application ont évolué en fonction des besoins changeants d'indemnisation des travailleurs.

L'actuelle politique portant sur le FGTR est accessible au public, aux demandeurs (c.-à-d. les employeurs et les représentants des employeurs) et aux décideurs de la WSIB, y compris l'équipe du FGTR et d'autres équipes internes qui s'occupent des demandes d'indemnisation au FGTR. L'équipe du FGTR a aussi accès à certains documents internes, notamment des guides de processus, des modèles de notes de service et des documents de formation relatifs à la politique portant sur le FGTR. L'équipe du FGTR a aussi créé à l'interne des documents de soutien qui complètent les lignes directrices existantes et permettent une interprétation plus uniforme de la politique et soutiennent le processus décisionnel du FGTR. La Division des services d'appel a créé un outil d'aide

à la décision et un guide des meilleures pratiques pour aider les gestionnaires de cas du FGTR à prendre les décisions d'exonération des coûts et à les rédiger.

Observations sur l'état actuel

- O2.1 : Bien que des efforts aient été déployés pour examiner la politique portant sur le FGTR et les critères décisionnels, ladite politique n'a fait l'objet d'aucune mise à jour importante depuis 1978 pour refléter les changements proposés dans les examens, les modifications apportées aux lois sur la protection des travailleurs et contre la discrimination, et l'évolution de la mission de la WSIB.
- O2.1a : La note d'information de la WSIB rédigée par la Direction des politiques opérationnelles à propos du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés et du cadre tarifaire indique que la politique n'a subi aucune modification d'importance depuis 1978 et qu'à l'exception de changements très mineurs d'ordre administratif, elle n'a pas été mise à jour depuis son adoption.
- O2.1b : Le FGTR a été initialement conçu pour protéger les travailleurs contre toute discrimination potentielle résultant d'un état pathologique préexistant. Toutefois, la politique n'a pas été adaptée aux changements apportés à la réglementation qui protège les travailleurs contre une telle discrimination.
- O2.1c : La politique ne tient pas compte des états pathologiques préexistants à l'égard de toute restriction comme le lieu où la blessure précédente est survenue, à quand remonte la blessure précédente, la question à savoir si la deuxième blessure était évitable, ou si une demande d'indemnisation antérieure est liée au nouvel accident. En outre, les définitions actuelles de l'importance médicale de l'état pathologique préexistant, de la gravité de la lésion et des circonstances ayant entouré l'accident sont très générales et ouvrent la porte à différentes interprétations.
- O2.1d : Bien que le FGTR n'ait pas été initialement conçu pour faciliter le retour au travail, il existe à l'interne des liens entre le FGTR et les initiatives de retour au travail qui existent au sein de la WSIB. Ces liens ne sont pas formalisés dans la politique portant sur le FGTR.

Pratiques exemplaires

- Les politiques font l'objet d'examens et de mises à jour courants lorsque ceux-ci sont nécessaires pour les harmoniser avec les exigences des lois et règlements actuels sur l'indemnisation des accidentés du travail.

- Il existe une concordance entre les politiques et les résultats des initiatives de retour au travail.
- Une formation complète sur les politiques est offerte aux gestionnaires de cas.
- Les ressources faisant état des politiques et des objectifs du programme, du processus de bout en bout et des critères d'admissibilité sont accessibles sous format numérique à un emplacement centralisé.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le Bureau du Trésor du Connecticut** a modifié sa politique relative aux garanties pour travailleurs réintégrés (GTR) à la suite de l'adoption de la loi américaine de 1990 sur les personnes en situation de handicap (*Americans with Disabilities Act* ou ADA) qui interdit aux employeurs toute discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap dans le processus d'embauche et qui exige la mise en place de mesures d'adaptation raisonnables pour les employés. Les modifications apportées à la politique sur les GTR englobaient la limitation des exonérations de coûts offerts par le fonds. Les modifications ne découlaient pas uniquement de changements apportés à la réglementation.
- **Le DCBS de l'Oregon et le DL&I de Washington** gèrent les PTP dont l'objet est d'inciter les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent reprendre leur emploi habituel. Entre autres exemples de mesures incitatives, mentionnons trois années d'exonération de primes pour les employeurs qui embauchent des travailleurs privilégiés et le remboursement des dépenses engagées pour aider un travailleur à retourner au travail au titre notamment des outils, de l'équipement et des vêtements.
- **Le DCBS de l'Oregon** compte une équipe spécialisée de sept à huit personnes qui mènent auprès des employeurs des activités de sensibilisation au PTP et au Employer-at-Injury Program (EAIP).
- **Le DCBS de l'Oregon** a publié des directives sur l'évaluation de l'admissibilité du fonds d'aide aux travailleurs (WBF). On y trouve de l'information sur l'objectif de l'évaluation et sur le processus d'évaluation ainsi que des réponses aux questions fréquemment posées. En outre, l'Oregon consacre des pages Web au WBF et aux programmes de retour au travail qui centralisent l'information et les ressources éducatives.
- **La WBC du Manitoba** offre un programme de formation de 16 semaines à ses nouveaux employés, dont deux heures sont consacrées à l'exonération des coûts. La WBC envisage d'offrir de manière facultative une formation semestrielle supplémentaire aux gestionnaires de cas.

- **ReturnToWorkSA** compte sur un effectif de 170 employés mobiles qui fournissent un engagement et un soutien en personne aux travailleurs et aux employeurs de toute la région.
- **WorkSafe Victoria**, offre le programme WISE, qui facilite l'embauche de travailleurs accidentés qui ne peuvent pas réintégrer leur poste chez leur employeur précédent en offrant des incitations financières aux nouveaux employeurs qui embauchent ces travailleurs.
- **ReturnToWorkSA** offre le programme RISE, qui incite les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent pas reprendre leur poste chez leur employeur précédent en leur offrant des avantages comme des subventions salariales.

Recommandations

- R2.1 : En collaboration avec les programmes de la WSIB, procéder à une actualisation approfondie de la politique portant sur le FGTR afin que celle-ci couvre les changements opérationnels récents et les recommandations pertinentes du présent AOR qui ont été mises en œuvre. Suivre le cadre de gouvernance des politiques de la WSIB qui prévoit des examens périodiques et continus des politiques. [O2.1]
- R2.1a : Envisager de revoir la politique et les critères décisionnels du FGTR afin de mieux s'aligner sur l'objectif de la WSIB visant à réduire les obstacles à l'emploi.
- R2.2 : Élaborer un plan de mise en œuvre des changements à apporter aux politiques afin d'assurer une adoption homogène de ceux-ci au sein de la WSIB et à l'extérieur de celle-ci parmi les groupes de parties prenantes touchées. [O2.1]

Thème 3 : Indicateurs de rendement et analyse des données

Notation : 4 – Situation critique

Contexte des observations

Le rendement du FGTR est évalué tant au niveau global du programme qu'au niveau de l'équipe :

Au niveau du programme : Le rendement global du FGTR est évalué par rapport aux exercices précédents et, plus récemment, par rapport au programme de tarification par incidence. Toutefois, son rendement n'est pas mesuré de façon périodique et continue, mais plutôt aux moments clés où la WSIB se penche sur son efficacité et sa valeur. Les données fournies aux fins de l'AOR du FGTR ont été préparées par l'équipe Méthodes analytiques et information de gestion générales de la WSIB. Les ensembles de données comprenaient les détails des appels et des demandes d'indemnisation (p. ex., taille de l'employeur, secteur, catégorie de lésion et date de la décision du FGTR).

Le programme du FGTR a aussi été visé par de multiples examens menés par la WSIB et par des tiers afin d'en évaluer l'efficacité et de déterminer les aspects à améliorer.

Voici quelques exemples :

- *Réforme du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés, WSIB (1990)*
 - Un document de travail de la WSIB publié en 1990 posait la question à savoir si l'augmentation du coût des transferts de coûts du FGTR découlait vraiment des efforts de retour au travail déployés ou plutôt des mesures de compression des coûts des employeurs.
- *Recommandations pour la tarification par incidence formulées par Morneau Sobeco (2008)*
 - Ce rapport indique que le programme de tarification par incidence du FGTR avait entraîné une injustice dans le partage des coûts d'indemnisation des travailleurs dans le contexte du FGTR. Le rapport indique également que les gros employeurs sont plus susceptibles d'utiliser le FGTR que les petits. Par ailleurs, le rapport indique que les audits par échantillonnage de la WSIB n'ont pas démontré de retombée positive en matière de réintégration des travailleurs et que, dans certains cas, le FGTR a même eu des retombées négatives.
- *Rapport d'audit sur l'optimisation des ressources du programme d'administration des demandes d'indemnisation et de prise des décisions de la WSIB, KPMG (2010)*
 - L'AOR de 2010 comprenait un examen du programme du FGTR. En plus d'indiquer que le FGTR avait des retombées négatives sur les résultats en

matière de réintégration des travailleurs, l'AOR signale qu'au moment de la production du rapport, la politique était le plus souvent utilisée dans les cas où un travailleur souffrait d'un trouble dégénératif préexistant lié à l'âge. « *Dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, le Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés est sursollicité et ne sert plus à inciter les employeurs à embaucher des travailleurs auparavant blessés.* »

En 2023, l'équipe des services d'élaboration des politiques de la WSIB a procédé à un examen interne du FGTR, conformément à l'engagement pris de surveiller et d'examiner l'incidence de l'exonération des coûts du FGTR sur le calcul des primes dans le contexte du nouveau cadre tarifaire. Toutefois, en raison de contraintes de système, il n'a pas été possible d'établir les retombées du FGTR sur les taux de catégorie et les taux individuels. En l'absence d'une approche systématique, la WSIB a convenu que l'utilisation des données sur les appels de 2022 et 2023 constituait la meilleure deuxième option. Cette analyse a démontré que le FGTR a eu des répercussions minimales sur le taux de prime des employeurs.

Au niveau de l'équipe : Le directeur des opérations du FGTR reçoit des rapports hebdomadaires qui contiennent des données sur les indicateurs de rendement individuels et qui lui permettent de détecter d'éventuels retards et problèmes de capacité de l'équipe, et d'établir la répartition des demandes adressées au FGTR au cours de la semaine en question.

Le rapport comprend aussi des données sur le volume de recommandations reçues, l'inventaire, la période moyenne requise pour rendre une première décision, le nombre de premières décisions rendues, le nombre de décisions rendues en moins de 28 jours, le pourcentage de décisions rendues en moins de 28 jours et le nombre d'équivalents temps plein (ETP) de l'équipe. Les IRC les plus importants pour les gestionnaires de cas du FGTR sont la période moyenne requise pour rendre une première décision, le délai de réexamen (moins de 14 jours), le débit (deux décisions par jour) et taux de qualité des appels de 90 %.

Le directeur du FGTR rencontre individuellement tous les gestionnaires de cas du FGTR une fois par mois afin de discuter de leur rendement. Si un rapport hebdomadaire indique un rendement médiocre ou souligne la nécessité pour le directeur des opérations du FGTR de parler avec un membre de l'équipe, le problème est abordé en dehors du contexte des rencontres mensuelles. Au moment où les entretiens du présent AOR ont été menés, le directeur des opérations du FGTR assumait par intérim les responsabilités du directeur général du FGTR, le poste étant vacant.

La WSIB collecte de l'information auprès d'autres organisations afin d'effectuer une analyse comparative informelle de ses programmes. Ainsi, en décembre 2024, l'Île-du-

Prince-Édouard a procédé à une analyse des pratiques des autres administrations canadiennes offrant des exonérations de coûts aux employeurs.

Observations sur l'état actuel

- O3.1 : La WSIB procède de manière informelle à des analyses comparatives de ses programmes, dont le FGTR, en collectant de l'information auprès d'autres administrations, en collaborant avec l'Association internationale des régies et commissions des accidents du travail (AIRCAT) et en partageant les perspectives des commissions d'indemnisation des accidentés du travail à l'échelle canadienne.
- O3.2 : Des examens des répercussions et des résultats du FGTR depuis la mise en place du nouveau cadre tarifaire sont effectués de manière sporadique plutôt que continue.
- O3.2a : Le dernier examen effectué en mars 2025 a mesuré les résultats du FGTR en vertu du cadre de tarification par incidence et en vertu du nouveau cadre tarifaire, mais n'a pas mesuré les répercussions de l'exonération des coûts par le FGTR sur les employeurs.
- O3.3 : La mesure du rendement du FGTR ne tient pas compte de la surveillance ou la communication du volume des demandes d'indemnisation qui pourraient ne pas avoir d'incidence sur le calcul du taux de prime de l'employeur, soit parce que ce volume ne répond pas aux exigences minimales nécessaires pour entrer dans la bande de risque, soit parce qu'il n'atteint pas le volume maximal de décisions du FGTR.
- O3.3a : La WSIB ne communique pas de manière proactive l'incidence d'une décision donnée du FGTR sur ses déplacements d'une bande de risque à l'autre ou sur le calcul du taux de prime, d'où la difficulté pour les employeurs de comprendre l'incidence d'une décision du FGTR sur l'exonération des coûts.
- O3.4 : Le calcul des économies réalisées par les employeurs grâce au nouveau cadre tarifaire du FGTR est une tâche manuelle qui peut être fastidieuse pour la WSIB. Les limites actuelles du système pourraient empêcher l'analyse à l'échelle du programme des incidences du FGTR dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, d'où la difficulté de comprendre et de communiquer les incidences réelles.
- O3.5 : Les indicateurs de rendement clé (IRC) des gestionnaires de cas FGTR priorisent la rapidité à laquelle les décisions sont prises, mais ne tiennent pas nécessairement compte de la qualité des décisions rendues. Les mêmes IRC s'appliquent à toutes les recommandations du FGTR, sans égard à

l'importance du dossier ou au temps qu'il faut véritablement consacrer à l'examen des documents pertinents.

- O3.6 : Bien que des données sur le programme du FGTR existent, à l'exception du rapport hebdomadaire produit manuellement sur les IRC, le directeur des opérations du FGTR et les gestionnaires de cas du FGTR n'ont accès à aucun tableau de bord en temps réel même si un tel outil peut aider à prendre des décisions stratégiques éclairées à l'échelle globale du programme.

Pratiques exemplaires

- L'efficacité du programme est surveillée en s'appuyant sur les résultats obtenus dans la réintégration des travailleurs.
- Les IRC servent à mesurer et à favoriser la qualité des décisions prises, en plus de la rapidité à laquelle elles sont prises.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le DCBS de l'Oregon** surveille les taux de recouvrement des salaires et d'emploi des participants au PTP pour juger de l'efficacité du programme. Une équipe de chercheurs compare les résultats des participants au programme à ceux d'un groupe témoin après 13 trimestres afin de déterminer si les participants au programme ont des taux de recouvrement des salaires et d'emploi plus élevés.
- **WorkSafe Victoria** procède mensuellement à un examen d'un échantillon de décisions des agents de WorkSafe pour évaluer la qualité des décisions initiales et des décisions médicales rendues. De la rétroaction est fournie aux agents de WorkSafe pour les aider à s'améliorer. Les agents de WorkSafe sont également évalués en fonction du pourcentage de travailleurs accidentés qui retournent au travail après six mois, un an et deux ans.
- **ReturnToWorkSA (RTWSA)** surveille le rendement des fournisseurs de services de réintégration et de placement des travailleurs. Les indicateurs sont notamment les coûts des services, la durée des services, les résultats en matière de retour au travail et l'augmentation de la capacité des travailleurs accidentés.

Recommandations

- R3.1 : Poursuivre les discussions avec les administrations en cause, échanger les leçons apprises, partager les connaissances acquises et maintenir des communications et des relations continues avec les administrations consultées dans le contexte du présent AOR et dont les orientations stratégiques correspondent à celles du FGTR. [O3.1]

- R3.2 : Repenser les indicateurs de rendement des gestionnaires de cas du FGTR afin de rehausser la qualité et l'exhaustivité des renseignements et permettre la prise de décisions efficaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur le temps mis à rendre les décisions (c.-à-d. intégrer la complexité des dossiers aux IRC et moduler la cible actuelle de deux décisions par jour selon la complexité des dossiers analysés). [O3.5]
- R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime. [O3.2, O3.3, O3.4, O3.6]

Thème 4 : Gestion financière

Notation : 4 – Situation critique

Contexte des observations

Lorsqu'il est question du FGTR, la gestion financière porte sur l'exonération des coûts de l'employeur par une réduction du coût des primes. Dans le cas de la WSIB, la gestion financière a trait au coût du programme du FGTR. Le FGTR n'est pas un fonds distinct; il utilise en fait l'enveloppe budgétaire plus large des demandes d'indemnisation pour réduire les coûts de l'employeur en imputant l'exonération des coûts aux demandes d'indemnisation admissibles, ce qui permet aux employeurs d'économiser sur leurs primes.

L'introduction du nouveau cadre tarifaire en 2020 a modifié la façon dont les taux de prime sont calculés, ce qui a eu une incidence sur la façon dont les économies de coûts réalisées grâce au FGTR sont déterminées. Le nouveau cadre tarifaire a pour objectif de répartir le risque entre les employeurs des différentes catégories, ce qui rend le calcul des primes plus équitable. En vertu du nouveau cadre tarifaire, les employeurs se voient attribuer une bande de risque de leur catégorie du Système de classification des

industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et sont facturés en fonction de l'expérience collective dans leur catégorie afin de mieux refléter les industries émergentes et l'évolution de l'économie. La pondération menant à l'attribution d'une bande de risque à un employeur dépend plus fortement des trois dernières années et moins fortement des trois autres années utilisées dans le calcul. Les employeurs ne peuvent monter de plus de trois bandes de risques au cours d'une année donnée, jusqu'à ce qu'ils se situent à l'intérieur de leur bande de risque prévue. De plus, les répercussions d'un seul accident à coût élevé ou catastrophique sont limitées au taux de primes.

La conversion du programme de tarification par incidence au nouveau cadre tarifaire a eu des répercussions sur la visibilité des données sur les dépenses et les économies de coûts propres au FGTR, en particulier, pour l'employeur. Dans le contexte du programme de tarification par incidence, les employeurs recevaient un chèque au titre de l'exonération des coûts offerte par le FGTR. Dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, les exonérations de coûts accordées aux employeurs sont converties en réduction des taux de prime. Un chèque d'exonération des coûts du FGTR est acheminé aux employeurs uniquement si l'année au cours de laquelle est survenu l'accident ne fait pas partie des années incluses dans le calcul des primes. Dans ce scénario, l'employeur reçoit un chèque si l'exonération des coûts a une incidence sur la prime antérieure.

Observations sur l'état actuel

- O4.1 : La WSIB exerce une surveillance sur les coûts annuels du FGTR, mais ne gère pas les incidences financières du programme à un niveau plus détaillé et il lui est donc plus difficile de bien comprendre son investissement dans le FGTR.
- O4.2 : Le nouveau cadre tarifaire pose ses propres difficultés en ce qui concerne l'établissement des incidences de l'exonération des coûts du FGTR sur les primes de l'employeur. Le calcul du taux des primes dans le cadre du nouveau cadre tarifaire est plus complexe que dans celui du programme de tarification par incidence, d'où la difficulté de définir ou de prévoir les économies de coûts dont bénéficiera l'employeur.
- O4.3 : Le versement d'une indemnité par le FGTR n'entraîne pas nécessairement une exonération des coûts pour l'employeur en vertu du nouveau cadre tarifaire, car il peut arriver que le versement de plusieurs indemnités du FGTR soit nécessaire pour influencer sur le calcul du taux de prime de l'employeur. Une analyse des données brutes fournies par la WSIB indique que pour la majorité des employeurs qui ont reçu une exonération du FGTR de 2020 à 2024, il n'y aurait peut-être pas eu d'incidence sur le calcul de leur taux de prime dans le nouveau régime.

- O4.4 : L'analyse des données des demandes d'indemnisation de la période de 2020 à 2024 fournies par la WSIB indique l'existence possible de conséquences injustes pour les employeurs des catégories de la WSIB où seulement une petite partie des employeurs ont recours au FGTR.
- O4.5 : Dans nos entretiens avec des membres du personnel de la WSIB, il a été mentionné qu'il peut arriver que l'exonération du FGTR d'un employeur soit imputée au taux de prime collectif d'une catégorie autre que celle utilisée pour calculer le taux de prime de l'employeur, ce qui peut entraîner des contributions inéquitables au taux collectif d'une catégorie ainsi qu'au taux d'un autre employeur de cette catégorie.
- O4.6 : La prévisibilité actuarielle et l'introduction du concept d'expérience collective et individuelle dans le nouveau cadre tarifaire peuvent faire en sorte qu'une exonération non intentionnelle du FGTR soit accordée à de petits employeurs qui n'utilisent pas le FGTR, mais qui appartiennent à une catégorie comptant de plus gros employeurs qui eux, utilisent le FGTR.

Pratiques exemplaires

- Les documents éducatifs sont accessibles au public et expliquent l'exonération des coûts offerte aux employeurs, y compris les avantages précis obtenus si une demande est approuvée, et les incidences de l'exonération des coûts sur les primes actuelles et futures.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le DCBS de l'Oregon** tient à jour des fiches d'information accessibles au public sur son Programme des travailleurs privilégiés et le Programme des employeurs en cas de blessure. Les fiches d'information contiennent des renseignements sur l'exonération des coûts et sur les prestations que les employeurs peuvent recevoir par l'entremise des programmes, y compris les mesures qui ont une incidence sur le montant de leurs primes.

Recommandations

- R4.1 Réfléchir à la possibilité d'élargir l'éventail d'activités de gestion financière afin de mieux comprendre la nature de l'investissement effectué par la WSIB dans les ressources destinées à soutenir le FGTR et leurs répercussions financières sur le calcul du taux de prime des employeurs. [O4.1]
- R4.2 Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son

fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts. [O4.2]

- R4.2a : Envisager de comparer les taux de prime des employeurs avec et sans les demandes d'indemnité au FGTR dans toutes les catégories de la WSIB afin de déterminer la valeur financière ajoutée du FGTR et ses incidences sur l'obtention de résultats plus équitables pour les employeurs. [O4.3]
- R4.2b : Évaluer les répercussions de transférer les coûts à chaque bande de risque afin de comprendre en quoi les employeurs qui utilisent peu ou pas le FGTR subissent les conséquences financières des indemnités versées aux employeurs qui l'utilisent davantage. Établir les conséquences possibles des décisions du FGTR qui n'ont aucune incidence sur le calcul des primes de l'employeur en raison de la limite de trois changements de bande de risque par année. [O4.4]
- R4.2c : Envisager une étude des incidences possibles d'attribuer l'exonération du FGTR d'un employeur au taux de prime collectif d'une catégorie où il ne prédomine pas. L'étude porterait plus particulièrement sur les incidences financières subies par les petits employeurs de la catégorie en cause. [O4.5]
- R4.2d : Étudier quels pourraient être les effets du facteur de prévisibilité actuarielle d'un employeur sur la pondération de l'expérience collective dans le calcul du taux de prime. L'étude porterait plus particulièrement sur les petits employeurs appartenant à une catégorie où les plus gros employeurs prédominent et utilisent beaucoup le FGTR afin d'établir si cette situation désavantage les petits employeurs. [O4.6]
- R4.3 Évaluer l'expérience des employeurs de différentes catégories afin de déterminer si des politiques ou des approches modulées selon le secteur d'activité favoriseraient l'obtention de résultats plus équitables, plus particulièrement dans le cas de ceux qui proposent des emplois de courte durée ou limités à un projet donné. [O4.4, O4.5, O4.6]

CATÉGORIE 2 : PRESTATION DES SERVICES ET GESTION DE CAS

Thème 5 : Structure et organisation de l'équipe

Notation : 2 – Certaines améliorations requises

Contexte des observations

L'équipe du FGTR est dirigée par un directeur des opérations qui relève du directeur principal de la gestion des cas. L'équipe du FGTR comprend le directeur, un gestionnaire et une équipe de gestionnaires de cas. En novembre 2025, l'effectif de gestionnaires de cas comptait seulement quatre personnes en raison des ressources limitées. Normalement, l'effectif du FGTR se chiffre à 12 équivalents temps plein (ETP).

L'équipe du FGTR exerce ses activités séparément des 700 autres gestionnaires de cas généralistes. Les gestionnaires de cas du FGTR ont pour seule responsabilité d'étudier les demandes d'indemnisation adressées au FGTR au titre de troubles physiques ou psychologiques. Les membres de l'équipe du FGTR comprennent la structure de l'organisation, son mode de gouvernance et les relations hiérarchiques entre les différents rôles.

Équipe spécialisée du FGTR

- Le directeur des opérations assure la supervision du programme du FGTR, gère le rendement de l'équipe et attribue les demandes d'indemnisation aux gestionnaires de cas.
- Il incombe au gestionnaire de former, d'accueillir et d'intégrer les nouveaux gestionnaires de cas du FGTR et d'examiner et d'approuver toute décision d'exonération des coûts de plus de 75 %.
- Les gestionnaires de cas du FGTR reçoivent la demande et examinent les pièces du dossier comme les antécédents médicaux du travailleur, les rapports et la correspondance. Sur la base de ces renseignements, le gestionnaire de cas du FGTR rend une décision à savoir si des éléments de preuve confirment qu'un état pathologique préexistant a aggravé une lésion professionnelle ou prolongé la convalescence du travailleur et, le cas échéant, établit le pourcentage d'exonération des coûts du FGTR.

Rôles complémentaires

- Un expert médical de l'extérieur est à la disposition de l'organisation et peut être consulté au besoin, mais il ne fait pas partie de l'équipe de base du FGTR. Lorsqu'ils ont besoin d'un point de vue médical sur un dossier, les gestionnaires de cas du FGTR soumettent une demande.

- La responsabilité de la demande d'indemnisation primaire incombe au gestionnaire de cas généraliste à qui elle est attribuée au moment où elle est présentée et ce dernier assume aussi la responsabilité de collecter les renseignements médicaux pertinents.
- Quatre unités rendent leurs propres décisions à l'égard du FGTR : le Programme des lésions graves (PLG) (à l'exception des cas de stress traumatique [ST]), l'unité des maladies professionnelles (MP), l'unité des pertes auditives dues au bruit en milieu de travail (PAMT) et l'unité des demandes d'indemnisation non numérisées. Les gestionnaires de cas de ces unités ont accès à l'équipe spécialisée du FGTR pour des consultations ou des directives.

Avant la création de l'équipe spécialisée du FGTR en septembre 2009, les gestionnaires de cas généralistes détectaient les cas ayant droit à une exonération du FGTR et en déterminaient le pourcentage en fonction de plusieurs facteurs comme les renseignements médicaux du travailleur, l'importance médicale de l'état préexistant, la gravité de la nouvelle lésion, les détails de l'accident et la durée prévue de la convalescence. Au cours d'un des entretiens organisés avec le personnel de la WSIB, l'équipe de l'audit a été informée que depuis la création de l'équipe spécialisée, le nombre de décisions portées en appel avait diminué, un résultat qui découle peut-être de la plus grande uniformité des décisions rendues dans le cadre du programme du FGTR attribuable à l'équipe spécialisée.

Observations sur l'état actuel

- O5.1 : La répartition des responsabilités entre les gestionnaires de cas du FGTR et les gestionnaires de cas généralistes est bien comprise. Les gestionnaires de cas du FGTR sont en général d'avis que les gestionnaires de cas généralistes ne connaissent pas toujours très bien la procédure de prise de décision du FGTR, d'où la possibilité d'améliorations à l'étape de la recommandation.
- O5.2 : Le taux de roulement du personnel au sein de l'équipe de gestionnaires de cas du FGTR pourrait finir par avoir des conséquences négatives sur les connaissances collectives de l'équipe et sur l'uniformité des décisions rendues.
- O5.2a : Dans le cadre des groupes de discussion internes et des entretiens, il a été mentionné que le niveau collectif des connaissances de l'équipe et l'uniformité des décisions semblaient être touchés par l'arrivée de nouveaux gestionnaires de cas du FGTR au sein de l'équipe ou par le départ de gestionnaires de cas.

Pratiques exemplaires

- Des experts en la matière (p. ex., des professionnels de la santé) sont nommés dans d'autres divisions pertinentes et reçoivent une formation sur le processus d'exonération des coûts afin de soutenir l'exécution efficace des processus connexes.
- Des directives détaillées et des programmes de formation sont offerts aux gestionnaires de cas pour assurer l'efficacité des opérations.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **La WBC du Manitoba** offre un programme de formation de 16 semaines à ses nouveaux employés, dont deux heures sont consacrées à l'exonération des coûts. La WBC envisage d'offrir une formation facultative semestrielle supplémentaire aux gestionnaires de cas.

Recommandations

- R5.1 Réfléchir à la possibilité de désigner et de former des « champions du FGTR » au sein des différentes équipes de traitement des demandes d'indemnisation qui appliquent les processus du FGTR ou qui les soutiennent. [O5.1]
- R5.2 Examiner et améliorer les critères de décision du FGTR en élaborant des documents d'orientation supplémentaires à l'intention des gestionnaires de cas du FGTR afin d'améliorer le transfert des connaissances et la cohésion des décisions prises, surtout lorsque des gestionnaires de cas quittent l'équipe ou se joignent à elle. [O5.2]

Thème 6 : Critères et prise de décisions

Notation : 4 – Situation critique

Contexte des observations

Les critères du FGTR encadrant la prise de décisions sont décrits dans la politique portant sur le FGTR. Avant de rendre une décision, l'importance médicale d'une lésion ou d'un état pathologique préexistant et la gravité de la nouvelle lésion sont déterminées au moyen des renseignements médicaux fournis et des évaluations que le gestionnaire de cas généraliste prépare à l'intention du gestionnaire de cas du FGTR. Ce dernier ne collecte pas de renseignements médicaux. Sa seule responsabilité est d'analyser ceux qui ont été mis à sa disposition par le gestionnaire de cas généraliste.

S'il lui manque des renseignements, le gestionnaire de cas du FGTR collaborera avec son collègue généraliste pour obtenir les documents ou les détails manquants.

Pour accorder une exonération des coûts au titre du FGTR, des preuves doivent démontrer que l'état préexistant a eu une incidence sur la nouvelle blessure. Les gestionnaires de cas du FGTR examinent la demande, la décision initiale et l'historique de la demande afin de déterminer s'il existe des preuves que « *l'invalidité préexistante a occasionné un accident indemnisable ou y a contribué, ou si un état pathologique préexistant a aggravé l'invalidité dont est atteint le travailleur ou a prolongé la période d'invalidité de celui-ci* » (ligne directrice 14-05-03 du FGTR).

L'importance médicale d'un état pathologique préexistant et la gravité de la nouvelle blessure sont définies comme suit :

- Mineure : On s'attend à une lésion non invalidante ou causant une invalidité mineure.
- Modérée : On s'attend à une lésion invalidante.
- Majeure : On s'attend à une invalidité grave ou probablement permanente.

Le tableau *Application du FGTR à l'égard des coûts de l'employeur* de la politique portant sur le FGTR fait état des différents pourcentages de transfert des coûts selon la gravité médicale des états pathologiques préexistants et la gravité de la nouvelle blessure. L'exonération des coûts va de 0 % si l'importance médicale de l'état préexistant est mineure et si l'accident est grave (à l'exception des pertes auditives dues au bruit en milieu de travail [PAMT], qui donnent droit à une exonération maximale de 99 %) à 90 % à 100 % si l'importance médicale de l'état préexistant est majeure et la gravité de l'accident est mineure. Dans le cas des troubles psychologiques, un éventuel traumatisme préexistant peut être utilisé comme preuve pour justifier la recommandation d'une exonération des coûts de l'employeur, même s'il n'y a pas de déficience psychologique préexistante. Les blessures survenant dans certaines circonstances, comme une crise d'épilepsie, sont admissibles à une exonération de 100 % du FGTR.

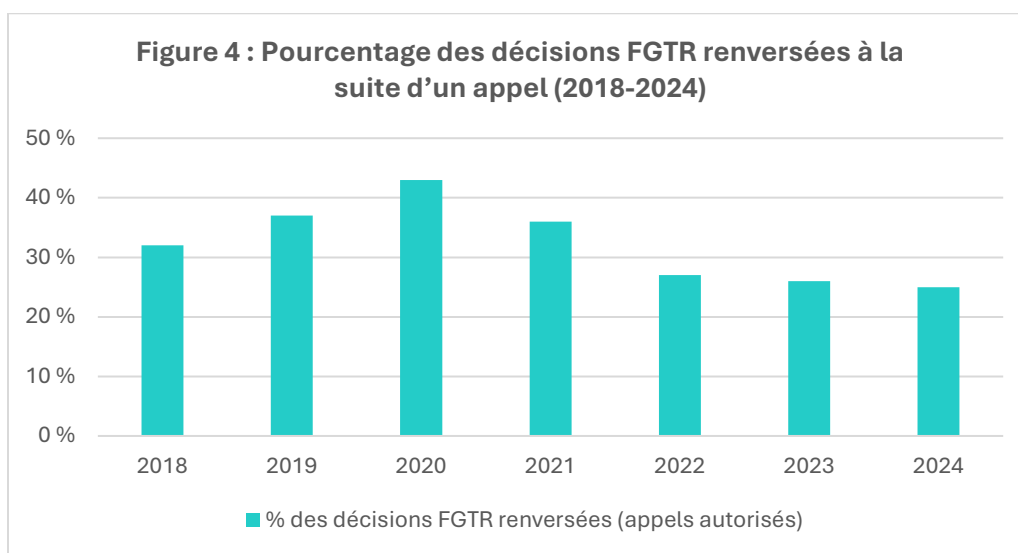
Les décisions du FGTR relatives au syndrome vibratoire main-bras (SVMB) et à la perte auditive due au bruit sont déterminées en fonction du nombre d'années d'emploi du travailleur auprès de l'employeur actuel par rapport au nombre total d'années d'exposition. Les décisions du FGTR relatives à l'aggravation accordent une exonération de 50 % des coûts.

Une fois qu'une décision initiale a été rendue, l'employeur ou son représentant peut, s'il n'est pas satisfait, remplir un formulaire Intention de contester (IDC) et la demande fait alors l'objet d'un deuxième examen, parfois avec prise en compte de nouveaux renseignements médicaux. En réponse à une IDC, la WSIB fait le suivi auprès de

l'employeur ou de son représentant pour confirmer quatre éléments d'information essentiels : les enjeux en cause, le motif de la contestation, les mesures de remédiation demandées et les exigences de la mise en œuvre. La WSIB donne ensuite des explications supplémentaires sur la décision. Si l'employeur ou son représentant est toujours insatisfait, il remplit et soumet un Formulaire de préparation à une contestation (FPC) dans lequel il expose les arguments sur lesquels repose sa réfutation de la décision initiale. Le dossier est alors confié à un commissaire aux appels (CA) qui est membre du personnel de la WSIB. Si l'employeur ou son représentant et la Commission ne peuvent en arriver à une entente, une décision irrévocable est rendue par le Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (TASPAAT). Une fois que la décision d'exonération des coûts du FGTR a été prise, elle est communiquée à l'équipe de répartition des coûts qui la met en œuvre.

Le taux de contestation des décisions du FGTR est passé de 36 % en 2021 à 27 % en 2022. Il a ensuite continué de diminuer pour atteindre 26 % (2023) et 25 % (2024). (Voir la figure 4.) Cette information est conforme à la rétroaction obtenue des gestionnaires du FGTR selon qui le nombre de contestations a diminué lorsque le modèle de note de décision a été actualisé afin de donner une information plus complète aux employeurs et à leurs représentants.

Les séances des groupes de discussion avec des employeurs et représentants d'employeurs ont eu lieu peu de temps après le conflit de travail survenu de mai à juillet 2025, ce qui a peut-être modifié la perception de la capacité de l'équipe du FGTR de respecter les délais prévus pour rendre une décision.



Source : Appeals SIEF Issues 2018-2024

Observations sur l'état actuel

- O6.1 : La compréhension et l'interprétation des renseignements médicaux par le gestionnaire de cas du FGTR, la participation limitée d'un conseiller médical tiers et l'exhaustivité de la demande d'indemnisation sont autant de facteurs susceptibles d'influer sur l'uniformité de l'application des critères d'admissibilité au FGTR.
- O6.2 : L'admissibilité à l'exonération des coûts du FGTR est fondée uniquement sur le dossier du travailleur et n'est en rien conditionnelle ou liée à la participation de l'employeur à d'autres programmes, comme les programmes de retour au travail, les efforts déployés pour offrir des emplois de remplacement ou les modifications apportées au milieu de travail.
- O6.3 Outre les retards dans le traitement des demandes par le FGTR, les employeurs et leurs représentants signalent avoir éprouvé divers problèmes au cours du processus du FGTR, comme la réception d'antécédents médicaux expurgés extraits du dossier de la demande d'indemnisation ou de mises à jour limitées de la part de la WSIB.
- O6.3a : Les gestionnaires de cas du FGTR ont indiqué que pendant le processus d'appel, ils doivent à trois reprises faire le suivi du dossier avec l'appelant, ce qui crée des goulots d'étranglement.
- O6.3b : Les mises à jour sur l'état d'avancement des décisions du FGTR sont sollicitées par l'employeur ou son représentant, habituellement par téléphone, car ceux-ci n'ont accès à aucun outil de suivi en temps réel de leurs demandes.
- O6.4 : Les IDC et les taux de contestation sont peut-être plus élevés en raison de la perception des employeurs et de leurs représentants que le processus décisionnel du FGTR est incohérent.
- O6.5 : Il est possible que les employeurs non représentés soient désavantagés au cours du processus de contestation, car les contestations des employeurs représentés sont plus souvent accueillies favorablement.

Pratiques exemplaires

- Tous les mois, un échantillon de décisions fait l'objet d'un examen pour évaluer la qualité des décisions.
- Des conseillers en soins infirmiers sont à la disposition des gestionnaires de cas qui peuvent recourir à leurs compétences médicales pour étayer leurs décisions.

- Un avis automatique est envoyé aux gestionnaires de cas lorsqu'une décision n'a pas été prise dans le délai prévu après la réception de la demande.
- Les représentants d'employeur bénéficient du même accès aux dossiers que l'employeur en cas de litige, dans la mesure où l'employeur leur a accordé une autorisation écrite (article 58 de la LSPAAT).
- Des programmes sont mis sur pied afin d'inciter les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés par des mesures comme des subventions salariales et des exonérations de primes.
- Les politiques du programme indiquent explicitement que la réintégration des travailleurs est l'objectif principal du programme.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **WorkSafe Victoria** effectue des examens des décisions de ses agents. L'organisme examine notamment une sélection de décisions (initiales ou médicales) pour en évaluer la qualité. Des commentaires sont fournis aux agents de WorkSafe pour qu'ils les améliorent.
- Les gestionnaires de cas **du DL&I de l'État de Washington** et ceux des régimes de retraite du ministère de Washington peuvent demander des avis médicaux à des infirmières-conseils internes.
- **Le Bureau du Trésor du Connecticut** s'est doté d'un groupe d'experts médicaux qui examine les différends concernant l'admissibilité médicale d'un demandeur d'exonération des coûts.
- Les gestionnaires de cas de **la WCB du Manitoba** déterminent à l'interne les possibilités d'accorder une exonération des coûts lorsque la période d'indemnisation est d'une durée supérieure à 12 semaines. La plateforme de gestion de cas crée automatiquement une tâche à l'intention du gestionnaire de cas afin qu'il détermine si une exonération des coûts sera accordée. Le gestionnaire de cas doit s'acquitter de la tâche générée par le système lorsque l'ouverture de la demande d'indemnisation remonte à 32 semaines. Les gestionnaires de cas ne peuvent fermer un dossier de demande d'indemnisation tant que la tâche n'a pas été effectuée.
- La **WCB du Manitoba** permet à un représentant d'employeur d'accéder aux mêmes renseignements que l'employeur qu'il représente dans la mesure où ce représentant a été officiellement désigné pour le représenter, et dans la mesure où la WCB a reçu une demande écrite et les documents requis de l'employeur.
- **Le DCBS de l'Oregon** et le **DL&I de l'État de Washington** offrent un programme de travailleurs privilégiés pour inciter les employeurs à embaucher

des travailleurs accidentés qui ne peuvent pas reprendre leur emploi habituel. Parmi les mesures d'incitation offertes, mentionnons les exemptions de primes de trois ans pour les employeurs de travailleurs privilégiés et les remboursements des dépenses engagées pour aider un travailleur à reprendre le travail, notamment au titre des outils, de l'équipement et des vêtements.

- **WorkSafe Victoria** offre un programme d'encouragement aux employeurs (WISE). Ce programme facilite l'embauche de travailleurs accidentés qui ne peuvent pas retourner au travail chez leur employeur précédent en offrant des incitatifs monétaires aux nouveaux employeurs qui les embauchent.
- **ReturnToWorkSA** offre un programme d'incitation au réemploi (RISE), qui incite les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent pas retourner chez leur employeur précédent en leur offrant des avantages comme des subventions salariales.
- **Le DL&I de l'État de Washington** offre une exonération des coûts du FGTR local, mais uniquement pour les demandes d'indemnisation liées à une invalidité permanente totale.

Recommandations :

- R6.1 : Évaluer la possibilité de créer à l'interne un rôle de conseiller médical pour le FGTR qui sera pourvu par un infirmier ou une infirmière ou un autre professionnel de la santé. Cette personne offrirait en temps réel des consultations aux gestionnaires de cas du FGTR et procéderait à un examen final des décisions ayant une cote de complexité élevée ou pour lesquelles une exonération de coûts d'au moins 75 % est accordée. [O6.1]
- R6.2 : Songer à recourir aux services de l'équipe existante d'assurance de la qualité de la WSIB pour effectuer aléatoirement tous les mois deux audits de décisions rendues par des gestionnaires de cas du FGTR afin de s'assurer de la qualité des décisions rendues et de leur cohérence. Cette mesure correspond à la manière dont d'autres décisions de la WSIB sont auditées à des fins d'assurance de la qualité. [O6.1]
- R6.3 : Étudier la possibilité d'améliorer les critères de décision du FGTR et d'officialiser le lien entre le FGTR et le retour au travail dans le cadre des critères d'admissibilité afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et d'aider les travailleurs accidentés à trouver un emploi. [O6.2]
- R6.4 : Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la

- LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abrégier le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes. [O6.3, O6.4]
- R6.5 : Étudier dans quelle mesure les employeurs sans représentant peuvent être désavantagés par rapport à ceux ayant un représentant, surtout si les indemnités du FGTR sont moindres pour les employeurs sans représentant que pour ceux avec représentant. [O6.5]

Thème 7 : Processus de réception et répartition des ressources

Notation : 3 – Améliorations importantes requises

Contexte des observations

Selon les entretiens menés avec des membres du personnel de la WSIB et les propos tenus pendant les séances de discussion avec des employeurs et des représentants d'employeur, la plupart des demandes adressées au FGTR sont présentées par un employeur (ou un représentant d'employeur) qui soumet une lettre de demande d'exonération du FGTR à la WSIB. La lettre est reçue par un gestionnaire de cas traitant les demandes d'indemnisation ou par un représentant du service à la clientèle (RSC). Les demandes peuvent être acheminées par télécopieur, par la poste ou par téléphone, et sont consignées dans une note d'information. Le dossier est ensuite attribué au gestionnaire de cas approprié (si le gestionnaire de cas qui avait traité initialement la demande d'indemnisation n'est plus disponible, la demande est attribuée à un nouveau gestionnaire de cas). Le gestionnaire de cas examine la lettre, remplit une note de recommandation qui répond à cinq questions et l'achemine à l'équipe du FGTR. Tous les lundis, le directeur examine les recommandations reçues et attribue jusqu'à 25 demandes d'indemnisation à chaque gestionnaire de cas du FGTR.

Dans le cas des décisions prises en vertu de la politique intitulée *En raison d'une aggravation* et en vertu de la politique sur les troubles préexistants, les dossiers envisagés aux fins d'une indemnisation du FGRT sont sélectionnés à l'interne.

Observations sur l'état actuel

- O7.1 : Lorsque l'employeur est l'auteur d'une recommandation au FGTR, il peut y avoir des ratés et des retards dans le processus décisionnel.

- O7.1a : Pendant une séance d'un groupe de discussion, un représentant d'employeur a affirmé avoir l'impression que depuis que les employeurs sont ceux qui engagent le processus du FGTR plutôt que la WSIB comme c'était le cas dans la structure antérieure, les employeurs sont désavantagés parce qu'ils ont un accès limité aux renseignements médicaux des travailleurs et savent simplement que le rétablissement prendra plus de temps que prévu.
- O7.2 : Dans le cadre du processus d'inscription au FGTR, les recommandations sont attribuées aux gestionnaires de cas en fonction de leur capacité seulement, même si d'autres variables sont susceptibles d'influer sur la cohérence des décisions prises, comme la complexité du dossier. On déroge à cette règle uniquement pour les gestionnaires de cas du FGTR qui sont encore dans leur période d'intégration et de formation à qui l'on attribue les dossiers moins complexes.
- O7.3 : Les gestionnaires de cas généralistes ont parfois une compréhension générale insuffisante du processus décisionnel du FGTR pour procéder à l'inscription et préparer un dossier pour l'examen d'un gestionnaire de cas du FGTR, ce qui prolonge indûment l'examen du dossier et la prise des décisions du FGTR.

Pratiques exemplaires

- Les cas qui pourraient être admissibles à une exonération des coûts sont répertoriés à l'interne.
- Les exigences technologiques englobent des contrôles visant à assurer la collecte systématique et la présentation de l'information nécessaire à la prise des décisions.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Les gestionnaires de cas de la WCB du Manitoba** déterminent à l'interne le droit éventuel à une exonération des coûts des demandes d'indemnisation d'une durée supérieure à 12 semaines. La plateforme de gestion de cas crée automatiquement à l'intention du gestionnaire de cas la tâche de déterminer si une exonération des coûts sera accordée. Le gestionnaire de cas doit s'acquitter de la tâche générée par le système lorsque l'ouverture de la demande d'indemnisation remonte à 32 semaines.
- La plateforme de gestion des cas de la **WCB du Manitoba** exige que les gestionnaires de cas remplissent certains champs avant de fermer un dossier. Par exemple, au Manitoba, une province où l'exonération des coûts est déterminée à l'interne, les gestionnaires de cas doivent confirmer si une

exonération des coûts sera accordée pour une demande d'indemnisation donnée avant de fermer cette demande.

Recommandations

- R7.1 : Explorer la possibilité de revenir à l'ancien processus d'identification du FGTR afin que ce processus soit engagé à l'interne par la WSIB plutôt qu'à l'externe par les employeurs et les représentants d'employeur. Maintenir la structure actuelle à l'intérieur de laquelle les demandes sont soumises à l'équipe indépendante du FGTR qui rend une décision. De plus, étudier s'il serait faisable d'intégrer un déclencheur automatique à la plateforme de gestion des dossiers afin que celle-ci propose un possible renvoi au FGTR lorsque certains seuils précis sont atteints. [O7.1]
- R7.2 : Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'accueil et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et afin d'identifier des experts dans le secteur en cause et sur le genre de lésions en cause au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs. [O7.2]
- R7.3 : Envisager de renforcer le processus de renvoi des cas en mettant à jour la note de recommandation et en donnant aux gestionnaires de cas une formation générale sur les changements apportés. Envisager l'utilisation des plateformes existantes pour configurer les champs nécessaires à la production de notes exhaustives. [O7.3]
- R7.3a : Envisager d'inclure au rôle d'inscription et d'assurance de la qualité la vérification de l'exhaustivité des notes de recommandation reçues avant que les demandes soient attribuées à un gestionnaire de cas du FGTR.

Thème 8 : Intégration et formation

Notation : 3 – Améliorations importantes requises

Contexte des observations

Les gestionnaires de cas du FGTR qui se joignent à l'équipe du FGTR doivent déjà posséder de l'expérience dans le traitement des demandes d'indemnisation de la WSIB. Ils mettent à contribution la formation reçue dans le contexte de leur intégration à la WSIB, en plus de leur expérience dans l'établissement de l'admissibilité initiale et dans l'application de la procédure de prise des décisions. Contrairement à ce qui se passe

pour d'autres rôles au sein de la WSIB qui ont accès à une ressource interne spécialisée en intégration et en formation (les services de formation axés sur l'emploi [SFAE]), le gestionnaire du FGTR assume seul la responsabilité de former les nouveaux gestionnaires de cas du FGTR et à ce titre, cette personne élabore une grande partie des documents de formation. Ces derniers comprennent un aperçu du programme, un guide sur la préparation des notes de service, des documents de formation supplémentaires rédigés par l'équipe des contestations, des modèles de décisions et d'autres documents internes comme les guides de pratiques exemplaires créés par l'équipe. Un gestionnaire de cas du FGTR chevronné est désigné pour servir de mentor à chaque nouveau gestionnaire de cas du FGTR et aide ce dernier à examiner les demandes d'indemnisation initiales et à rendre ses décisions et continue de le faire jusqu'à ce qu'il estime que le nouveau gestionnaire de cas du FGTR est suffisamment à l'aise pour travailler de façon autonome.

Observations sur l'état actuel

- O8.1 : Le programme actuel de formation des gestionnaires de cas du FGTR a peut-être une incidence sur la prise des décisions du FGTR qui, par ailleurs, ne bénéficie d'aucune ressource spécialisée en développement et prestation de services de formation. Cette lacune exige du gestionnaire du FGTR et d'autres services, notamment l'équipe de la Division des services d'appel, qu'ils produisent eux-mêmes des documents de formation, ce qui peut compromettre la qualité et l'uniformité de la formation donnée.
- O8.1a : Dans le cadre des entretiens que nous avons eus avec des membres du personnel de la WSIB, certaines personnes nous ont indiqué qu'elles avaient l'impression que certains des gestionnaires de cas du FGTR se joignent à l'équipe sans avoir toute l'expérience requise dans l'examen de décisions complexes ou de renseignements médicaux pour être en mesure d'appliquer la politique. Un gestionnaire de cas du FGTR a reconnu qu'il lui a fallu entre six mois et un an avant de rendre des décisions en toute confiance.
- O8.2 : Le contenu de la formation sur le FGTR offerte aux gestionnaires de cas généralistes a été créé en novembre 2025, d'où un manque de formation sur la procédure de prise des décisions du FGTR qui explique peut-être les lacunes et les inefficacités de la participation des gestionnaires de cas généralistes au processus du FGTR.
- O8.2a : La formation mise au point en novembre 2025 se limite à deux diapositives et l'information donnée sur la procédure de prise des décisions, sur la manière de rédiger une note de recommandation ou sur la préparation d'un dossier à soumettre à l'examen d'un gestionnaire de cas du FGTR est forcément succincte.

Pratiques exemplaires

- Une formation et un mentorat rigoureux sont offerts pendant la période d'intégration des gestionnaires de cas.
- Des cours de mise à niveau sont offerts tous les semestres aux gestionnaires de cas.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le DL&I de l'État de Washington** exige des administrateurs des demandes d'indemnisation pour les demandes autoassurées qu'ils soient mentorés par un administrateur de demandes agréé pendant au moins un an et qu'ils réussissent un programme de formation approuvé par le DL&I dans les six mois suivant leur embauche.
- **La WBC du Manitoba** offre un programme de formation de 16 semaines à ses nouveaux employés, dont deux heures sont consacrées à l'exonération des coûts. La WBC envisage d'offrir une formation semestrielle supplémentaire facultative aux gestionnaires de cas.

Recommandation

- R8.1 : Revoir l'expérience minimale exigée des gestionnaires de cas du FGTR. Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas en général dans la mesure où ces documents portent sur le FGTR. [O8.1, O8.2]
- R8.1a : Demander aux SFAE de procéder périodiquement à un examen des documents utilisés pour l'intégration et la formation des nouveaux employés afin de s'assurer que l'information présentée est exacte et tient compte des changements apportés au FGTR et des difficultés relevées par les gestionnaires de cas du FGTR.

CATÉGORIE 3 : OPÉRATIONNALISATION DU PROGRAMME

Thème 9 : Technologie

Notation : 2 – Certaines améliorations nécessaires

Contexte des observations

Le processus de recommandation et de prise de décision du FGTR est fondé sur les trois mêmes systèmes ACES GuideWire que ceux utilisés pour le processus général de gestion des demandes d'indemnisation et de prise des décisions de la WSIB mentionnés ci-dessous :

1. Demandes d'indemnisation (système qui traite toutes les demandes d'indemnisation)
2. Facturation (système qui traite la facturation aux employeurs)
3. Gestion des comptes (système où sont stockés les comptes d'employeur)

La WSIB conserve aussi un ancien système qui comptabilise les coûts des demandes d'indemnisation. Bien que des efforts d'intégration aient été déployés, des tâches manuelles restent nécessaires pour que les systèmes puissent interagir (p. ex., lorsqu'une décision est mise en œuvre par l'équipe de répartition des coûts).

Les gestionnaires de cas du FGTR utilisent la plateforme ACES pour recevoir et examiner les notes de recommandation du FGTR, consulter les dossiers de cas, y compris les renseignements médicaux, et documenter leurs décisions, ainsi que pour consigner la décision finale du FGTR qui sera mise en œuvre par l'équipe de répartition des coûts.

Observations sur l'état actuel

- O9.1 : Les systèmes actuels semblent être à la source d'inefficacités des autres équipes de la WSIB participant au processus du FGTR.
- O9.1a : Dans le cadre des entretiens que nous avons eus avec des parties prenantes internes de la WSIB, il nous a été indiqué que le recours à de multiples systèmes peut alourdir la tâche de l'équipe de répartition des coûts lorsqu'elle souhaite ajuster les taux de prime. Cela se produit plus particulièrement lorsque des coûts sont imputés rétroactivement parce que l'équipe doit alors remonter dans le temps, corriger les valeurs déjà entrées et recalculer manuellement les taux de prime.
- O9.2 : Il a été mentionné que la plateforme n'exige pas des gestionnaires de cas généralistes qu'ils produisent une note de recommandation ni qu'ils remplissent les champs requis pour soumettre une recommandation à

l'équipe des gestionnaires de cas du FGTR, ce qui se traduit par la présentation de notes de recommandation incomplètes par les gestionnaires de cas généralistes.

- O9.3 : La dépendance au service postal pour communiquer les décisions du FGTR cause parfois des retards et nuit à la communication avec les employeurs et les représentants d'employeurs.
- O9.3a : Les mises à jour sur l'état d'avancement des décisions du FGTR sont sollicitées par l'employeur et par le représentant d'employeur, habituellement par téléphone, car ceux-ci n'ont accès à aucun outil de suivi en temps réel de leurs demandes.

Pratiques exemplaires

- Des contrôles et garde-fous sont intégrés aux systèmes technologiques pour assurer l'uniformité.
- Des mises à jour effectuées périodiquement sur l'état d'avancement des demandes sont accessibles sur un portail numérique sécurisé.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- La plateforme de gestion des cas de la **WCB du Manitoba** exige des gestionnaires de cas qu'ils remplissent certains champs avant de fermer un dossier. Par exemple, au Manitoba, une province où l'exonération des coûts est déterminée à l'interne, les gestionnaires de cas doivent confirmer si une exonération des coûts sera accordée avant de pouvoir fermer une demande.

Recommandations

- R9.1 : Envisager la mise en œuvre d'une interface de programmation d'applications (API) pour relier entre elles l'ancienne plateforme et la plateforme ACES, de sorte que l'équipe de répartition des coûts ne soit pas tenue de passer d'une plateforme à l'autre pour collecter les renseignements requis et procéder à la répartition, ce qui réduira les risques d'erreur humaine et accroîtra l'efficacité. [O9.1]
- R9.2 : Évaluer si des solutions technologiques pourraient améliorer le processus du FGTR, notamment le repérage et le déclenchement des possibilités de recourir au FGTR, la configuration des champs obligatoires pour soumettre des demandes, le suivi sur l'avancement de la prise des décisions et la transmission numérique des mises à jour aux parties prenantes intéressées. [O9.2, O9.3]

Thème 10 : Mobilisation des parties prenantes

Notation : 2 – Certaines améliorations nécessaires

Contexte des observations

Les contacts entre la WSIB et les parties prenantes de l'extérieur, notamment les employeurs, les représentants d'employeur et les représentants de travailleurs, surviennent surtout dans le contexte d'examen de programme internes et externes et de changements connexes. Par exemple, des parties prenantes ont été consultées en 2015 aux fins de la modernisation du cadre tarifaire. Les parties prenantes avaient alors été invitées à préparer des présentations en réponse au nouveau cadre tarifaire proposé. En 2023, un examen interne a eu lieu sur la proposition du FGTR de mettre fin à ses propres activités, mais la WSIB a ensuite décidé de maintenir le programme en raison des commentaires de rétroaction des employeurs et des groupes de représentants d'employeur.

Au-delà des consultations sur le programme ou sur les changements apportés aux processus, les activités de mobilisation externe du FGTR ou de formation externe sur le FGTR sont limitées. Comme certains participants l'ont mentionné dans les séances des groupes de discussion de représentants d'employeur et d'employeurs, la WSIB s'engageait auparavant davantage dans l'éducation sur le terrain et dans la sensibilisation à ses politiques, dont le FGTR. Il a aussi été mentionné que la faible sensibilisation à la politique portant sur le FGTR, en particulier chez les petits employeurs, pourrait avoir une incidence sur l'utilisation du programme. À l'heure actuelle, l'information sur le FGTR et les ressources connexes accessibles sur le site Web de la WSIB sont limitées, si l'on fait abstraction de la politique portant sur le FGTR comme telle.

Observations sur l'état actuel

- O10.1 Il est possible qu'il y ait une distorsion entre la réalité et la perception qu'ont les parties prenantes de l'extérieur de l'objectif et des incidences du FGTR.
- O10.1a : Dans les groupes de discussion, les représentants d'employeur et les employeurs ont indiqué que le FGTR est un programme important de promotion de la justice et de l'équité, car il permet aux employeurs de ne pas avoir à assumer entièrement le coût et les obligations liées aux travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant. En revanche, les représentants

des travailleurs s'interrogent sur la valeur du FGTR en tant qu'outil d'exonération des coûts étant donné les autres programmes de remises de la WSIB.

- O10.1b : Bien que l'intention soit que la procédure de prise des décisions du FGTR n'ait aucune incidence sur les travailleurs, au cours d'une séance de discussion, des représentants de travailleurs ont fait état de cas où le FGTR a eu une incidence sur la relation employeur-travailleur et sur l'admissibilité du travailleur à une indemnisation.
- O10.1c : On dispose de peu d'information supplémentaire à propos de la politique portant sur le FGTR, et les initiatives d'éducation et de sensibilisation au programme déployées par la WSIB sont limitées.
- O10.2 : Le personnel de la WSIB a fait valoir qu'il était possible que des attentes subsistent chez les employeurs quant à la valeur du FGTR en raison du nouveau cadre tarifaire.
- O10.2a : Au cours d'entretiens avec des membres du personnel de la WSIB, on a appris que les économies générées dans le passé par le FGTR dans le contexte du programme de tarification par incidence créent peut-être une perception que le FGTR est plus généreux qu'il ne l'est en réalité au chapitre des exonérations de coûts.

Pratiques exemplaires

- L'information sur les objectifs, sur le processus de bout en bout et sur les critères d'admissibilité du programme est accessible en format numérique et est communiquée aux employeurs dans le cadre de campagnes d'éducation et de sensibilisation ciblées.

Résultats de l'analyse des pratiques d'autres administrations appuyant les pratiques exemplaires :

- **Le DCBS de l'Oregon** a publié des fiches d'information et des guides sur les programmes de retour au travail. Ces documents comprennent une description sommaire du programme en cause, de ses critères d'admissibilité et des avantages offerts. De plus, l'Oregon a aussi publié une fiche d'information sur le processus d'évaluation de l'admissibilité au fonds d'indemnisation des travailleurs (Worker Benefit Fund ou WBF) qui contient de l'information sur le processus d'évaluation de l'admissibilité.
- **Le DCBS de l'Oregon** compte une équipe spécialisée de sept à huit personnes qui mènent auprès des employeurs des activités de sensibilisation au PTP et au EAIP. L'équipe offre :

- des possibilités d'éducation aux employeurs afin qu'ils apprennent les avantages du programme et la façon de présenter leurs demandes;
- de multiples heures possibles de rendez-vous et d'options pour des séances en personne ou virtuelles afin de rencontrer les employeurs où ils sont.
- **ReturnToWorkSA** compte sur un effectif de 170 employés mobiles qui fournissent un engagement et un soutien en personne aux travailleurs et aux employeurs de toute la région.

Recommandations

- R10.1 : À la suite de la révision de la politique portant sur le FGTR, envisager de mener des campagnes de sensibilisation ciblées et continues, y compris des activités de sensibilisation des employeurs sur le terrain. En outre, songer à tirer parti des campagnes de sensibilisation pour aborder les conceptions préexistantes du FGTR. [O10.1]
- R10.1a : Envisager de corriger les discordances perçues par les parties prenantes de l'extérieur entre le but et les incidences du FGTR. Explorer les possibilités de communiquer que les effets escomptés du FGTR ciblent les travailleurs et non pas la justice et l'équité pour les employeurs, qui ne sont pas l'objectif du FGTR. Songer à mettre l'accent sur la manière dont le nouveau cadre tarifaire est plus juste et équitable pour les employeurs.
- R10.1b : Envisager d'améliorer la communication avec les parties prenantes de l'extérieur sur le mode de fonctionnement du FGTR dans le contexte du nouveau cadre tarifaire. Explorer la mise au point de documents de formation, réviser les déclarations de l'employeur pour mieux communiquer les incidences du FGTR sur le calcul du taux de prime et produire une note annuelle à l'intention des employeurs de l'annexe 1 décrivant les incidences du FGTR sur l'exonération des coûts. [O10.2]

Audit d'optimisation des ressources du Fonds de garantie pour les travailleurs réintégrés

Réponse de la direction de la WSIB du 27 février 2026

La WSIB souscrit aux conclusions et aux recommandations contenues dans le présent rapport. Comme la conclusion l'indique, la WSIB convient que le Fonds de garantie pour les travailleurs réintégrés (FGTR) crée peu ou pas de valeur et ne répond pas à l'objectif d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les travailleurs souffrant d'une déficience ou d'un état pathologique préexistant.

De plus, la WSIB convient que depuis la mise en œuvre du nouveau cadre tarifaire, la structure du FGTR fait en sorte que les mesures d'exonération des coûts dont bénéficient les employeurs ne sont plus ce qu'elles étaient dans le régime des programmes de tarification par incidence, ce qui crée une discordance. Le cadre tarifaire est conçu pour prendre en compte les facteurs propres à l'employeur qui sont susceptibles d'influer sur le taux qui sont notamment, mais sans s'y limiter : la taille de l'employeur, la nature des demandes d'indemnisation et la classification des employeurs. Il s'ensuit des incohérences dans l'application du FGTR. Il est entendu que de gros employeurs de taille similaire et appartenant à la même catégorie peuvent vivre des expériences différentes et obtenir des résultats différents en matière d'exonération des coûts. Les petits employeurs n'obtiennent aucune exonération du FGTR dans le contexte du cadre tarifaire actuel. Ces incohérences créent un problème d'équité au sein du système et sont incompatibles avec l'intention derrière la mise en œuvre d'un nouveau cadre tarifaire, soit de mettre l'accent sur l'équité, la prévisibilité et la stabilité en matière de fixation des tarifs. Si l'on ajoute les changements importants apportés à la réglementation relative à l'emploi et à la lutte contre la discrimination depuis la création du FGTR, les personnes souffrant d'un état pathologique préexistant sont aujourd'hui mieux protégées contre les pratiques d'embauche discriminatoires. La WSIB y voit l'occasion d'explorer des programmes plus équitables qui bénéficieraient aux personnes accidentées du travail ou souffrant d'une maladie professionnelle et aux employeurs.

Compte tenu de ces faits généraux, la WSIB choisit de réévaluer la poursuite de l'utilisation de la politique portant sur le FGTR et de se pencher sur d'autres options possibles d'exonération des coûts qui concordent mieux avec le nouveau cadre tarifaire. Dans le cadre de cet examen, la WSIB :

- Envisagera la suppression de la politique portant sur le FGTR étant donné sa discordance actuelle avec l'intention à la source de la création du programme et son manque d'équité, après avoir pris en compte l'état actuel du marché de l'emploi et de la lutte contre la discrimination.
- Analysera l'expérience d'autres administrations qui ont modifié leurs programmes d'exonération des coûts et adopté une approche calquée sur les pratiques exemplaires qui est accessible, transparente et équitable.
- Collaborera avec la division des Services de santé et de sécurité en milieu de travail pour tirer parti des programmes existants qui appuient la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles ainsi que la formation sur la prise en charge des lésions préexistantes et permanentes.
- Mettra sur les pratiques et les approches existantes dans le cadre du programme de retour au travail qui favorisent l'obtention par les travailleurs souffrant d'une lésion permanente d'un emploi convenable et durable.
- Explorera la possibilité d'offrir aux parties prenantes des séances de formation afin de leur permettre d'acquérir :
 - une compréhension claire des interactions entre le FGTR et le nouveau cadre tarifaire, et du fait que ce dernier ne propose pas d'économies similaires à celles que généraient les anciens cadres de tarification par incidence;
 - une compréhension de la manière d'accéder aux programmes existants des Services de santé et de sécurité en milieu de travail mentionnés précédemment.

La WSIB s'est engagée à offrir des programmes hors pair qui répondent à sa vision d'améliorer, de faciliter et d'accélérer les processus conformément à sa mission de réduire l'incidence des maladies et des lésions professionnelles sur les personnes et les entreprises de l'Ontario.

Annexes

Annexe A : Appariement des thèmes et des recommandations avec les attributs des critères d'audit

La présente annexe résume l'information présentée à la section 6. Voir la section 6.0 Observations et recommandations pour plus de détails.

Systèmes : Caractère satisfaisant des systèmes de gestion (y compris les normes de rendement et les indicateurs), des contrôles et des pratiques, y compris ceux qui visent à contrôler et à protéger les actifs, et à s'assurer que les coûts, l'efficacité et l'efficacité sont dûment pris en compte.

Attribut S1 La structure organisationnelle du FGTR et le personnel de la WSIB sont efficaces et suffisent à assurer la prestation des services.

Thème et recommandation

- 5. Thème 5 : Structure et organisation de l'équipe
 - R5.1 Réfléchir à la possibilité de désigner et de former des « champions du FGTR » au sein des différentes équipes de traitement des demandes d'indemnisation qui appliquent les processus du FGTR ou parmi les personnes qui leur viennent en appui.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.1 : Évaluer la possibilité de créer à l'interne un rôle de conseiller médical pour le FGTR qui sera pourvu par un infirmier ou une infirmière ou un autre professionnel de la santé. Cette personne offrirait en temps réel des consultations aux gestionnaires de cas du FGTR et procéderait à un examen final des décisions ayant une cote de complexité élevée ou pour lesquelles une exonération de coûts d'au moins 75 % est accordée.
- 7. Processus de réception et d'affectation des ressources
 - Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'inscription et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et afin d'identifier des experts dans le secteur en cause et sur le genre de lésions en cause au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs.

Attribut S2 Les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles du programme et les attentes relatives à son rendement sont définis, compris et exécutés de façon uniforme par la direction et le personnel.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement
 - R3.2 : Repenser les indicateurs de rendement des gestionnaires de cas du FGTR afin de rehausser la qualité et l'exhaustivité des renseignements et permettre la prise de décisions efficaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur le temps mis à rendre les décisions (c.-à-d. intégrer la complexité des dossiers aux IRC et moduler la cible actuelle de deux décisions par jour selon la complexité des dossiers analysés).
- 5. Structure et organisation de l'équipe
 - R5.2 : Examiner et améliorer les critères de décision du FGTR en élaborant des documents d'orientation supplémentaires à l'intention des gestionnaires de cas du FGTR afin d'améliorer le transfert des connaissances et la cohésion des décisions prises, surtout lorsque des gestionnaires de cas quittent l'équipe ou se joignent à elle.
- 8. Intégration et formation
 - R8.1 : Revoir l'expérience minimale exigée des gestionnaires de cas du FGTR. Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration et de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas généralistes dans la mesure où ces documents portent sur le FGTR.

Attribut S3 Les risques liés au programme (y compris les risques émergents), les lacunes, les difficultés et les problèmes sont cernés, définis, communiqués efficacement, compris et traités en temps opportun par les parties appropriées, conformément aux politiques, procédures et processus établis en matière de transmission aux échelons supérieurs et de résolution des problèmes.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne

grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.2 : Songer à recourir aux services de l'équipe existante d'assurance de la qualité de la WSIB pour effectuer aléatoirement tous les mois deux audits de décisions rendues par des gestionnaires de cas du FGTR afin de s'assurer de la qualité des décisions rendues et de leur cohérence. Cette mesure correspond à la manière dont d'autres décisions de la WSIB sont auditées à des fins d'assurance de la qualité.

Attribut S4 Les politiques, les procédures et les processus qui appuient le programme (p. ex. l'examen par la WSIB des droits et des appels) sont consignés, alignés sur les objectifs du programme et les normes de prestation de services, comprennent des critères et des seuils acceptables et sont communiqués, compris et exécutés par la direction et le personnel.

Thème et recommandation :

- 1. Stratégie et objectifs
 - R1.1 : Envisager de revoir la politique portant sur le FGTR afin de mieux l'aligner sur l'objectif de la WSIB de réduire les obstacles à l'emploi et l'importance accordée à l'exonération des coûts. Examiner si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure des mesures d'aide au retour au travail pour les travailleurs ayant des lésions préexistantes et permanentes et afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et la réintégration des travailleurs.
 - R1.2 : Explorer la possibilité de revoir la politique afin de mieux aider les travailleurs qui souffrent de lésions préexistantes et permanentes à se trouver un emploi dans le contexte des changements apportés à la réglementation et de l'évolution de la WSIB.
- 5. Structure et organisation de l'équipe
 - R5.2 : Examiner et améliorer les critères de décision du FGTR en élaborant des documents d'orientation supplémentaires à l'intention des gestionnaires de cas du FGTR afin d'améliorer le transfert des connaissances et la cohésion des décisions prises, surtout lorsque des gestionnaires de cas quittent l'équipe ou se joignent à elle.

- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.3 : Étudier la possibilité d'améliorer les critères de décision du FGTR et d'officialiser le lien entre le FGTR et le retour au travail dans le cadre des critères d'admissibilité afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et d'aider les travailleurs accidentés à trouver un emploi.
- 7. Processus d'inscription et d'affectation des ressources
 - R7.1 : Explorer la possibilité de revenir à l'ancien processus d'identification du FGTR afin que ce processus soit engagé à l'interne par la WSIB plutôt qu'à l'externe par les employeurs et les représentants d'employeur. Maintenir la structure actuelle à l'intérieur de laquelle les demandes sont soumises à l'équipe indépendante du FGTR qui rend une décision. De plus, étudier s'il serait faisable d'intégrer un déclencheur automatique à la plateforme de gestion des dossiers afin que celle-ci propose un possible renvoi au FGTR lorsque certains seuils précis sont atteints.
 - R7.3 : Envisager de renforcer le processus de renvoi des cas en mettant à jour la note de recommandation et en donnant aux gestionnaires de cas généralistes une formation sur les changements apportés. Envisager l'utilisation des plateformes existantes pour configurer les champs nécessaires à la production de notes exhaustives.
- 8. Intégration et formation
 - R8.1 : Revoir l'expérience minimale exigée des GC du FGTR. Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration et de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas généralistes dans la mesure où ils portent sur le FGTR.

Attribut S5 Les processus de collecte d'information, y compris auprès des sources de données connexes, destinée à appuyer la prise des décisions sur les droits, sont précis et opportuns.

Thème et recommandation

- 6. Critère et prise de décisions
 - R6.4 : Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de

l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abrégier le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes.

- 7. Processus d'inscription et d'affectation des coûts
 - R7.3 : Envisager de renforcer le processus de renvoi des cas en mettant à jour la note de recommandation et en donnant aux gestionnaires de cas généralistes une formation sur les changements apportés. Envisager l'utilisation des plateformes existantes pour configurer les champs nécessaires à la production de notes exhaustives.
- 9. Technologie
 - R9.2 : Évaluer si des solutions technologiques pourraient améliorer le processus du FGTR, notamment le repérage et le déclenchement des possibilités de recourir au FGTR, la configuration des champs obligatoires pour soumettre des demandes, le suivi du calendrier de prise des décisions et la transmission numérique des mises à jour aux parties prenantes intéressées.

Attribut S6 Les systèmes de technologie de l'information en place permettent d'accéder rapidement et efficacement à l'information en appui à la prise de décisions complexes, et soutiennent la prestation de services (p. ex., pour le traitement spécialisé, l'équipement, d'autres services), répartissent efficacement les exonérations de coûts, et réduisent la redondance dans la gestion des données.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les

employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- 7. Processus d'inscription et d'affectation des coûts
 - R7.3 : Envisager de renforcer le processus de renvoi des cas en mettant à jour la note de recommandation et en donnant aux gestionnaires de cas généralistes une formation sur les changements apportés. Envisager l'utilisation des plateformes existantes pour configurer les champs nécessaires à la production de notes exhaustives.
- 9. Technologie
 - R9.1 : Envisager la mise en œuvre d'une interface de programmation d'applications (API) pour relier entre elles l'ancienne plateforme et la plateforme ACES, de sorte que l'équipe de répartition des coûts ne soit pas tenue de passer d'une plateforme à l'autre pour collecter les renseignements requis et procéder à la répartition, ce qui réduira les risques d'erreur humaine et accroîtra l'efficacité.
 - R9.2 : Évaluer si des solutions technologiques pourraient améliorer le processus du FGTR, notamment le repérage et le déclenchement des possibilités de recourir au FGTR, la configuration des champs obligatoires pour soumettre des demandes, le suivi sur l'avancement de la prise des décisions et la transmission numérique des mises à jour aux parties prenantes intéressées.

Attribut S7 Les communications, les consultations et la collaboration du programme avec les employeurs, les représentants des employeurs et les groupes de travailleurs sont efficaces.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.4 : Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abréger le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes.
- 9. Technologie
 - R9.2 : Évaluer si des solutions technologiques pourraient améliorer le processus du FGTR, notamment le repérage et le déclenchement des possibilités de recourir au FGTR, la configuration des champs obligatoires pour soumettre des demandes, le suivi du calendrier de prise des décisions et la transmission numérique des mises à jour aux parties prenantes intéressées.
- 10. Mobilisation des parties prenantes
 - R10.1 : À la suite de la révision de la politique portant sur le FGTR, envisager de mener des campagnes de sensibilisation ciblées et continues, y compris des activités de sensibilisation des employeurs sur le terrain. En outre, songer à tirer parti des campagnes de sensibilisation pour corriger les conceptions préexistantes du FGTR.

Attribut S8 Les dépenses engagées au titre des demandeurs d'indemnisation sont budgétées, révisées et analysées de manière appropriée afin d'assurer un bon rapport coût-efficacité et de faire en sorte qu'elles soient alignées sur les objectifs du programme.

Thème et recommandation :

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les

résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- 4. Gestion financière
 - R4.1 Réfléchir à la possibilité d'élargir l'éventail d'activités de gestion financière afin de mieux comprendre la nature de l'investissement effectué par la WSIB dans les ressources destinées à soutenir le FGTR et leurs répercussions financières sur le calcul du taux de prime des employeurs.
 - R4.2 Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts.
 - R4.3 : Évaluer l'expérience des employeurs de différentes catégories afin de déterminer si des politiques ou des approches modulées selon le secteur d'activité favoriseraient l'obtention de résultats plus équitables, plus particulièrement dans le cas de ceux qui proposent des emplois de courte durée ou limités à un projet donné.

Ressources : Mesure dans laquelle les ressources ont été gérées correctement dans l'exécution des activités pertinentes en tenant dûment compte des coûts, de l'efficience et de l'efficacité.

Attribut R1 Le programme du FGTR est doté de ressources appropriées et suffisantes pour répondre aux besoins de la WSIB et de ses clients, et pour permettre d'atteindre les objectifs.

Thème et recommandation :

- 5. Structure et organisation de l'équipe
 - R5.1 Réfléchir à la possibilité de désigner et de former des « champions du FGTR » au sein des différentes équipes de traitement des demandes d'indemnisation qui appliquent les processus du FGTR ou parmi les personnes qui leur viennent en appui.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.1 : Évaluer la possibilité de créer à l'interne un rôle de conseiller médical pour le FGTR qui sera pourvu par un infirmier ou une infirmière ou un autre professionnel de la santé. Cette personne offrirait en temps réel des consultations aux gestionnaires de cas du FGTR et procéderait à un

examen final des décisions ayant une cote de complexité élevée ou pour lesquelles une exonération de coûts d'au moins 75 % est accordée.

- 7. Processus d'inscription et d'affectation des ressources
 - R7.2 : Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'accueil et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et afin d'identifier des experts dans le secteur en cause et sur le genre de lésions en cause au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs.
- 8. Intégration et formation
 - R8.1 : Revoir l'expérience minimale exigée des gestionnaires de cas du FGTR. Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration et de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas généralistes dans la mesure où ces documents portent sur le FGTR.

Attribut R2 Des programmes de formation et de perfectionnement satisfaisants sont offerts aux membres de la direction et du personnel du FGTR ainsi qu'aux gestionnaires de cas généralistes afin de garantir l'efficacité et la continuité de la prestation des services, des processus de gestion du rendement, de la planification de la relève et de la rétention des connaissances.

Thème et recommandation :

- 8. Intégration et formation
 - R8.1 : Revoir l'expérience minimale exigée des gestionnaires de cas du FGTR. Explorer la possibilité de tirer parti des ressources des services de formation axés sur l'emploi (SFAE) pour soutenir la création de documents d'intégration et de formation du personnel du FGTR prenant en compte les changements apportés à la politique et au programme du FGTR (c.-à-d. au processus décisionnel). Par souci d'uniformité, les SFAE devraient assurer la production des documents de formation de l'équipe du FGTR et des gestionnaires de cas généralistes dans la mesure où ces documents portent sur le FGTR.

Attribut R3 Les politiques et les processus applicables au FGTR sont examinés, mis à jour et exécutés en temps opportun.

Thème et recommandation :

- 1. Stratégie et objectifs
 - R1.1 : Envisager de revoir la politique portant sur le FGTR afin de mieux l'aligner sur l'objectif de la WSIB de réduire les obstacles à l'emploi et l'importance accordée à l'exonération des coûts. Examiner si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure des mesures d'aide au retour au travail pour les travailleurs ayant des lésions préexistantes et permanentes et afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et la réintégration des travailleurs.
 - R1.2 : Explorer la possibilité de revoir la politique afin de mieux aider les travailleurs qui souffrent de lésions préexistantes et permanentes à se trouver un emploi dans le contexte des changements apportés à la réglementation et de l'évolution de la WSIB.
- 2. Politique portant sur le FGTR
 - R2.1 : En collaboration avec les programmes de la WSIB, procéder à une actualisation approfondie de la politique portant sur le FGTR afin que celle-ci couvre les changements opérationnels récents et les recommandations pertinentes du présent AOR qui ont été mises en œuvre. Suivre le cadre de gouvernance des politiques de la WSIB qui prévoit des examens périodiques et continus des politiques.
 - R2.2 : Élaborer un plan de mise en œuvre des changements à apporter aux politiques afin d'assurer une adoption homogène de ceux-ci au sein de la WSIB et à l'extérieur de celle-ci parmi les groupes de parties prenantes touchées.

Attribut R4 Des processus de gestion des dépenses associées à l'administration du programme sont en place et exécutés en appui à la budgétisation, à la présentation de l'information, aux examens et aux analyses appropriés. Les processus de gestion des dépenses sont alignés sur les objectifs du programme et permettent d'accroître la rentabilité.

Thème et recommandation :

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin

de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.

- 4. Gestion financière
 - R4.1 Réfléchir à la possibilité d'élargir l'éventail d'activités de gestion financière afin de mieux comprendre la nature de l'investissement effectué par la WSIB dans les ressources destinées à soutenir le FGTR et leurs répercussions financières sur le calcul du taux de prime des employeurs.

Résultats : Mesure dans laquelle les programmes, les opérations ou les activités d'une entité ont été efficaces.

Attribut O1 Les pratiques actuelles font en sorte que le programme est accessible aux employeurs de toutes tailles et de tous les secteurs.

Thème et recommandation

- 1. Stratégie et objectifs
 - R1.3 : Examiner les demandes d'indemnisation et les résultats du FGTR afin de mieux comprendre l'adoption inégale du FGTR selon la catégorie d'employeur de la WSIB, la taille de l'employeur et les caractéristiques démographiques des travailleurs, et ainsi éclairer les changements futurs à la politique portant sur le FGTR de manière à appuyer un programme qui encourage la création de possibilités d'emploi pour les travailleurs souffrant de lésions préexistantes et permanentes.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.5 : Étudier dans quelle mesure les employeurs sans représentant peuvent être désavantagés par rapport à ceux ayant un représentant, surtout si les indemnités du FGTR sont moindres pour les employeurs sans représentant que pour ceux avec représentant.
- 7. Processus de réception et d'affectation des ressources
 - R7.1 : Explorer la possibilité de revenir à l'ancien processus d'identification du FGTR afin que ce processus soit engagé à l'interne par la WSIB plutôt qu'à l'externe par les employeurs et les représentants d'employeur. Maintenir la structure actuelle à l'intérieur de laquelle les demandes sont soumises à l'équipe indépendante du FGTR qui rend une décision. De plus, étudier s'il serait faisable d'intégrer un déclencheur automatique à la

plateforme de gestion des dossiers afin que celle-ci propose un possible renvoi au FGTR lorsque certains seuils précis sont atteints.

- 10. Mobilisation des parties prenantes
 - R10.1 : À la suite de la révision de la politique portant sur le FGTR, envisager de mener des campagnes de sensibilisation ciblées et continues, y compris des activités de sensibilisation des employeurs sur le terrain. En outre, songer à tirer parti des campagnes de sensibilisation pour corriger les conceptions préexistantes du FGTR.

Attribut O2 Les pratiques actuelles permettent de prendre des décisions appropriées, opportunes et cohérentes d'une manière financièrement responsable.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.2 : Repenser les indicateurs de rendement des gestionnaires de cas du FGTR afin de rehausser la qualité et l'exhaustivité des renseignements et permettre la prise de décisions efficaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur le temps mis à rendre les décisions (c.-à-d. intégrer la complexité des dossiers aux IRC et moduler la cible actuelle de deux décisions par jour selon la complexité des dossiers analysés).
- 4. Gestion financière
 - R4.1 : Réfléchir à la possibilité d'élargir l'éventail d'activités de gestion financière afin de mieux comprendre la nature de l'investissement effectué par la WSIB dans les ressources destinées à soutenir le FGTR et leurs répercussions financières sur le calcul du taux de prime des employeurs.
 - R4.2 : Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts.
 - R4.3 : Évaluer l'expérience des employeurs de différentes catégories afin de déterminer si des politiques ou des approches modulées selon le secteur d'activité favoriseraient l'obtention de résultats plus équitables, plus particulièrement dans le cas de ceux qui proposent des emplois de courte durée ou limités à un projet donné.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.4 : Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de

l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abrégier le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes.

- 7. Processus d'inscription et d'affectation des ressources
 - R7.1 : Explorer la possibilité de revenir à l'ancien processus d'identification du FGTR afin que ce processus soit engagé à l'interne par la WSIB plutôt qu'à l'externe par les employeurs et les représentants d'employeur. Maintenir la structure actuelle à l'intérieur de laquelle les demandes sont soumises à l'équipe indépendante du FGTR qui rend une décision. De plus, étudier s'il serait faisable d'intégrer un déclencheur automatique à la plateforme de gestion des dossiers afin que celle-ci propose un possible renvoi au FGTR lorsque certains seuils précis sont atteints.
 - R7.2 : Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'accueil et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et afin d'identifier des experts dans le secteur en cause et sur le genre de lésions en cause au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs.

Attribut O3 Le programme du FGTR s'est doté d'objectifs clairs alignés sur les stratégies plus globales de la WSIB, et des indicateurs ont été mis en place pour démontrer une progression satisfaisante vers ces objectifs.

Thème et recommandation

- 1. Stratégie et objectifs
 - R1.1 : Envisager de revoir la politique portant sur le FGTR afin de mieux l'aligner sur l'objectif de la WSIB de réduire les obstacles à l'emploi et l'importance accordée à l'exonération des coûts. Examiner si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure des mesures d'aide au retour au travail pour les travailleurs ayant des lésions préexistantes et permanentes afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et la réintégration des travailleurs.
 - R1.2 : Explorer la possibilité de revoir la politique afin de mieux aider les travailleurs qui souffrent de lésions préexistantes et permanentes à se

trouver un emploi dans le contexte des changements apportés à la réglementation et de l'évolution de la WSIB.

- 2. Politique portant sur le FGTR
 - R2.1 : En collaboration avec les programmes de la WSIB, procéder à une actualisation approfondie de la politique portant sur le FGTR afin que celle-ci couvre les changements opérationnels récents et les recommandations pertinentes du présent AOR qui ont été mises en œuvre. Suivre le cadre de gouvernance des politiques de la WSIB qui prévoit des examens périodiques et continus des politiques.
- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.
- 4. Gestion financière
 - R4.2 : Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.3 : Étudier la possibilité d'améliorer les critères de décision du FGTR et d'officialiser le lien entre le FGTR et le retour au travail dans le cadre des critères d'admissibilité afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et d'aider les travailleurs accidentés à trouver un emploi.

Attribut O4 Les décisions relatives à l'admissibilité sont cohérentes, justes, efficaces sur le plan des coûts, opportunes et alignées sur les objectifs du programme. Elles permettent d'obtenir les résultats escomptés pour le programme et les travailleurs.

Thème et recommandation :

- 1. Stratégie et objectifs
 - R1.1 : Envisager de revoir la politique portant sur le FGTR afin de mieux l'aligner sur l'objectif de la WSIB de réduire les obstacles à l'emploi et l'importance accordée à l'exonération des coûts. Examiner si la politique portant sur le FGTR devrait être révisée afin d'inclure des mesures d'aide au retour au travail pour les travailleurs ayant des lésions préexistantes et permanentes et afin d'officialiser le lien informel entre le FGTR et la réintégration des travailleurs.
 - R1.2 : Explorer la possibilité de revoir la politique afin de mieux aider les travailleurs qui souffrent de lésions préexistantes et permanentes à se trouver un emploi dans le contexte des changements apportés à la réglementation et de l'évolution de la WSIB.
 - R1.3 : Examiner les demandes d'indemnisation et les résultats du FGTR afin de mieux comprendre l'adoption inégale du FGTR selon la catégorie d'employeur de la WSIB, la taille de l'employeur et les caractéristiques démographiques des travailleurs, et ainsi éclairer les changements futurs à la politique portant sur le FGTR de manière à appuyer un programme qui encourage la création de possibilités d'emploi pour les travailleurs souffrant de lésions préexistantes et permanentes.
- 2. Politique portant sur le FGTR
 - R2.1 : En collaboration avec les programmes de la WSIB, procéder à une actualisation approfondie de la politique portant sur le FGTR afin que celle-ci couvre les changements opérationnels récents et les recommandations pertinentes du présent AOR qui ont été mises en œuvre. Suivre le cadre de gouvernance des politiques de la WSIB qui prévoit des examens périodiques et continus des politiques.
- 4. Gestion financière
 - R4.2 : Réfléchir à la possibilité d'étudier un échantillon de demandes d'indemnisation et de données du FGTR afin de comprendre son fonctionnement dans le contexte du nouveau cadre tarifaire, en particulier en ce qui concerne les exonérations de coûts.
 - R4.3 : Évaluer l'expérience des employeurs de différentes catégories afin de déterminer si des politiques ou des approches modulées selon le secteur d'activité favoriseraient l'obtention de résultats plus équitables, plus particulièrement dans le cas de ceux qui proposent des emplois de courte durée ou limités à un projet donné.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.1 : Évaluer la possibilité de créer à l'interne un rôle de conseiller médical pour le FGTR qui sera pourvu par un infirmier ou une infirmière ou un

autre professionnel de la santé. Cette personne offrirait en temps réel des consultations aux gestionnaires de cas du FGTR et procéderait à un examen final des décisions ayant une cote de complexité élevée ou pour lesquelles une exonération de coûts d'au moins 75 % est accordée.

- R6.2 : Songer à recourir aux services de l'équipe existante d'assurance de la qualité de la WSIB pour effectuer aléatoirement tous les mois deux audits de décisions rendues par des gestionnaires de cas du FGTR afin de s'assurer de la qualité des décisions rendues et de leur cohérence. Cette mesure correspond à la manière dont d'autres décisions de la WSIB sont auditées à des fins d'assurance de la qualité.
- R6.4 : Explorer comment on pourrait accélérer la prise des décisions et mieux gérer les attentes en révisant le Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur pour y inclure l'engagement de la WSIB à protéger les renseignements personnels des travailleurs, comme l'exige l'article 59 de la LSPAAT, repenser l'exigence des trois appels à l'étape de l'intention de contester (IDC), attribuer les examens des IDC à des gestionnaires de cas du FGTR affectés à cette tâche à tour de rôle afin d'abréger le cycle de prise des décisions et de retirer ces examens de la file des dossiers en attente d'une première décision en misant sur la plateforme pour exercer un suivi sur le cycle décisionnel et en communiquer les résultats, y compris l'échéancier d'allocation des coûts, aux parties prenantes pertinentes.
- R6.5 : Étudier dans quelle mesure les employeurs sans représentant peuvent être désavantagés par rapport à ceux ayant un représentant, surtout si les indemnités du FGTR sont moindres pour les employeurs sans représentant que pour ceux avec représentant.
- 7. Processus d'inscription et d'affectation des ressources
 - R7.2 Continuer d'attribuer les demandes entrantes en fonction de la capacité, mais explorer la possibilité de créer un rôle d'accueil et d'assurance de la qualité dont le titulaire évaluerait la complexité de chaque cas afin de déterminer la durée cible du processus décisionnel et afin d'identifier des experts dans le secteur en cause et sur le genre de lésions en cause au sein de l'équipe de gestion de cas du FGTR dans le but d'accroître la capacité de régler à l'interne les questions liées à ces lésions et à ces secteurs.

Attribut O5 Des processus d'évaluation sont en place pour faciliter l'amélioration du processus de prise de décisions sur les droits du FGTR, qui comprend l'examen de données pertinentes et exactes pour éclairer la prise de décisions (p. ex., la rapidité et

l'efficacité des décisions, les rajustements des coûts des demandes d'indemnisation, etc.).

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.2 : Repenser les indicateurs de rendement des gestionnaires de cas du FGTR afin de rehausser la qualité et l'exhaustivité des renseignements et permettre la prise de décisions efficaces, plutôt que de se concentrer uniquement sur le temps mis à rendre les décisions (c.-à-d. intégrer la complexité des dossiers aux IRC et moduler la cible actuelle de deux décisions par jour selon la complexité des dossiers analysés).
 - R3.3 : Collaborer avec MAIGG (Méthodes analytiques et Information de gestion générales) à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des données et de gouvernance (c'est-à-dire d'amélioration de la désignation, de la catégorisation et de la maintenance des ensembles de données) afin de collecter des données de qualité fondées sur les détails des décisions et les indicateurs de rendement révisés. Réfléchir à la possibilité d'utiliser les résultats pour rendre l'analytique des données plus accessible à l'interne grâce à des tableaux de bord en temps réel et à des rapports automatisés permettant un suivi plus étroit du cycle décisionnel et du nombre total de cas soumis au FGTR; et pour améliorer la communication avec les employeurs sur les incidences des décisions du FGTR sur le calcul des taux de prime.
- 6. Critères et prise de décisions
 - R6.2 : Songer à recourir aux services de l'équipe existante d'assurance de la qualité de la WSIB pour effectuer aléatoirement tous les mois deux audits de décisions rendues par des gestionnaires de cas du FGTR afin de s'assurer de la qualité des décisions rendues et de leur cohérence. Cette mesure correspond à la manière dont d'autres décisions de la WSIB sont auditées à des fins d'assurance de la qualité.

Attribut O6 L'analyse comparative de la valeur ajoutée en comparant le FGTR et d'autres programmes similaires (p. ex., des commissions d'indemnisation d'accidentés du travail et des assureurs) permet de cerner d'éventuelles améliorations.

Thème et recommandation

- 3. Indicateurs de rendement et analyse des données
 - R3.1 : Poursuivre les discussions avec les administrations en cause, échanger les leçons apprises, partager les connaissances acquises et maintenir des communications et des relations continues avec les

administrations consultées dans le contexte du présent AOR et dont les orientations stratégiques correspondent à celles du FGTR.

Annexe B : Personnes interrogées

Membres du personnel de la WSIB

1. Ryan Moisan, directeur, Opérations
2. Laurie McMann, directrice, Opérations
3. Carina Fernley, gestionnaire, Politique opérationnelle
4. Camal McDoom, chef d'équipe, Tarification par incidence et répartition des coûts
5. Lisa Slanic, gestionnaire, Services aux employeurs
6. Gianpaolo Betti, directeur adjoint, Services aux employeurs
7. Jasmine Gu, directrice, Services actuariels
8. Mark Parker, directeur, Programme des lésions attribuables au stress
9. Kerri Smith, directrice, Programme des lésions attribuables au stress
10. Nancy Nasso, gestionnaire, Maladies professionnelles
11. Zahra Ali, directrice, Retour au travail
12. Iryna Glaz, gestionnaire de cas du FGTR
13. Irene Bowman, gestionnaire de cas du FGTR
14. Jennifer Klawitter, gestionnaire de cas du FGTR
15. Enqing Shen, statisticienne

Annexe C : Examen de l'analyse des pratiques d'autres administrations

Objectif et utilisation prévus de cette section

La présente section met en parallèle des pratiques, courantes ou exemplaires, qui nous ont paru avoir un intérêt pour l'AOR et qui sont utilisées par sept organisations d'autres provinces ou pays pour administrer leur fonds de garantie pour travailleurs réintégrés et qui ont été répertoriées lors d'une analyse comparative. Les organisations en question sont les suivantes :

- Département des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Oregon (pages 90 à 97)
- Commission des accidents du travail (WCB) du Manitoba (pages 98 à 102)
- Département du travail et des industries (DL&I) de l'État de Washington (pages 103 à 110)
- Bureau du Trésor du Connecticut (pages 111 à 116)
- Département des relations industrielles de Californie (pages 117 à 121)
- WorkSafe Victoria (pages 122 à 127)
- ReturnToWorkSA (pages 128 à 133)

Les organisations formant le groupe de comparaison ont été choisies en collaboration avec le groupe de travail de l'audit d'optimisation des ressources de la WSIB et ciblées parce qu'elles offrent des programmes d'exonération des coûts ainsi que des programmes pour inciter les employeurs à embaucher des personnes souffrant d'un état pathologique préexistant. L'information présentée dans la présente section a servi à formuler des recommandations pour les observations.

Notre approche

L'approche adoptée pour l'analyse comparative comportait deux volets : un examen des documents accessibles au public et des entretiens avec des représentants de chacune des organisations. L'analyse a porté sur les points suivants :

- Le contexte de l'organisation;
- Le mandat et les politiques du programme;
- Le modèle de prestation de services de l'organisation pour ses programmes d'exonération des coûts et de retour au travail;
- Les seuils et critères d'admissibilité propres aux programmes d'exonération des coûts et de retour au travail;
- Le modèle financier utilisé pour financer les programmes d'exonération des coûts et de retour au travail;
- Le modèle de gestion des cas et la structure de l'équipe des programmes d'exonération des coûts et de retour au travail;

- Les indicateurs de rendement utilisés par les programmes et services liés aux programmes d'exonération des coûts et de retour au travail;
- Les pratiques en matière de formation, d'orientation et de perfectionnement professionnel;
- Les particularités de l'organisation, notamment ses caractéristiques distinctives et ses pratiques.

Limites de l'examen

L'information recueillie dans le cadre de la comparaison des pratiques d'autres administrations se limite aux informations appartenant au domaine public et à celles recueillies par Deloitte au cours des entretiens. Les informations fournies par le représentant de chacune des organisations dépendent de la connaissance et de la collaboration des personnes interrogées et valent pour la période à laquelle la comparaison a été effectuée. Les mandats des organismes qui ont participé à la comparaison peuvent être différents de celui de la WSIB.

On trouvera dans les pages qui suivent un résumé des points de comparaison; les observations détaillées et la description des pratiques exemplaires se trouvent à la section 6, *Observations et recommandations*.

Département des Services aux consommateurs et aux entreprises (DCBS) de l'Oregon

Contexte

Le département des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Oregon est le plus important organisme de réglementation des entreprises et de protection des consommateurs de l'Oregon. La Division de l'indemnisation des accidents du travail (WCD) de cet organisme administre les lois et les règles qui ont une incidence sur le système d'indemnisation des accidents du travail. La WCD encourage la réintégration des travailleurs en offrant aux employeurs des exonérations de primes et des subventions salariales.

La WCD compte sur un effectif d'environ 180 personnes et administre des domaines comme les avantages sociaux, la conformité, le règlement des différends et les opérations de l'organisation. Elle compte des postes de soutien administratif et de bureau, de spécialistes de la conformité, d'analystes des opérations et des politiques, et de représentants de la fonction publique.

Les cotisations perçues par l'organisme servent à financer l'administration et les programmes d'indemnisation des travailleurs. Elles sont déposées dans deux fonds gérés par le Département : le Fonds des services aux consommateurs et aux entreprises et le Fonds des prestations aux travailleurs (WBF). Le WBF finance également plusieurs catégories de dépenses, dont les plus pertinentes sont abordées dans la présente section.

Les employeurs contribuent financièrement de trois façons : la prime d'assurance qu'ils versent à leur assureur, la cotisation au régime d'indemnisation des travailleurs et la cotisation au WBF. La cotisation au WBF est fondée sur la somme des salaires que l'employeur verse à ses employés. La cotisation est payée conjointement par l'employeur et les employés en fonction des heures travaillées au cours d'un trimestre. Le Département détermine le taux de cotisation annuel en fonction des soldes de trésorerie et des besoins prévus du WBF.

Mandat et politiques

L'Oregon offre différents programmes d'incitation aux employeurs pour favoriser le retour au travail. Ces programmes, régis par les lois de l'Oregon sur l'indemnisation des accidents du travail, sont les suivants :

- Le **Programme d'aide au réemploi**, qui appuie l'embauche de travailleurs victimes de lésions en offrant des incitations aux employeurs, notamment des exemptions de primes et des remboursements pour les frais de demande d'indemnisation et de certains achats ou modifications de postes de travail. Le

Programme d'aide au réemploi comprend des programmes de retour au travail, comme :

- Le **Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure (PAEB)**, qui favorise le retour rapide au travail des employés afin d'éviter que la situation ne dégénère en cas d'invalidité. Grâce au PAEB, les employeurs peuvent recevoir des remboursements au titre de la réintégration de travailleurs et des frais de demandes d'indemnisation.
- Le **Programme des travailleurs privilégiés**, qui soutient l'embauche de travailleurs ayant des restrictions permanentes qui ne peuvent pas reprendre leur emploi habituel. Le programme offre des incitations et des avantages à l'embauche au nouvel employeur.
- Le **Programme d'aide au réemploi**, qui appuie l'embauche de travailleurs victimes de lésions en offrant des incitations aux employeurs, notamment des exemptions de primes et des remboursements pour les frais de demande d'indemnisation et de certains achats ou modifications de postes de travail. Le Programme d'aide au réemploi comprend des programmes de retour au travail, comme :
 - Le **Programme des travailleurs handicapés**, qui soutenait l'embauche de travailleurs ayant une déficience en remboursant les frais de demande d'indemnisation pour les lésions additionnelles causées par la déficience préexistante. Le programme offrait notamment le remboursement du pourcentage des coûts des réclamations pouvant être attribué à la déficience préexistante.
 - Le Programme des travailleurs handicapés n'accepte plus de nouvelles demandes depuis 1990, soit lorsque les incitations du Programme d'aide au réemploi ont été majorées.

Modèle de prestation de services

Selon le programme, les employeurs peuvent faire une demande d'aide financière par l'entremise de leur assureur ou en s'adressant directement au Département. De plus, le WCD envoie de façon proactive des avis aux travailleurs et aux employeurs jugés automatiquement admissibles à un programme.

Programme d'aide au réemploi

Les services offerts dans le cadre du Programme d'aide au réemploi varient selon le programme précis ciblé par la demande de prestations.

Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure

L'utilisation de ce programme est facultative. Si un employeur souhaite y participer, l'administration incombe alors à son assureur, qui doit notamment obtenir les rapports médicaux des travailleurs, aider l'employeur à déterminer les tâches de

transition, traiter les demandes de subvention salariale et soumettre les demandes de remboursement au WCD.

Modèle de prestation de services (suite)

Le Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure fournit ce qui suit :

- Une subvention salariale correspondant à 50 % du salaire brut de retour au travail anticipé pendant une période de 24 mois consécutifs jusqu'à concurrence de 66 jours ouvrables.
- Le remboursement des frais d'achats de matériel et de modification des lieux de travail jusqu'à concurrence de 5 000 \$;
- Le remboursement des frais d'achats de matériel favorisant le retour au travail anticipé comme :
 - Les frais de scolarité, les frais de cours et les frais d'achat de manuels jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
 - Les vêtements nécessaires aux tâches de transition, jusqu'à concurrence de 400 \$.

En 2024, le programme avait soutenu 6 319 placements de travailleurs, dont 4 231 étaient des placements dans le cadre de demandes d'indemnisation pour lésion invalidante et 2 088 placements pour lésion non invalidante. Le programme a été utilisé par 1 310 employeurs. Le coût moyen par placement s'est chiffré à 3 439 \$.

Programme des travailleurs privilégiés

Les travailleurs sont automatiquement admissibles au programme après leur demande d'indemnisation. S'il est admissible, un travailleur privilégié recevra automatiquement une carte de travailleur privilégié à la clôture de son dossier d'indemnisation. Cette carte informe les employeurs potentiels sur le programme et les avantages qu'il offre.

Lorsqu'un employeur embauche un travailleur privilégié, il doit le signaler à son assureur pour le faire ajouter à sa police d'assurance contre les accidents du travail. Pour être exempté des primes, l'employeur doit également aviser la Division de l'indemnisation des accidents du travail dans les 90 jours suivant l'embauche du travailleur privilégié.

Le Programme des travailleurs privilégiés offre les avantages suivants :

- L'exemption des primes pour un travailleur privilégié pendant trois ans.
L'employeur n'a pas à déclarer à son assureur le salaire versé au travailleur.
- Le remboursement des frais d'indemnisation à l'assureur si le travailleur privilégié dépose une demande pendant la période d'exemption de primes.
- Une subvention salariale correspondant à 50 % du salaire du travailleur privilégié pendant 183 jours, jusqu'à concurrence d'un montant total de 40 000 \$ à vie.
- Le remboursement des modifications apportées au lieu de travail pour le compte du travailleur privilégié, 35 000 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 50 000 \$.

- Le remboursement des dépenses effectuées pour aider un travailleur privilégié à trouver, accepter ou conserver un emploi en Oregon, par exemple :
 - les frais de scolarité, de manuels et de cours, 1 000 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 2 000 \$;
 - les frais liés à un déplacement de 24 heures ou plus pour assister à des cours, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
 - le matériel nécessaire à l'emploi, 2 500 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 5 000 \$;
 - les vêtements nécessaires à l'emploi, 500 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
 - les frais de transport (à l'exclusion du coût d'achat d'un véhicule) jusqu'à 1 000 \$ dans les 90 premiers jours d'emploi;
 - les droits d'inscription à un syndicat ou cotisations syndicales, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
 - les frais de déménagement si le nouveau lieu d'emploi est situé à 50 milles (80 km) ou plus de la résidence du travailleur, mais encore en Oregon;
 - les coûts d'accréditation professionnelle ou de permis d'exercice, 500 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
 - les coûts d'aménagement d'un lieu de travail si l'employeur a créé un nouvel emploi pour le travailleur, 5 000 \$ par demande, jusqu'à concurrence de 10 000 \$;
 - les frais d'aide au placement, dont 1 000 \$ pour la formation en recherche d'emploi et 3 000 \$ pour le placement et le maintien en poste;
 - autres dépenses pertinentes, jusqu'à concurrence de 2 500 \$.

En 2024, 571 travailleurs étaient admissibles au Programme des travailleurs privilégiés, dont 117 qui utilisaient les avantages auxquels ils avaient droit. Cette année-là, 260 travailleurs ont commencé un ou plusieurs nouveaux contrats d'emploi dans le cadre du programme. Il y a eu 111 cas de subventions salariales, 90 cas de remboursement de frais de modification du lieu de travail et 524 remboursements de dépenses liées à l'emploi.

Programme des travailleurs handicapés

À l'heure actuelle, le Programme des travailleurs handicapés accorde des remboursements uniquement pour les demandes qui ont été jugées admissibles avant le 1^{er} mai 1990. De plus, les assureurs ne sont pas admissibles au Programme d'aide aux travailleurs handicapés si l'employeur reçoit du Programme d'aide au réemploi un remboursement des primes pour le travailleur victime de lésions.

L'employeur qui souhaite obtenir une aide du Programme des travailleurs handicapés doit présenter une demande dûment étayée au directeur du DCBS pour établir son

admissibilité. La WCD déterminera ensuite le pourcentage de remboursement à accorder.

Le Programme des travailleurs handicapés offre les avantages suivants :

- Le remboursement de la partie de l'indemnité versée par l'assureur ou l'employeur autoassuré pour les lésions subséquentes que le travailleur peut subir en raison de son état tout au long de sa vie professionnelle, en sus de 1 000 \$ par demandeur.

Seuil et critères d'admissibilité

Programme d'aide au réemploi

Les critères d'admissibilité au Programme d'aide au réemploi varient selon le programme visé.

Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure

Voici les conditions à remplir pour être admissible au Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure :

- L'employeur doit être celui en fonction à la date de survenance de la nouvelle lésion ou de l'aggravation de celle-ci. Il doit souscrire l'assurance contre les accidents du travail de l'Oregon et respecter les lois sur l'indemnisation des accidents du travail de l'État.
- Le travailleur doit avoir déposé une demande d'indemnisation pour accident du travail à la WCD et détenir une autorisation du médecin pour reprendre le travail moyennant des restrictions.

L'employeur peut encore recevoir des prestations même si la demande d'indemnisation pour accident du travail n'a pas été évaluée par l'assureur. L'assureur dispose de 60 jours pour accepter ou refuser la demande. En cas de refus, l'employeur a quand même droit au remboursement du salaire versé en vertu du PAEF jusqu'à la date du refus.

Programme des travailleurs privilégiés

Voici les conditions à remplir pour être admissible au Programme des travailleurs privilégiés :

- L'employeur doit souscrire à l'assurance contre les accidents du travail de l'Oregon et respecter les lois sur l'indemnisation des accidents du travail de l'État.
- Les limitations permanentes du travailleur ont été causées par une lésion professionnelle et l'empêchent de reprendre son emploi habituel.
- La demande d'indemnisation pour accidents du travail doit être close.

Programme des travailleurs handicapés

Voici les conditions à remplir pour être admissible au Programme des travailleurs handicapés :

- Le travailleur doit avoir subi ultérieurement une lésion indemnisable entraînant des coûts d'indemnisation supérieurs à 1 000 \$ ou avoir causé des blessures à d'autres travailleurs dans le cadre du même emploi entraînant des coûts d'indemnisation supérieurs à 1 000 \$.
- Le travailleur doit avoir une déficience permanente représentant une atteinte d'au moins 25 % de l'organisme.
- La lésion professionnelle ne se serait pas produite sans la déficience, elle est considérablement plus importante en raison de la déficience ou la déficience a contribué de façon importante à la lésion.

Modèle financier

Le Programme d'aide au réemploi et le Programme pour les travailleurs handicapés sont financés par le Fonds des prestations aux travailleurs (WBF).

Chaque année, le DCBS peut ajuster le taux de cotisation au WBF pour répondre aux exigences de financement. En 2025, le taux de cotisation annoncé s'établissait à 2,0 cents par heure travaillée, réparti entre employeurs et travailleurs.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Le WBF comprend des spécialistes en réemploi qui contribuent à l'administration des avantages liés au retour au travail et à la formation dans le cadre du Programme d'aide aux employeurs en cas de blessure. Un rôle de soutien aux utilisateurs s'est récemment ajouté, afin d'accorder la priorité au soutien offert aux employeurs et aux travailleurs pour profiter des programmes de retour au travail. L'Oregon a aussi des agents de liaison chargés de l'engagement auprès du public. On trouve également une équipe de recherche qui compare les résultats obtenus par les utilisateurs du Programme des travailleurs privilégiés à ceux d'un groupe de contrôle.

Mesure du rendement

Le WBF surveille la participation des employeurs aux programmes de retour au travail afin de repérer les employeurs qui sous-utilisent les programmes. Il mène des activités de sensibilisation auprès des employeurs signalés pour mieux les informer sur les programmes.

Le WBF reçoit chaque mois la liste des nouveaux travailleurs privilégiés inscrits dans le système de l'Oregon. Il communique ensuite avec ces travailleurs pour les informer des avantages offerts par le Programme. Les taux de recouvrement des salaires et d'emploi des participants au Programme font l'objet d'un suivi afin d'évaluer l'efficacité du

Programme. Après 13 trimestres, l'équipe de recherche du DCBS compare les résultats des participants au Programme des travailleurs privilégiés à ceux d'un groupe de contrôle pour voir si les participants au Programme ont des taux de recouvrement du salaire et d'emploi plus élevés.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

Les membres de l'équipe doivent apprendre les lois de l'Oregon sur l'indemnisation des accidents du travail et savoir les appliquer correctement. Les activités d'embauche et de perfectionnement professionnel exigent surtout des compétences en gestion de cas, une capacité d'adaptation à des situations uniques, de l'empathie et des approches axées sur les résultats, ainsi que de l'objectivité dans l'administration des avantages des programmes.

Faits saillants sur l'organisation

L'Oregon concentre ses activités en matière d'innovation sur la sensibilisation des employeurs et des travailleurs accidentés. L'Oregon a mis sur pied une équipe d'environ huit personnes qui se concentrent sur les relations avec les employeurs afin de les sensibiliser aux programmes offerts. Depuis peu, l'équipe aide aussi à l'établissement des calendriers, à la planification et à la préparation de l'équipe pour les activités de sensibilisation.

En ce qui concerne le Programme des travailleurs privilégiés, les travailleurs inscrits dans le système de l'État qui y sont automatiquement admissibles reçoivent une carte de travailleur privilégié à la clôture de leur dossier d'indemnisation. L'équipe de sensibilisation communique avec les nouveaux travailleurs privilégiés pour leur transmettre de l'information sur le programme et le soutien disponible.

L'Oregon administre une page web centralisée qui donne un aperçu du Fonds des prestations aux travailleurs (WBF), des programmes qu'il finance, des taux de cotisation en vigueur et offre d'autres ressources plus détaillées sur le fonds. L'Oregon possède également d'autres pages web où est centralisée l'information sur les programmes de retour au travail.

Examen de la documentation existante

Organigramme du Department of Consumer and Business Services – consulté en novembre 2025

Department of Consumer and Business Services Return-to-work assistance – Employer-at-Injury Program – consulté en novembre 2025

Department of Consumer and Business Services Return-to-work assistance – Preferred Worker Program – consulté en novembre 2025

Department of Consumer and Business Services Workers' Benefit Fund – consulté en novembre 2025

Department of Consumer and Business Services Working at DCBS – Workers' Compensation Division (WCD) – consulté en novembre 2025

International Association of Industrial Accident Boards and Commissions – Oregon Workers' Compensation Division – consulté en novembre 2025

OAR 436-040-0003 Applicability of Rules – consulté en novembre 2025

OAR 436-040-0010 Criteria for Eligibility – consulté en novembre 2025

OAR 436-040-0040 Eligibility Determination – consulté en novembre 2025

Obtaining the preferred worker policy – consulté en octobre 2025

Oregon Blue Book – Consumer and Business Services, Department of – consulté en novembre 2025

Oregon Preferred Worker Program fact sheet – consulté en novembre 2025

Oregon Workers' Compensation Division – About us – consulté en novembre 2025

Oregon Workers' Compensation Division – Employer-at-Injury Program (EAIP) – consulté en novembre 2025

Oregon Workers' Compensation Division – Preferred Worker Program (PWP) – consulté en octobre 2025

Oregon Workers' Compensation Division – Return-to-work programs – consulté en novembre 2025

ORS Chapter 656 Workers' Compensation – consulté en novembre 2025

ORS 656.622 – Reemployment Assistance Program – consulté en octobre 2025

ORS 656.628 – Workers with Disabilities Program – consulté en novembre 2025

The Employer-at-Injury Program – Helping employers return injured workers to work – consulté en novembre 2025

Workers' Benefit Fund (WBF) Assessment – consulté en novembre 2025

Commission des accidents du travail (WCB) du Manitoba

Contexte

La Commission des accidents du travail du Manitoba (WCB) est une société constituée en vertu d'une loi pour gérer l'assurance contre l'invalidité et les blessures en milieu de travail, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. La WCB offre une vaste gamme de services pour aider les travailleurs accidentés à effectuer un retour au travail en toute sécurité et en accomplissant des tâches leur convenant. Elle compte un effectif de quelque 600 employés et gère un portefeuille de 40 058 comptes d'employeurs représentant 73 % de la population active.

Financée par les employeurs, la WCB vise un provisionnement intégral de ses coûts de fonctionnement, les employeurs payant à la fois le coût des indemnisations en cours et des indemnisations futures. Conformément à la *Loi sur les accidents du travail* de la province, les employeurs du Manitoba sont classés en quatre catégories, soit les catégories B à E. Les employeurs des catégories B à D sont individuellement responsables des frais des régimes d'indemnisation et de leurs frais administratifs, tandis que les employeurs de la catégorie E contribuent collectivement au système d'indemnisation des travailleurs et sont assujettis à une responsabilité collective.

La WCB s'est dotée d'une caisse des accidents qui finance l'indemnisation des accidents du travail. Les cotisations annuelles versées par les employeurs de chaque catégorie provisionnent la Caisse des accidents afin de couvrir les coûts de fonctionnement annuels du système de même que les réclamations dans certaines circonstances, notamment les réclamations qui résultent de conditions préexistantes.

Mandat et politiques

La WCB est régie par la *Loi sur les accidents du travail*, qui énonce le mandat de la Commission et les responsabilités de toutes les parties du système d'indemnisation des accidents du travail. Selon la catégorie de l'employeur, la WCB applique une politique d'exonération ou de transfert des coûts. Les règles d'exonération et de transfert des coûts s'appliquant aux employeurs de catégorie E sont énoncées dans la ligne directrice 31.05.10, et celles du transfert des coûts pour les employeurs des catégories B à D se trouvent dans la ligne directrice 31.05.15. L'objectif de chacune de ces politiques est d'assurer l'équité et la reddition de comptes des employeurs.

Il est à noter qu'il existe plusieurs circonstances dans lesquelles la WCB peut accorder une exonération ou un transfert des coûts. Le cas le plus pertinent pour notre analyse est celui des conditions préexistantes, dont il est question dans la présente section. Seuls les employeurs de catégorie E peuvent bénéficier d'une exonération de coûts pour

conditions préexistantes. Le transfert de coûts ne peut être appliqué dans ces circonstances.

Modèle de prestation de services

Pour obtenir une exonération des coûts, il faut d'abord qu'une demande d'indemnisation soit faite à la WCB. La WCB recueille des renseignements auprès du travailleur, de l'employeur et du fournisseur de soins de santé du travailleur pour statuer sur la demande. Dans l'éventualité de conditions préexistantes, la WCB évalue les faits probants dont elle dispose pour établir si la lésion attribuable au travail contribue à la perte de capacité de gain.

Dans un premier temps, tous les coûts d'indemnisation sont inclus dans les résultats techniques de l'employeur. Ces résultats comprennent les coûts suivants :

- Les coûts d'indemnisation attribués;
- Les coûts de remplacement approximatifs relatifs à une demande d'indemnité de décès approuvée;
- Les coûts qui ont été transférés à l'employeur conformément aux politiques de la WCB.

Après le dépôt d'une demande d'indemnisation, le processus d'exonération des coûts se déclenchera dans l'une ou l'autre des circonstances suivantes :

- Lorsque l'employeur fait une demande d'exonération ou de transfert des coûts directement à la WCB;
- Lorsque le système de la WCB signale automatiquement une demande pour examen si cette demande a été ouverte après la durée limite.

En se fondant sur les renseignements disponibles, le gestionnaire de cas affecté au dossier vérifie l'admissibilité de l'employeur à l'exonération des coûts.

L'exonération des coûts n'est pas prise en compte dans l'établissement du taux de cotisation de l'employeur. Si une exonération de coûts est accordée, la WCB peut utiliser les résultats techniques actualisés de l'employeur pour recalculer le taux de cotisation qui s'applique. Toutefois, cela n'est fait que pour l'année en cours et les années précédentes lorsque l'exonération de coûts accordée atteint ou dépasse le seuil fixé pour l'année. Le seuil pour 2026 est de 16 140 \$.

Voici ce qu'accorde la WCB à un employeur de catégorie E admissible à une exonération des coûts :

- Exonération de 50 % des coûts de la demande d'indemnisation;
- Modification de ses résultats techniques pour le calcul du taux de cotisation futur et éventuellement, pour la révision du taux de cotisation pour l'année en cours et les précédentes.

Seuil et critères d'admissibilité

L'employeur bénéficie d'une exonération des coûts lorsque :

- la condition préexistante ne résulte pas d'un accident antérieur subi par l'employé lorsqu'il travaillait pour ce même employeur;
- la condition préexistante a contribué à la gravité de la blessure subie au travail;
- la condition préexistante prolonge considérablement la période de rétablissement du travailleur et l'arrêt de travail dépasse 12 semaines.

Modèle financier

Les employeurs de catégorie E sont évalués en fonction de leurs résultats techniques. La WCB utilise un modèle d'établissement des taux qui sert à déterminer les taux de cotisation et le montant à percevoir auprès de chaque employeur.

La WCB a mis sur pied un système de classification qui regroupe les employeurs selon des groupes sectoriels précis (« catégories d'industrie ») en fonction de leurs activités. Il y a environ 175 catégories d'industrie reconnues au Manitoba. La classification sectorielle attribuée à l'employeur reflète la catégorie de risque fondée sur le coût d'indemnisation des accidents pour le groupe par rapport à la moyenne du système.

Les cotisations perçues auprès des employeurs sont versées à la Caisse des accidents et à d'autres fonds pour appuyer le régime d'indemnisation des accidents du travail. Cela comprend le fonds de répartition des coûts, qui est utilisé pour couvrir les coûts des demandes qui ne sont pas entièrement attribués aux employeurs de catégorie E.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Les décisions relatives à l'exonération des coûts sont prises par le gestionnaire de cas responsable de la demande d'indemnisation. La WCB compte environ 60 gestionnaires de cas généralistes et 11 gestionnaires de cas spécialisés.

Mesure du rendement

La WCB ne fait pas le suivi des IRC propres à l'exonération des coûts.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

La WCB organise des programmes de formation de 16 semaines pour les nouveaux gestionnaires de cas recrutés à l'interne et des formations de 18 semaines pour ceux provenant de l'externe. Les 12 premières semaines sont consacrées à une cinquantaine de sujets, dont l'exonération des coûts, volet qui dure environ deux heures.

Après les 12 semaines de cours théoriques, les gestionnaires de cas passent quatre semaines à faire des simulations de traitement de demandes d'indemnisation selon

différents scénarios. Une fois le programme de formation terminé, les gestionnaires de cas sont soumis à une période de probation de six mois, sous la supervision d'un directeur. La WCB examine actuellement diverses options pour offrir des formations semestrielles facultatives aux gestionnaires de cas qui souhaitent se perfectionner dans un champ de compétences particulier.

Aucune formation médicale n'est exigée. Au besoin, les gestionnaires de cas peuvent obtenir l'avis d'un conseiller en médecine générale ou en santé mentale, selon la nature de la demande. Pour obtenir un avis médical, les gestionnaires de cas présentent un formulaire de demande pour qu'un conseiller médical examine les renseignements médicaux contenus dans le dossier. Les conseillers médicaux ne prennent pas de décisions concernant l'exonération des coûts. Leur rôle est d'indiquer s'il y a des preuves de condition préexistante diagnostiquée avant la lésion indemnisable subie par le travailleur.

Faits saillants sur l'organisation

Le processus d'examen des dossiers pouvant être admissibles à l'exonération des coûts est déclenché automatiquement. À la création d'un dossier de demande d'indemnisation, le système de la WCB crée automatiquement une tâche pour que le gestionnaire de cas statue sur l'exonération des coûts. Si la demande de recouvrement date de 12 à 14 semaines et que le dossier est toujours en cours, le gestionnaire de cas peut examiner le dossier pour voir s'il y a lieu d'accorder une exonération des coûts. Si la demande n'est toujours pas réglée après 32 semaines, le gestionnaire de cas doit alors prendre une décision. Un dossier de demande d'indemnisation ne peut pas être fermé tant que le gestionnaire de cas n'a pas confirmé si une exonération de coûts sera accordée ou non.

Les gestionnaires de cas ont accès à des conseillers en médecine générale et en santé mentale pour obtenir leur avis sur un cas, au besoin.

De plus, la WCB met à l'essai la solution de services de gestion des indemnisations des accidents du travail ODG by MCG pour soutenir la planification du retour au travail et la modification des emplois des prestataires. La WCB utilise la base de données de cette solution pour connaître les lignes directrices concernant la durée possible afin d'accorder une exonération des coûts.

Examen de la documentation existante

Classification des industries – consulté en novembre 2025

ODG for Canada – consulté en novembre 2025

Policy 31.05.05 Rate-Setting Model for Class E Employers – consulté en novembre 2025

Policy 31.05.10 Cost Relief/Cost Transfer – Class E Employers – consulté en novembre 2025

Policy 31.05 Funding Policy – consulté en novembre 2025

Policy 31.05.15 Cost Transfer – Individually Assessed Employers – consulté en novembre 2025

Policy 44.10.20.10 – Pre-existing Conditions – consulté en novembre 2025

Loi sur les accidents du travail – consulté en novembre 2025

Commission des accidents de travail du Manitoba – À propos – consulté en novembre 2025

Commission des accidents de travail du Manitoba – Lois et politiques – consulté en novembre 2025

Rapport annuel 2024 – consulté en novembre 2025

Département du travail et des industries (DL&I) de l'État de Washington

Contexte

Le Département du travail et des industries (DL&I) de l'État de Washington est l'agence d'État chargée d'administrer le régime d'indemnisation des accidents du travail de l'État. Le Département a comme mission d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs de l'État de Washington. L'équipe chargée d'administrer le régime d'indemnisation des accidents du travail pour les 3,3 millions de travailleurs de l'État compte environ 2 800 employés, dont des spécialistes en indemnisation, des inspecteurs de la sécurité, des infirmières et des comptables.

Le DL&I a établi un fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (le « SIF ») pour soutenir le retour au travail des travailleurs. Ce fonds est administré par le directeur de DL&I et le trésorier d'État en est le dépositaire et a le pouvoir d'attribuer les fonds selon les instructions du directeur de DL&I.

Le SIF est provisionné par les primes annuelles versées par les employeurs autoassurés, des virements du Compte d'indemnisation des accidents pour les indemnités financées par l'État et des virements du Compte d'aide médicale pour couvrir les modifications de tâches.

Créé en 1945, le SIF a évolué au fil du temps. À partir des années 1970, il a permis d'exonérer les coûts des invalidités permanentes totales. Toutefois comme les demandes d'indemnisation pour ce type d'invalidité prenaient de sept à huit ans pour se régler, les employeurs assurés par le Fonds d'État ont rarement demandé une exonération de coûts en vertu du SIF pour éviter les longs délais risquant de dégrader leur cote et les coûts qui y étaient rattachés.

En 1982, le DL&I a lancé un programme d'autoassurance. Ce programme a considérablement augmenté les coûts pris en charge par le SIF, parce qu'ils financent environ 90 % des obligations des régimes de retraite.

En 2013, le DL&I a introduit une méthode de tarification par incidence pour les comptes autoassurés. La cote d'incidence déterminait les taux s'appliquant aux employeurs autoassurés en fonction de leur utilisation du SIF. Cela a eu pour effet de réduire le nombre de demandes d'exonération de coûts adressées au SIF, si bien que les coûts pris en charge par le fonds sont passés d'environ 50 millions de dollars à une somme se situant entre 8 et 10 millions de dollars par année.

Mandat et politiques

Le SIF est régi par les lois de l'État de Washington (RWC), en particulier par l'article RCW 51.44.040 qui porte sur le SIF. Conformément à cet article, le SIF a pour objet de soutenir le retrait des coûts pour l'employeur et de favoriser le retour au travail des travailleurs accidentés.

Le SIF apporte une aide sous forme d'exonération de coûts dans les situations où l'invalidité préexistante d'un travailleur contribue à un accident au travail causant la mort ou l'invalidité permanente totale du travailleur. Dans ces cas, le SIF accorde une exonération de la partie des coûts d'indemnisation qui ne sont pas attribuables au nouvel incident.

En plus de l'exonération des coûts, le DL&I offre des programmes de retour au travail des travailleurs accidentés, grâce à des mesures incitatives accordées à l'employeur, dont les plus pertinentes sont décrites dans la présente section. Les programmes offerts comprennent les suivants :

- Le **Programme des travailleurs privilégiés**, qui appuie l'embauche de personnes ayant des restrictions permanentes résultant d'une blessure antérieure en accordant des incitations à l'employeur.
- Le **Programme de modification de l'emploi**, qui permet aux employeurs de modifier le lieu de travail afin d'aider un travailleur accidenté à retourner au travail en toute sécurité.
- Le **Programme de maintien au travail** qui accorde des avantages aux employeurs afin qu'ils puissent apporter de légères modifications aux tâches des travailleurs accidentés. Ce programme n'est pas financé par le SIF.

Modèle de prestation de services

Exonération de coûts par le SIF

Le processus d'exonération des coûts est amorcé par l'employeur. Les employeurs dont la participation au régime est financée par les fonds publics bénéficient de l'exonération dans le calcul de leurs primes annuelles. L'exonération de coûts par le SIF n'a d'incidence sur le taux de cotisation de l'employeur que si la demande d'indemnisation tombe dans la période utilisée pour déterminer le taux. En conséquence, les employeurs assurés par les fonds publics demandent généralement une exonération au SIF si cela avait une incidence sur leur taux de cotisation pour la période considérée.

Lorsqu'une indemnité est accordée dans un dossier mettant en cause un employeur autoassuré, le DL&I émet une ordonnance de financement qui laisse à l'employeur le choix de la méthode de financement qu'il souhaite utiliser. L'employeur peut alors aviser

le DL&I de son intention de demander une exonération de coûts au SIF. Par ailleurs, si l'employeur croit qu'une demande pourrait aboutir à la déclaration d'une invalidité permanente totale, il peut faire une demande proactive au FSI.

La décision d'accorder une exonération de coûts est prise par un arbitre qui peut consulter les infirmières-conseils de DL&I pour obtenir un avis médical au besoin.

Lorsque la décision est favorable, le SIF accorde l'exonération des coûts suivants :

- Si une invalidité antérieure a contribué à causer le décès ou l'invalidité permanente totale du travailleur, le SIF exonère l'employeur des coûts relatifs à la demande d'indemnisation qui ne sont pas directement liés à la nouvelle lésion.

L'exonération accordée par le SIF peut être partielle ou totale.

Programmes de retour au travail

Les services offerts dans le cadre des programmes de retour au travail offerts par l'État de Washington varient en fonction du programme visé.

Programme des travailleurs privilégiés

Pour être admissible aux avantages offerts par le Programme des travailleurs privilégiés, l'employeur doit d'abord embaucher un travailleur privilégié et rédiger une description de poste et une offre d'emploi qui reflètent les limitations du travailleur. Ensuite, l'employeur peut soumettre la nouvelle description de poste à DL&I et demander des avantages.

Si la demande est approuvée, les réclamations futures pour blessures subséquentes n'auront pas d'incidence sur le taux de prime fondé sur les incidences de l'employeur.

De plus, le Programme des travailleurs privilégiés peut fournir les avantages suivants si la lésion est survenue le **1^{er} janvier 2025** ou après cette date :

- Remboursement de 50 % du salaire brut de base versé au travailleur privilégié pendant un maximum de 120 jours de travail, jusqu'à concurrence de 25 000 \$;
- Remboursement des dépenses pour l'acquisition d'outils et d'équipement, jusqu'à concurrence de 5 000 \$;
- Remboursement des dépenses d'achat de vêtements nécessaires aux tâches approuvées, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
- Incitations au maintien en emploi après 12 mois d'emploi continu sans réduction du salaire de base de 25 000 \$.

Les avantages suivants sont offerts si la lésion est survenue avant le **1^{er} janvier 2025** :

- Remboursement de 50 % du salaire brut de base versé au travailleur privilégié pendant un maximum de 66 jours de travail, jusqu'à concurrence de 10 000 \$;
- Remboursement de 10 % du salaire brut de base versé au travailleur privilégié pendant 12 mois, jusqu'à concurrence de 10 000 \$;
- Remboursement des dépenses pour l'acquisition d'outils et d'équipement, jusqu'à concurrence de 2 500 \$;
- Remboursement des dépenses d'achat de vêtements nécessaires aux tâches approuvées, jusqu'à concurrence de 400 \$.

Programme de modification d'emploi

Les employeurs peuvent demander l'aide de DL&I pour modifier leur lieu de travail en vue du retour au travail d'un travailleur blessé.

Le Programme de modification des emplois offre les avantages suivants :

- Remboursement des frais de modification du lieu de travail et des dépenses nécessaires pour mettre en œuvre les modifications au site de travail, jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par emploi ou lieu de travail.

Programme de maintien au travail

Pour être admissible aux avantages du programme de maintien au travail, l'employeur doit rédiger une description de l'emploi allégé qui respecte les limitations du travailleur établies par le fournisseur de soins de santé. Si cette description est approuvée par le fournisseur de soins de santé du travailleur, l'employeur peut demander les avantages.

Le Programme de maintien au travail offre les avantages suivants si la lésion est survenue le **1^{er} janvier 2025** ou après cette date :

- Remboursement de 50 % du salaire brut de base versé au travailleur en affectation de tâches allégées pendant un maximum de 120 jours de travail, jusqu'à concurrence de 25 000 \$;
- Remboursement des dépenses pour l'acquisition d'outils et d'équipement, jusqu'à concurrence de 5 000 \$;
- Remboursement des dépenses de formation, jusqu'à concurrence de 2 000 \$;
- Remboursement des dépenses d'achat de vêtements nécessaires aux tâches approuvées, jusqu'à concurrence de 1 000 \$.

Les avantages suivants sont offerts si la lésion est survenue **avant le 1^{er} janvier 2025** :

- Remboursement de 50 % du salaire brut de base versé au travailleur en affectation de tâches allégées pendant un maximum de 66 jours de travail, jusqu'à concurrence de 10 000 \$;

- Remboursement des dépenses pour l'acquisition d'outils et d'équipement, jusqu'à concurrence de 2 500 \$;
- Remboursement des dépenses de formation, jusqu'à concurrence de 1 000 \$;
- Remboursement des dépenses d'achat de vêtements nécessaires aux tâches approuvées, jusqu'à concurrence de 400 \$.

Seuil et critères d'admissibilité

Exonération de coûts par le SIF

Pour être admissible à l'exonération de coûts en vertu du SIF, la demande d'indemnisation doit respecter les conditions suivantes :

- Le travailleur a obtenu une indemnité d'invalidité permanente totale.
- Une lésion préexistante doit avoir causé en partie l'invalidité permanente, ou une condition préexistante doit avoir contribué à l'invalidité totale.

L'invalidité permanente totale est établie par DL&I en fonction de plusieurs facteurs, dont :

- la déficience établie par le fournisseur de soins de santé du travailleur;
- la capacité du travailleur à retourner au travail.

Au cours des dernières années, DL&I a ajouté la déficience psychologique aux facteurs pris en compte dans les cas d'invalidité permanente donnant droit à une prestation.

Programmes de retour au travail

Les services offerts dans le cadre des programmes de retour au travail offerts par l'État de Washington varient en fonction du programme visé.

Programme des travailleurs privilégiés

Pour être admissible au programme des travailleurs privilégiés :

- L'employeur doit embaucher un travailleur privilégié.
- Pour obtenir une attestation de travailleur privilégié, le travailleur doit avoir présenté une demande d'indemnisation qui est encore active dans les registres de l'État, avoir une limitation permanente causée par un accident du travail ou une maladie professionnelle, et ne pas être autorisé à reprendre son emploi préalable par son fournisseur de soins de santé.

Programme de modification d'emploi

Pour être admissible au programme de modification d'emploi :

- Le travailleur doit avoir présenté une demande d'indemnisation qui est encore active et être couvert par un employeur autoassuré ou assuré par l'État.

- Le travailleur doit avoir des limitations causées par un accident du travail et ses tâches doivent être modifiées pour qu'il puisse retourner au travail.

L'aide du Programme de modification d'emploi peut être obtenue par l'ancien employeur (de l'époque de l'accident) ou le nouveau.

Programme de maintien au travail

Pour être admissible au Programme de maintien au travail :

- L'employeur fait approuver la description de l'emploi allégé par le fournisseur de soins de santé du travailleur.
- Le travailleur blessé doit avoir des limitations causées par un accident de travail.
- Les dépenses imputées au programme doivent être nécessaires pour permettre au travailleur d'effectuer ses nouvelles tâches allégées et avoir été engagées au moment où le poste lui a été offert ou après.

Modèle financier

Le SIF est provisionné par les primes versées par les employeurs autoassurés, des virements du Compte d'indemnisation des accidents pour couvrir les employeurs assurés par les fonds de l'État et des virements du Compte d'aide médicale pour payer les modifications d'emploi et autres réclamations.

Chaque année, les employeurs autoassurés doivent cotiser au SIF pour couvrir les coûts prévus pour l'année à venir.

Chaque année, le DL&I établit le taux de cotisation des employeurs autoassurés pour l'exercice de la manière suivante :

1. Déterminer les fonds nécessaires pour couvrir les coûts prévus des indemnités pour l'année.
2. Calculer le taux de cotisation de base.
3. Ajuster le taux de cotisation de base en fonction de la cote fondée sur les incidences attribuée à l'employeur. La cote tient compte de l'utilisation que l'employeur fait du SIF par rapport à la taille du programme.

La cotisation de l'employeur au SIF reflète l'utilisation du fonds au cours des trois dernières années.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Les demandes d'indemnisation soumises au DL&I sont traitées par des administrateurs des demandes d'indemnisation. Les demandes que les gestionnaires de cas ne sont pas en mesure de régler sont transférées à des agents de pension.

Les gestionnaires de cas et les agents de pension peuvent demander des avis médicaux à des infirmières-conseils internes. Le DL&I possède également une unité de recherche médicale implantée sur le campus de l'Université de Washington.

Mesure du rendement

Le DL&I présente chaque année des rapports sur la santé financière du SIF pour s'assurer qu'il peut couvrir les coûts prévus des demandes d'indemnisation.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

Tous les administrateurs des demandes d'indemnisation qui gèrent des demandes d'indemnisation d'employeurs autoassurés doivent obtenir un agrément reconnu par le DL&I. Cela suppose :

- de travailler sous le mentorat d'un administrateur des demandes d'indemnisation agréé pendant au moins un an pour acquérir une expérience en administration ou en surveillance des demandes d'indemnisation;
- de suivre un programme de formation approuvé par le DL&I dans les six mois suivant l'embauche.

Faits saillants sur l'organisation

L'exonération des coûts du SIF n'est offerte que pour les personnes ayant une déficience permanente totale.

Le DL&I dispose d'une équipe nombreuse pour gérer les demandes d'indemnisation. Cette équipe comprend des infirmières-conseils pouvant donner des avis médicaux au personnel sur des demandes en particulier. De plus, l'équipe est aussi présente sur le campus de l'Université de Washington, où le DL&I possède une unité de recherche médicale.

Hors du cadre du SIF, l'État de Washington a mis en place un programme de maintien au travail qui offre aux employeurs des incitations et une aide supplémentaires (comme le remboursement des salaires et des dépenses) afin qu'ils puissent alléger les tâches des travailleurs accidentés.

Examen de la documentation existante

About Labor and Industries – consulté en novembre 2025

Annual Comprehensive Financial Report – consulté en novembre 2025

Claim Administrator Testing and Certification – consulté en novembre 2025

Comparison of Job Modification, Stay at Work, and Preferred Worker Benefits – consulté en novembre 2025

Employers' Guide to Self-Insurance in Washington State – consulté en novembre 2025

Employers' Guide to Workers' Compensation Insurance in Washington State –
consulté en novembre 2025

Job Modifications – consulté en novembre 2025

Preferred Worker Certification – consulté en novembre 2025

Preferred Worker Program – consulté en novembre 2025

RWC 51.16.120: Distribution of further accident cost – consulté en novembre 2025

RCW 51.44.040 Second injury fund – consulté en octobre 2025

Second Injury Fund Assessment for FYE 2025 – consulté en octobre 2025

Stay at Work – consulté en novembre 2025

Bureau du Trésor du Connecticut

Contexte

La responsabilité de la supervision des politiques, de la planification et de l'administration générale des opérations et des fonctions de gestion de trésorerie du Connecticut incombe au Bureau du Trésor. Le Bureau du trésorier est doté d'un bureau de direction et de six divisions, dont l'une est responsable du fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (le « SIF »).

Le SIF a été créé en 1945 pour combattre la discrimination à l'embauche dont étaient victimes d'anciens combattants souffrant d'un état pathologique préexistant et pour offrir une exonération de coûts afin d'inciter les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant. Depuis sa création, la vocation du SIF s'est élargie à d'autres types de lésions ou de conditions antérieures. Les évaluations ont révélé que l'élargissement des demandes admissibles a entraîné une augmentation des coûts du fonds de 178 % en six ans, passant de 37,8 millions de dollars en 1988-1989 à 105 millions de dollars en 1993-1994.

Le SIF n'avait pas de réserves pour sinistres. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, des cotisations supplémentaires par les employeurs ont été décrétées. Avant 1989, le trésorier avait l'habitude d'exiger une cotisation par année. En 1995 toutefois, les analyses ont démontré que quatre cotisations seraient nécessaires pour couvrir les coûts.

En 1995, la loi d'État 95-277 a fermé le SIF à toute nouvelle demande d'indemnisation pour les accidents survenus le 1^{er} juillet 1995 ou après cette date. Cette loi a majoré les sanctions imposées aux employeurs n'ayant pas mis en place de régime d'indemnisation des accidents du travail. À l'heure actuelle, voici quelles sont les responsabilités du SIF :

- Demandes d'indemnisation pour lésion subséquente transférées au SIF avant l'adoption de la loi d'État 95-277;
- Demandes d'indemnisation de travailleurs accidentés dont l'employeur n'a pas de régime d'indemnisation des accidents du travail;
- Rajustements au coût de la vie admissibles;
- Demandes d'indemnisation de travailleurs accidentés qui avaient plus d'un employeur à la date où l'accident est survenu.

Aux termes de la loi 95-277, les conditions préexistantes sont considérées comme faisant partie des lésions professionnelles.

Les fonds de garantie pour travailleurs réintégrés des États-Unis, celui du Connecticut notamment, sont souvent critiqués parce qu'on estime qu'ils ne sont plus nécessaires depuis l'adoption en 1990 de la loi américaine sur les personnes en situation de

handicap (*Americans with Disabilities Act* ou ADA), qui interdit aux employeurs toute discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap dans le processus d'embauche et qui exige la mise en place de mesures d'adaptation raisonnables pour les employés. En 1994, une société d'actuariat embauchée par le trésorier a en outre estimé que l'injection d'une somme de 6,2 milliards de dollars était nécessaire pour couvrir les demandes d'indemnisation prises en charge par le SIF.

Mandat et politiques

Le SIF est régi par la loi sur l'indemnisation des accidents du travail du Connecticut (*Connecticut Workers' Compensation Act*). La partie E du chapitre 568 de cette loi décrit l'objet, les méthodes d'évaluation, les exigences de production d'information sur le fonds et les responsabilités du trésorier.

Le SIF avait été créé afin de décourager la discrimination envers les anciens combattants et d'encourager l'embauche de travailleurs ayant déjà subi une lésion. Lorsqu'il était actif, le fonds visait à soutenir le retour au travail de travailleurs accidentés en accordant une aide aux employeurs lorsqu'une lésion ou une condition préexistante d'un travailleur avait aggravé la lésion ultérieurement subie au travail.

Aujourd'hui, le SIF vise plutôt à aider les travailleurs accidentés à retourner au travail ou à régler leurs demandes d'indemnisation.

Modèle de prestation de services

Avant la fermeture du SIF, un employeur pouvait présenter une demande d'exonération des coûts de deux façons :

- Si l'employé avait signé une attestation de déficience physique dans laquelle il décrivait une invalidité préexistante, l'employeur pouvait demander automatiquement une exonération de coûts au SIF.
- Si l'employé n'avait pas signé d'attestation de déficience physique pour une invalidité préexistante, l'employeur devait fournir la preuve que la lésion subie au travail avait été considérablement aggravée par l'invalidité préexistante. L'employeur avait alors droit à une exonération des coûts financée par le fonds si le travailleur recevait encore des prestations d'indemnisation après 104 semaines.

La loi d'État 95-277 a modifié le processus de transfert des dossiers au SIF. L'employeur ou l'assureur doit désormais fournir un avis de transfert au fonds par courrier recommandé accompagné des pièces suivantes :

- Un paiement de 2 000 \$ pour couvrir les frais d'évaluation de la demande;
- Une copie des rapports médicaux pertinents;
- Des renseignements détaillés sur toutes les prestations versées en rapport avec la demande et le coût total estimatif de l'indemnisation;

- Une copie des principaux documents décrivant les résultats, les indemnités ou les ententes en lien avec la demande;
- Toute autre information demandée.

Pour signifier un refus, le SIF doit envoyer un avis par courrier recommandé dans les 90 jours suivant la réception de la demande, sauf s'il réclame un délai, pouvant aller jusqu'à 90 jours supplémentaires, pour examiner le dossier. Si le SIF ne rejette pas la demande dans les 90 jours prévus, la demande est considérée comme acceptée.

Si la demande est acceptée, un formulaire d'acceptation est transmis à la Commission des accidents du travail du district d'où provient la demande. De plus, une copie du formulaire d'acceptation est envoyée à l'employeur ou à l'assureur ainsi qu'au demandeur, avec un remboursement de 1 500 \$.

L'employeur ou l'assureur peut faire appel de la décision dans les 30 jours suivant la réception de l'avis de refus. En cas de litige quant à l'admissibilité du travailleur au SIF, le dossier est soumis à l'examen d'un comité d'experts qui tranche la question.

Conformément à la loi d'État 95-277, le SIF offre les avantages suivants :

- Exonération des coûts pour les demandes transférées au SIF avant le 1^{er} juillet 1995;
- Exonération des coûts d'indemnisation d'un travailleur accidenté ayant plus d'un employeur (l'employeur au moment de la lésion paie alors 75 % du salaire hebdomadaire moyen net de l'employé et le reste est payé par le SIF);
- Remboursement des rajustements au coût de la vie pour certaines lésions qui comprennent le total des prestations d'invalidité ou des prestations de veuf ou de veuve;
- Prestations pour les travailleurs accidentés dont l'employeur n'a pas de régime d'indemnisation des accidents du travail. Le SIF cherche alors à recouvrer les fonds versés auprès de l'employeur dans la mesure du possible.

Seuil et critères d'admissibilité

L'admissibilité au SIF a évolué depuis sa création. À l'origine, seules étaient acceptées les demandes d'indemnisation de travailleurs qui étaient devenus handicapés de façon permanente par la perte d'une main, d'un bras, d'un pied, d'une jambe ou d'un œil, dans la mesure où le travailleur en cause avait déjà perdu une autre partie de son corps.

En 1959, l'admissibilité s'est étendue aux travailleurs souffrant d'une invalidité partielle permanente préexistante, qui s'est transformée en invalidité totale permanente ou invalidité partielle permanente plus grave après un accident du travail.

En 1967, l'admissibilité s'est étendue à toute autre déficience physique permanente, et aux cas où une condition préexistante aggravait les conséquences d'une blessure subséquente créant une invalidité permanente.

Le SIF a ensuite élargi l'admissibilité aux demandes d'indemnisation où l'employé a signé un formulaire d'attestation de déficience physique.

Après 1967, l'admissibilité a été élargie à d'autres circonstances, y compris, sans s'y restreindre, les demandes d'indemnisation des employeurs non assurés, les récidives et les rajustements totaux au coût de la vie de personnes en situation de handicap.

Pour être admissible aux programmes actuels du SIF :

- le travailleur blessé doit occuper au moins deux emplois;
- une condition préexistante a mené au décès du demandeur;
- l'employeur du travailleur accidenté n'a pas de régime d'indemnisation des accidents du travail.

Modèle financier

Le SIF est financé par les primes versées par les employeurs assurés et autoassurés. Le trésorier publie chaque année le taux des primes pour l'année.

Les primes des employeurs assurés sont perçues par leur assureur sous forme de supplément sur leur police d'assurance. L'assureur transfère ensuite les primes perçues au SIF. Le taux de prime de 2026 pour les employeurs assurés se chiffre à 2,25 %.

Les primes des employeurs autoassurés sont déterminées en fonction des prestations d'assurance médicale et des indemnisations que l'employeur a payées au cours de l'année civile précédente. Le taux de prime pour 2026 pour cette catégorie d'employeurs s'est établi à 2,75 %. En 2025, les employeurs assurés et autoassurés ont dû verser quatre primes, pour un total de 28,1 millions de dollars.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Le SIF est administré par le trésorier de l'État du Connecticut. Le trésorier peut nommer jusqu'à quatre trésoriers adjoints pour l'aider à s'acquitter de ses fonctions.

Le Bureau du Trésor aide le trésorier à s'acquitter de ses fonctions. En 2023, la division du SIF comptait 25 postes. Cette division est administrée par un trésorier adjoint.

Un conseil de huit membres conseille le trésorier sur les activités du SIF. Ce conseil est composé de représentants des employeurs, des assureurs et des présidents du Comité du travail et de la fonction publique.

Mesure du rendement

Chaque année, le trésorier publie un rapport sur la santé financière du SIF qui couvre notamment les éléments suivants :

- Une estimation du passif non capitalisé du fonds;
- Les primes des employeurs assurés et des employeurs autoassurés au cours de l'exercice précédent;
- Les projections de primes des employeurs assurés et des employeurs autoassurés pour le prochain exercice;
- Des recommandations, le cas échéant, pour améliorer le SIF.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

En 2020, les analystes en indemnisation du SIF devaient posséder une licence d'expert en sinistres et six ans d'expérience pertinente en gestion de cas. L'expérience exigée pouvait toutefois être remplacée par une formation postsecondaire, une licence d'expert en indemnisation des accidents du travail de l'État du Connecticut ou un certificat d'avocat-conseil en droit d'indemnisation des accidents du travail.

Faits saillants sur l'organisation

En 1995, le SIF a été fermé aux nouvelles demandes d'indemnisation pour des lésions subséquentes. Parmi les raisons invoquées pour cette fermeture, mentionnons l'adoption de la loi américaine de 1990 sur les personnes en situation de handicap (ADA) et les passifs du fonds, qui atteignaient des sommes élevées.

En 2020, les analystes en indemnisation du SIF devaient posséder six ans d'expérience pertinente en gestion de cas. L'expérience exigée pouvait toutefois être remplacée par certaines études ou certifications, un baccalauréat, par exemple, peut remplacer jusqu'à quatre années d'expérience pertinente.

Examen de la documentation existante

Claims Analyst – Department of Administrative Services – consulté en novembre 2025

Connecticut General Statutes Title 31. Labor – consulté en novembre 2025

Connecticut General Statutes Title 31. Labor 31-349f. Condition of the Second Injury Fund. Report to the Governor and General Assembly – consulté en novembre 2025

Connecticut General Statutes Title 31. Labor 31-354a. Assistant administrators of the Second Injury Fund – consulté en novembre 2025

Employer Assessment – consulté en novembre 2025

Monkey-Business: Connecticut's Six Billion Dollar Gorilla and the Insufficiency of the Emergence of the ADA as Justification for the Elimination of Second Injury Funds – consulté en octobre 2025

Second Injury Fund – History and Current Financial Situation – consulté en octobre 2025

Second Injury Fund Overview – consulté en octobre 2025

State of Connecticut 2023 Annual Report of the Treasurer – consulté en novembre 2025

Treasurer Russell's Assessment Rate Letter – May 1, 2025 – consulté en novembre 2025

Public Act Summary for 95-277 – consulté en novembre 2025

Département des relations industrielles de Californie

Contexte

Le Département des relations industrielles de Californie (DIR) protège les travailleurs californiens et aide les employeurs à se conformer aux lois du travail de l'État. Le DIR englobe plusieurs divisions, dont la Division de l'indemnisation des accidents du travail (DWC). En septembre 2025, la DIR comptait 3 282 employés, dont 3 125 à temps plein.

La DWC supervise l'administration des demandes d'indemnisation des accidents du travail et facilite le règlement des dossiers litigieux. Elle administre également un fonds de garantie pour les travailleurs réintégrés et de retour au travail, appelé *Subsequent Injuries Benefits Trust Fund* (SIBTF). Le SIBTF a été créé en 1945 pour aider les anciens combattants souffrant d'une invalidité préexistante à intégrer le marché du travail.

Le SIBTF procure des avantages aux personnes victimes d'une lésion professionnelle subséquente dont les conséquences ont été aggravées par une condition préexistante. Le SIBTF est financé par des cotisations prélevées sur les primes d'indemnisation des travailleurs ou la masse salariale assurée dans le cas des employeurs autoassurés. Le même taux fixe s'applique à tous les employeurs et est établi en fonction des primes d'assurance totales. Entre 2011 et 2024, les cotisations des assureurs ont augmenté de 800 % afin de couvrir les coûts croissants du SIBTF, qui sont passés de 0,17 cent à 1,6 cent par tranche de 100 \$ de primes.

Mandat et politiques

L'indemnisation des travailleurs victimes d'accidents du travail en Californie est régie par le Code du travail de l'État. Le fonds de garantie SIBTF est plus précisément fondé sur l'article 4751 du Code, qui énonce le cadre d'admissibilité aux prestations de retour au travail des travailleurs accidentés ayant une condition préexistante. Le Manuel des politiques et procédures du Conseil d'appel (WCAB) de la Commission des accidents du travail (WCB) décrit les procédures suivies par les deux organismes, notamment les procédures régissant les audiences, le dépôt des dossiers, la présentation de la preuve et le règlement des dossiers.

Le mandat du SIBTF est d'offrir un soutien aux victimes d'accident du travail lorsqu'une condition préexistante aggrave l'invalidité permanente occasionnée par l'accident.

Les travailleurs accidentés admissibles reçoivent des prestations d'invalidité permanente versées par le SIBTF plutôt que par leur employeur. C'est ainsi que le SIBTF encourage la réintégration au travail.

Modèle de prestation de services

Pour obtenir une indemnisation du SIBTF, le travailleur accidenté ou son représentant doit d'abord soumettre le formulaire de demande au WCAB, accompagné des documents pertinents, tels que les rapports médicaux et les documents légaux.

Les demandes sont examinées par des agents d'évaluation en invalidité du SIBTF. Au besoin, les agents demandent des renseignements supplémentaires et calculent l'obligation du SIBTF à l'aide d'une feuille de calcul Excel. La feuille de calcul génère automatiquement les énoncés qui seront inclus dans l'avis décrivant les prestations qui seront offertes par le SIBTF. Cette lettre, qui sera envoyée par la poste au représentant du demandeur, renferme les renseignements suivants :

- Les honoraires du représentant;
- Les détails sur les prestations accordées au demandeur, y compris le montant du paiement initial, le montant des prestations versées toutes les deux semaines et la durée de la période d'indemnisation;
- Le montant des retenues au titre de crédit.

Les demandes présentées au SIBTF peuvent se régler de quatre façons :

- Règlement par paiement forfaitaire, même si les parties n'ont pas conclu d'entente;
- Règlement entre les parties qui s'entendent sur le degré de l'invalidité permanente et les stipulations connexes;
- Règlement par une décision du tribunal d'indemnisation des accidents du travail qui établit que le demandeur est admissible aux prestations d'invalidité permanente jusqu'à la fin de ses jours;
- Rejet sans indemnisation du demandeur.

Si la demande est approuvée, le SIBTF offre ce qui suit :

- La couverture de la différence entre le total des prestations pour invalidité permanente auxquelles le travailleur aurait droit pour la lésion professionnelle subséquente et toute invalidité préexistante, et les prestations d'invalidité permanente attribuables à la lésion professionnelle subséquente et toute autre indemnité déjà reçue d'autres sources pour l'invalidité préexistante, comme la Social Disability Insurance;
- Le remboursement des frais de traitement de la demande, comme les frais de rapports médicaux et de services d'interprète. Veuillez noter que ces frais peuvent être pris en charge par le SIBTF, que la demande soit acceptée ou refusée.

Seuil et critères d'admissibilité

Conditions d'admissibilité au SIBTF :

- Au moment de l'accident du travail, le demandeur avait une ou plusieurs déficiences partielles permanentes incapacitantes.
- Le demandeur a subi une lésion professionnelle subséquente.
- L'invalidité permanente a été causée par la déficience partielle permanente et la lésion subséquente, mais est plus importante que ce que cette lésion aurait dû causer à elle seule.
- L'invalidité permanente résultante correspond à une atteinte d'au moins 70 % de l'organisme.
- La lésion subséquente a causé au moins 35 % de l'incapacité permanente résultante ou représentait une atteinte d'au moins 5 % de la partie du corps opposée qui était déjà atteinte d'une déficience partielle permanente, soit une main, un bras, un pied, une jambe ou un œil. L'indemnisation ne s'applique toutefois pas au rajustement pour l'âge ou l'adaptation du travail.

L'incapacité pour le travail signifie que l'invalidité préexistante, si elle est attribuable à un accident du travail, aurait donné droit à des prestations d'invalidité partielle permanente.

Modèle financier

Le SIBTF est financé par des cotisations prélevées sur les primes d'indemnisation des travailleurs ou la masse salariale assurée dans le cas des employeurs autoassurés. Tous les employeurs cotisent au même taux fixe en fonction de leur prime d'assurance totale.

Entre 2011 et 2024, les cotisations des assureurs ont augmenté de 800 % afin de couvrir les coûts croissants du SIBTF, qui sont passés de 0,17 cent à 1,6 cent par tranche de 100 \$ de primes.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Les demandes d'indemnisation adressées au SIBTF sont traitées par une unité spéciale au sein de la DWC. En 2023, cette unité comptait 24 agents.

Mesure du rendement

La DWC effectue des audits pour vérifier la conformité des administrateurs des demandes d'indemnisation au Code du travail. Le Département des relations industrielles (DIR) procède à des examens en collaboration avec les gestionnaires de programme et les agents de liaison en matière de risques de la Division afin de repérer les risques dans leurs secteurs d'application du programme. Les risques identifiés sont signalés au directeur du DIR et au directeur adjoint principal toutes les deux semaines.

En 2024, le DIR a confié à la société RAND le soin de produire un rapport sur le SIBTF, mettant l'accent sur la période de 2010-2022. L'examen a notamment révélé que le volume de demandes adressées au SIBTF avait presque triplé depuis 2015, le nombre de demandes acceptées a augmenté et les obligations financières du fonds pour les dossiers réglés et en instance se chiffraient à 7,9 milliards de dollars. De plus, l'examen effectué par RAND a démontré que le SIBTF assimile certains états pathologiques, comme le diabète et l'obésité, à des invalidités partielles permanentes, ce qui n'est généralement pas le cas des autres programmes d'indemnisation des accidents du travail.

Le rapport RAND formule plusieurs recommandations pour restructurer le programme. Voici quelques exemples :

- Modifier la loi afin de restreindre la définition de ce qui constitue une invalidité partielle permanente préexistante;
- Exiger l'examen des dossiers par un évaluateur médical qualifié;
- Adopter un délai de prescription au-delà duquel les demandes d'indemnisation ne sont plus recevables;
- Fixer un plafond aux prestations que peut verser le SIBTF.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

La DWC offre des cours en ligne à tous les intervenants du régime d'indemnisation des accidents du travail en Californie, comme les gestionnaires de cas, les agents d'évaluation et les avocats. Ces cours portent, entre autres, sur les sujets suivants :

- Les lignes directrices sur la durée admissible des traitements médicaux;
- L'évaluation des travailleurs accidentés en Californie et le rôle des évaluateurs médicaux qualifiés;
- La rédaction d'un rapport médical indépendant.

Les cours donnent droit à divers crédits d'études, par exemple : CME (Continuing Medical Education), QME (Qualified Medical Evaluator), MCLE (Minimum Continuing Legal Education).

Faits saillants sur l'organisation

À la suite du rapport RAND de 2024, la Californie a lancé un chantier pour la réforme du SIBTF. Ainsi, le projet de loi 1329 a été déposé afin de transformer le SIBTF en fonds de fiducie pour la réduction des risques de réintégration au travail assumés par l'employeur (*Second-Chance Employer's Risk Reduction Trust Fund*). Ce projet de loi visait à introduire des modifications au SIBTF, notamment :

- resserrer les exigences pour prouver l'existence d'une invalidité préexistante, comme des rapports médicaux;

- exiger que les demandes d'indemnisation soient déposées dans les cinq ans suivant l'accident ou la blessure ou dans l'année suivant la décision du Conseil d'appel (WCAB) au sujet de l'invalidité permanente;
- exiger que les preuves médicales soient fournies par des évaluateurs médicaux approuvés par un comité désigné.

Le gouverneur de la Californie s'est opposé à l'adoption du projet de loi en octobre 2025. Malgré l'importance de certaines dispositions mises en évidence par le gouverneur, comme les règles de prescription, il a été déterminé qu'une réforme en profondeur du SIBTF était nécessaire, ce qui sera fait en 2026.

Il faut préciser en outre que l'objet du SIBTF est d'assurer un soutien financier directement au travailleur accidenté, plutôt que d'offrir des incitations financières aux employeurs pour soutenir le retour au travail. Par conséquent, il incombe aux travailleurs et non aux employeurs de faire une demande au fonds.

Examen de la documentation existante

AB 1329 Aims to Stabilize SIBTF with Eligibility and Oversight Reforms – consulté en octobre 2025

Active State Employees by Department/Facility – consulté en novembre 2025

Bill Text : CA AB1329 | 2025-2026| Regular Session | Amended – consulté en octobre 2025

California governor orders reform plan for second-injury fund – consulté en octobre 2025

California Law – Labor Code – LAB – consulté en novembre 2025

California's Subsequent Injuries Benefits Trust Fund – Recent Trends and Policy Considerations – consulté en octobre 2025

Department of Industrial Relations 2023 Leadership Accountability Report Draft – consulté en novembre 2025

Department of Industrial Relations – About Us – consulté en novembre 2025

Divisions, Boards and Commissions at DIR – consulté en novembre 2025

Division of Workers' Compensation – consulté en novembre 2025

Division of Workers' Compensation – Workers' Compensation Appeals Board Policy and Procedure Manual 2013 Revision – consulté en novembre 2025

Refocusing the Workers' Compensation Subsequent Injury Program – consulté en octobre 2025

Uninsured Employers Benefits Trust Fund (UEBTF) & Subsequent Injuries Benefits Trust Fund (SIBTF) – consulté en novembre 2025

Workers' Compensation Community Education – consulté en novembre 2025

WorkSafe Victoria

Contexte

WorkSafe Victoria (WorkSafe) est l'organisme qui réglemente la santé et la sécurité au travail dans l'État de Victoria, en Australie, et qui indemnise les victimes de lésions professionnelles. WorkSafe n'offre pas de programme d'exonération des coûts pour inciter les employeurs à embaucher des travailleurs souffrant d'un état pathologique préexistant. L'organisme utilise d'autres mesures incitatives visant les employeurs pour encourager la réintégration des travailleurs. Par exemple, WorkSafe a mis en place un programme d'encouragement (le *WorkSafe Incentive Scheme for Employers* ou WISE) qui offre des incitations financières aux employeurs qui embauchent des travailleurs accidentés incapables de reprendre leur emploi chez leur employeur précédent.

De plus, la Division des innovations pour la réintégration des travailleurs de WorkSafe a mis en place un programme de subvention pour le rétablissement par le travail. Ces subventions financent des projets novateurs de retour au travail. Cette initiative de rétablissement par le travail est la réponse de WorkSafe pour aider les travailleurs à recouvrer la santé en gardant le contact avec leur milieu de travail, que ce soit en entretenant des liens avec leurs collègues ou en reprenant le travail, mais avec des tâches modifiées. Le thème de l'initiative découle de recherches effectuées qui ont démontré les avantages pour les travailleurs accidentés de rester en contact avec leur milieu de travail pendant leur convalescence, notamment pour donner un sens à leur vie et maintenir leur sentiment d'appartenance à la communauté.

Mandat et politiques du programme

Les obligations de WorkSafe sont régies par plusieurs lois sur les accidents du travail et la réadaptation et l'indemnisation des victimes, notamment l'*Accident Compensation Act* de 1985, l'*Accident Compensation (Occupational Health and Safety) Act* de 1996 et la *Workplace Injury Rehabilitation and Compensation Act* de 2013.

WorkSafe offre les programmes suivants en appui à la réintégration des travailleurs :

- Le programme de subventions pour le rétablissement par le travail (***Recovery Through Work Grant***), qui finance de nouvelles initiatives qui permettent aux travailleurs de rester en contact avec le monde du travail pendant leur rétablissement et les aide à reprendre un travail valorisant.
- Le programme **WISE** qui facilite l'embauche de travailleurs accidentés qui ne peuvent pas retourner chez leur employeur précédent en offrant des incitations financières aux nouveaux employeurs qui les embauchent.

Modèle de prestation de services

Programme de subvention pour le rétablissement par le travail – *Recovery Through Work*

Les demandeurs peuvent faire une demande en ligne. En plus de leur proposition de projet, les demandeurs doivent soumettre :

- des éléments probants à l'appui du projet proposé;
- le budget proposé, dont environ 10 % doit être alloué au suivi et à l'évaluation et moins de 5 % être affecté aux frais d'administration;
- des devis pour tous les achats d'une valeur supérieure à 5 000 \$;
- une lettre d'expression d'intérêt d'un organisme partenaire, le cas échéant.

Les demandeurs doivent également souscrire l'assurance requise pour les activités visées par le projet proposé.

Les dossiers des demandeurs sont évalués en fonction de plusieurs aspects de la proposition, comme les suivants :

- La démarche sous-tendant le projet;
- La démonstration du problème que le projet va résoudre;
- Les compétences de l'organisation pour réaliser le projet;
- La faisabilité de l'échéancier du projet.

Le programme offre les services suivants :

- Subventions de financement des projets, jusqu'à concurrence de 500 000 \$.

Programme WISE

Le programme WISE s'adresse aux travailleurs accidentés prêts à reprendre le travail. L'agent de WorkSafe affecté au travailleur accidenté lui communique de l'information sur le programme WISE et l'aide à communiquer avec un fournisseur de services de réadaptation professionnelle.

Le fournisseur de services de réadaptation accompagne le travailleur dans sa recherche d'un nouvel emploi convenant à sa situation. Lorsqu'un employeur pouvant convenir est trouvé, le fournisseur de services de réadaptation communique avec lui pour lui communiquer des renseignements sur le programme WISE.

Si l'employeur embauche le travailleur, le fournisseur de services de réadaptation se rend sur le lieu de travail pour évaluer si le travailleur pourra obtenir des conditions de travail appropriées. Si tel est le cas, il aide l'employeur à remplir et à envoyer le formulaire de demande de subvention du programme WISE à l'agent WorkSafe du travailleur.

Les employeurs peuvent également prendre l'initiative de chercher des travailleurs par l'entremise du programme WISE. Ils peuvent afficher le poste à pourvoir au centre d'emploi du programme WISE ou sur d'autres sites d'offres d'emploi.

Le programme WISE offre les services suivants :

- Versement d'une indemnisation à l'employeur fondée sur le salaire brut versé au travailleur, jusqu'à concurrence de 26 000 \$ sur six mois;
- Versement d'une somme forfaitaire de 2 000 \$ la première semaine;
- Paiement de 45 % du salaire brut versé au travailleur, jusqu'à concurrence de 12 000 \$ pour les semaines 1 à 13;
- Paiement de 45 % du salaire brut versé au travailleur, jusqu'à concurrence de 12 000 \$ pour les semaines 14 à 26.
- Aucun changement n'est apporté à la prime de l'employeur si l'employé inscrit au programme WISE subit une nouvelle lésion au cours des deux premières années d'emploi. Si la nouvelle lésion est liée à la demande d'indemnisation initiale, la responsabilité des coûts incombe à l'employeur précédent.

Au cours de l'exercice 2024-2025, 388 travailleurs ont bénéficié du soutien du programme WISE.

Seuil et critères d'admissibilité

Programme de subvention pour le rétablissement par le travail

Voici quels sont les critères d'admissibilité à la subvention pour le rétablissement par le travail :

- Les projets doivent se conclure dans les deux ans suivant la réception d'une entente de financement.
- Les projets doivent soutenir le rétablissement de travailleurs résidant dans l'État de Victoria au cours des 52 premières semaines suivant l'incident ayant donné lieu à la lésion professionnelle.
- Les projets doivent concorder avec le domaine professionnel ou le secteur d'activité ciblé par la subvention pour la période de financement en cours.
- Les demandeurs doivent mettre en œuvre le projet dans leur lieu de travail ou celui de leur organisme partenaire se trouvant dans l'État de Victoria.
- Les demandeurs doivent être inscrits à la TPS.
- Les demandeurs doivent avoir un numéro d'entreprise (ABN) actif.

Pour le cycle de financement de 2025, les demandeurs devaient être des organisations appartenant à l'un des secteurs suivants : construction, fabrication, transport, services postaux ou entreposage.

Programme WISE

Voici quels sont les critères d'admissibilité au programme WISE :

- L'employé doit être autorisé à retourner au travail par son fournisseur de soins de santé.
- L'emploi doit, selon les évaluations effectuées, convenir à l'employé.
- L'employeur doit avoir une assurance pour travailleurs *WorkCover*.
- L'emploi doit être un poste permanent d'au moins huit heures par semaine.

Certains employeurs ne sont pas admissibles au programme WISE, notamment les entreprises de personnel intérimaire, les agences d'emploi et les organismes de formation dont les activités consistent à placer leurs employés dans un autre lieu de travail.

Modèle financier

Les employeurs assurés versent un pourcentage de la rémunération totale de leur effectif au programme WorkSafe pour financer les avantages offerts. Le programme de subvention pour le rétablissement par le travail est quant à lui financé par un investissement de 50 millions de dollars pour aider les travailleurs accidentés à réintégrer le travail.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Les demandes d'indemnisation des accidents du travail sont gérées par des agents de WorkSafe, qui contribuent au traitement desdites demandes et à la planification du retour au travail. Dans le cas du programme WISE, les agents de WorkSafe peuvent approuver le recours à un fournisseur de services de réadaptation professionnelle indépendant pour soutenir le cheminement du travailleur et de l'employeur tout au long du programme.

Mesure du rendement

WorkSafe procède mensuellement à l'examen d'un échantillon de décisions rendues par certains de ses agents pour évaluer leur travail, notamment la qualité des décisions initiales et des décisions médicales rendues. De la rétroaction est fournie aux agents de WorkSafe pour les aider à s'améliorer. En 2024-2025, WorkSafe a ainsi examiné 2 428 décisions.

Les agents de WorkSafe sont également évalués en fonction du pourcentage de travailleurs accidentés qui retournent au travail après six mois, un an et deux ans.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

L'information sur la formation, l'intégration et le perfectionnement professionnel n'est pas accessible au public.

Faits saillants sur l'organisation

WorkSafe tient compte des incidences des troubles psychologiques sur le retour au travail en appliquant un processus en deux temps permettant de tenir compte des troubles psychologiques secondaires pouvant survenir. Les agents commencent par collecter de l'information lors d'entretiens avec les professionnels de la santé du travailleur et avec ses aidants, pour ensuite établir le type de réseau de soutien approprié pour le travailleur.

Programme de subvention pour le rétablissement par le travail

WorkSafe a une division qui se consacre à faciliter le retour au travail grâce à des solutions novatrices. Cette division créée en 2024 encourage le recours à des projets qui sortent des sentiers battus pour faciliter la réintégration des travailleurs en offrant des subventions pour de nouvelles initiatives, du soutien pour réaliser des pilotes de solutions prometteuses ainsi que du financement pour des projets novateurs soutenant le parcours des travailleurs en réintégration.

Cette division de WorkSafe a consacré 50 millions de dollars en trois ans au financement de projets innovants axés sur le retour du travail, incluant l'enveloppe financière prévue pour la phase en cours du programme.

Programme WISE

Dans le cadre du programme WISE, le fournisseur de services de réadaptation professionnelle suit le travailleur accidenté et l'employeur pendant les 13 premières semaines d'emploi. Pendant cette période, le fournisseur de services de réadaptation intervient selon les besoins, notamment en répondant aux questions et en aidant l'employeur à soumettre le formulaire pour recevoir son premier paiement du programme WISE. Une fois les 13 premières semaines écoulées, l'employeur travaille directement avec un agent de WorkSafe pour recevoir le reste des paiements.

Les subventions versées par le programme WISE sont échelonnées au fil des différentes étapes de la réintégration du travailleur. L'employeur reçoit le paiement initial, un deuxième paiement après 13 semaines d'emploi et un troisième après 26 semaines d'emploi.

Examen de la documentation existante

Occupational rehabilitation provider : Return to work roles – consulté en novembre 2025

Responding to potential secondary mental-injury fact sheet – consulté en novembre 2025

Return to Work Innovations – consulté en novembre 2025

Return to Work Innovations – Blazing new trails for worker recovery – consulté en octobre 2025

Return to Work Innovations – Grants – consulté en novembre 2025

Return to Work Innovations – Grant Guidelines – consulté en octobre 2025

What is a WorkSafe agent? – consulté en novembre 2025

WISE – Getting back to work the WISE way – consulté en novembre 2025

WISE – Helping injured people return to work with a new employer – consulté en novembre 2025

WorkSafe Annual Report 2024-25 – consulté en novembre 2025

WorkSafe Incentive Scheme for Employers (WISE) – consulté en novembre 2025

ReturnToWorkSA

Contexte

ReturnToWorkSA (RTWSA) est l'organisme australien qui administre le régime d'assurance des accidents du travail pour l'Australie-Méridionale ainsi qu'un programme de retour au travail. Ce programme en particulier vise à aider les travailleurs à se remettre d'une lésion professionnelle, à retourner au travail après un accident ou à vivre de façon autonome s'ils ne peuvent pas retourner au travail.

RTWSA fournit à plus de 63 000 entreprises d'Australie-Méridionale une assurance qui assure une protection à quelque 640 000 travailleurs. RTWSA ne gère toutefois pas les demandes d'indemnisation, sauf celles portant sur des lésions catastrophiques. Toutes les autres demandes sont gérées par des sociétés privées, comme Employers MutualSA Pty Ltd et Gallagher Bassett Services Pty Ltd.

Les services et prestations de RTWSA sont financés au moyen des primes versées par les employeurs et par le rendement obtenu sur les placements. RTWSA n'a pas de programme d'exonération des coûts pour encourager les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés, mais il offre aux employeurs d'autres mesures d'incitation pour atténuer les obstacles à l'emploi et encourager la réintégration au travail, notamment dans le cadre du programme d'encouragement au réemploi pour employeurs RISE (*Re-employment Incentive Scheme for Employers*).

Le mandat et les politiques du programme;

ReturnToWorkSA (RTWSA) a été créé en vertu de la *Return to Work Corporation of South Australia Act* de 1994 (loi sur la société pour le retour au travail de l'Australie-Méridionale). Aujourd'hui, l'organisme applique la loi de 2014 sur le retour au travail, qui pose le cadre à respecter pour aider les travailleurs accidentés à se rétablir et à réintégrer le travail. On trouvera des renseignements additionnels sur la loi dans le règlement de 2015 sur le retour au travail.

RTWSA offre différents services et programmes de soutien pour encourager les employeurs à soutenir la réintégration des travailleurs, notamment :

- Le programme **RISE**, un programme d'encouragement au réemploi s'adressant aux employeurs qui offre des avantages comme des subventions salariales pour les inciter à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent pas retourner chez leur employeur précédent.

Remarque : Au cours des dernières années, la responsabilité de l'administration du programme RISE a été transférée de RTWSA à des agents d'indemnisation RTWSA

intervient de manière ponctuelle dans certains dossiers, à la demande des agents d'indemnisation.

Modèle de prestation de services

Les employeurs peuvent entamer les démarches pour avoir accès au programme RISE en s'adressant à leur agent d'indemnisation. L'employeur doit remplir un formulaire d'information et d'approbation décrivant le poste vacant.

L'agent analyse la description du poste fournie afin de déterminer s'il convient à un employé inscrit au programme. La décision de l'agent d'indemnisation est ensuite communiquée à l'employeur.

L'agent d'indemnisation aide à trouver un candidat pour le poste dans la banque de travailleurs du programme RISE. Lorsqu'un travailleur correspondant au profil recherché est identifié, l'agent d'indemnisation l'informe et vérifie qu'il a reçu l'autorisation officielle de retourner au travail avant de remplir la demande d'emploi.

Après avoir embauché le travailleur, l'employeur doit soumettre le formulaire de demande de remboursement de salaire au programme RISE chaque semaine, toutes les deux semaines ou chaque mois, selon le cas.

Le programme RISE offre les avantages suivants :

- Remboursement du salaire brut des travailleurs, jusqu'à 100 % pendant les 4 premières semaines, et jusqu'à 50 % les 22 semaines suivantes;
- Remboursement des dépenses raisonnables de modifications du lieu de travail et d'acquisition d'équipement;
- Service de soutien à la transition assuré par un gestionnaire de cas.

Au cours de l'exercice 2024-2025, 24 demandes ont été approuvées par le programme RISE.

Seuil et critères d'admissibilité

Voici quels sont les critères d'admissibilité au programme RISE :

- L'employeur doit répondre à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - Être inscrit auprès de RTWSA et payer les primes d'assurance, à moins d'être exempté en vertu de l'article 1 de la *Return to Work Act*;
 - Être autoassuré en vertu du régime de l'Australie-Méridionale;
 - Être un organisme public de l'Australie-Méridionale;
 - ou un employeur interétatique enregistré auprès de l'autorité compétente en matière d'indemnisation des accidents du travail.
- Sont exclus, les emplois suivants :

- Emploi en sous-traitance;
- Poste d'administrateur ou de membre de conseil;
- Travail autonome;
- Poste dont la rémunération est fondée exclusivement sur les commissions;
- Emploi contrevenant à l'éthique;
- Poste dont la rémunération est fondée sur une participation aux bénéfices.

Facteurs d'exclusion automatique d'un employeur :

- Mauvais dossier auprès de RTWSA;
- Présence au sein de l'effectif actuel d'employés pouvant occuper le poste;
- Liens personnels avec l'employé inscrit au programme RISE pressenti pour le poste;
- Être l'employeur chez qui l'employé a subi son accident du travail initial.

Modèle financier

Les services et prestations de RTWSA sont financés par les primes des employeurs et le rendement généré par les placements. Le montant des primes correspond à un pourcentage de la rémunération que l'employeur verse à ses employés. Au cours de l'exercice 2024-2025, le taux de prime moyen s'établissait à 1,85 %.

Modèle de gestion des cas et structure de l'équipe

Le programme RISE est administré par des agents d'indemnisation qui assument la responsabilité de faire connaître le programme RISE aux employeurs et de les soutenir tout au long du processus.

Les fournisseurs de services de réintégration des travailleurs et de services de placement sont mis à contribution pour soutenir le processus de retour au travail. Ils utilisent leurs réseaux pour aider les travailleurs accidentés à trouver des emplois.

Mesure du rendement

RTWSA publie des statistiques annuelles sur le régime, dont le nombre de travailleurs blessés qui étaient retournés au travail à temps plein, à temps partiel ou pas encore à des jalons clés de leur rétablissement. Les statistiques sont présentées dans un tableau de bord accessible au public.

RTWSA applique un cadre de surveillance du rendement afin d'évaluer la qualité des prestations des fournisseurs de services de retour au travail et de placement. L'objectif est d'évaluer les résultats des services assurés par chacun des fournisseurs. Les fournisseurs de services peuvent accéder au tableau de bord du rendement du RTWSA pour consulter les données sur leur rendement. RTWSA utilise ce tableau de bord pour assurer un suivi sur les paramètres suivants :

- Coûts des services;
- Durée des services;
- Résultats des services de retour au travail;
- Accroissement de l'offre de services de réintégration des travailleurs accidentés.

Le tableau de bord, qui est mis à jour quotidiennement, fournit des données sur le nombre de candidats proposés par chaque fournisseur qui ont été acceptés depuis l'exercice 2021. Le tableau peut être consulté par les fournisseurs sur le portail de services en ligne sécurisé de RTWSA.

En plus de données quantitatives, RTWSA peut demander aux fournisseurs de services de lui fournir une attestation de conformité avec ses conditions d'approbation. L'organisme peut également effectuer des audits des dossiers d'un fournisseur de services donné.

Formation, intégration et perfectionnement professionnel

La formation sur l'administration du programme RISE est donnée à l'interne par les agents d'indemnisation.

L'employeur qui accueille 30 employés ou plus pendant plus de 3 mois doit s'assurer d'avoir un coordonnateur du retour au travail. Ces coordonnateurs doivent suivre la formation sur la certification auprès d'un fournisseur agréé, formation qui couvre des sujets comme le programme de retour au travail et les responsabilités du coordonnateur du retour au travail. Une fois la formation terminée, ils doivent présenter une attestation de leur formation à RTWSA.

RTWSA offre à tous les coordonnateurs de retour au travail agréés un abonnement gratuit au site *Return to Work Matters*, qui offre diverses ressources d'apprentissage et de soutien. Au cours de l'exercice 2024-2025, 755 nouveaux coordonnateurs de retour au travail ont été agréés.

Faits saillants sur l'organisation

RTWSA compte 170 employés qui fournissent du soutien aux travailleurs accidentés et aux employeurs sur le terrain, afin d'accroître la mobilisation et d'offrir un soutien personnalisé. Au cours de l'exercice 2024-2025, le personnel des services volants a effectué 25 286 visites en personne.

L'organisme utilise un tableau de bord pour surveiller le rendement des fournisseurs de services de retour au travail et de placement. Ce tableau renferme des renseignements sur les retours au travail facilités par le fournisseur, le coût des services et la durée des services.

RTWSA gère le programme RISE, pour inciter les employeurs à embaucher des travailleurs accidentés qui ne peuvent pas retourner chez leur employeur précédent. Ce programme offre des avantages tels que des subventions salariales et le remboursement des dépenses admissibles pour les modifications du lieu de travail ou l'achat d'équipement. Soulignons que depuis quelques années, la responsabilité de l'administration du programme RISE a été transférée de RTWSA à des agents d'indemnisation.

Le programme ReCONNECT du RTWSA aide les travailleurs accidentés à prendre connaissance des services de soutien disponibles et à s'en prévaloir. Grâce à ReCONNECT, les travailleurs accidentés peuvent être mis en contact avec des organisations de placement qui ne figurent pas sur la liste des fournisseurs de services de placement approuvés.

Un fournisseur de services de placement, en collaboration avec RTWSA, a lancé un programme d'incitation à la formation pour les employeurs. Ce programme permet au fournisseur de services de placement de rechercher des employeurs pour les travailleurs accidentés en attente d'un nouvel emploi. Pour être admissible, l'employeur doit démontrer une volonté réelle d'offrir un emploi à temps plein au travailleur. L'employeur reçoit un paiement pour offrir une formation supervisée de 50 heures au travailleur avant de l'embaucher. Après la formation, l'employeur est tenu d'embaucher le travailleur accidenté, à moins que sa situation financière ne change considérablement, ou que la formation ait démontré que le travailleur ne satisfait pas aux normes de rendement. À la fin du programme d'incitation à la formation des employeurs, l'employeur a droit aux avantages du programme RISE, y compris le remboursement du salaire et le remboursement pour des frais de modification raisonnables du lieu de travail ou de formation supplémentaire pour le travailleur accidenté.

Examen de la documentation existante

Lois pertinentes – consultées en novembre 2025

Performance Monitoring Framework – Return to Work Service Providers Job

Placement Providers – consulté en novembre 2025

ReCONNECT : available at any stage during your claim – consulté en décembre 2025

Re-employment incentive scheme for employers (RISE) – consulté en novembre 2025

Re-employment incentive scheme for employers (RISE) job vacancy information and approval form – consulté en novembre 2025

Reporting for return to work service providers – consulté en novembre 2025

ReturnToWorkSA – consulté en novembre 2025

ReturnToWorkSA Statistics 2024 – consulté en novembre 2025

Return to Work Coordinators – consulté en novembre 2025

Return to Work Coordinator certification training – consulté en novembre 2025

RISE Re-employment incentive scheme for employers – Information for employers –
consulté en novembre 2025

Tools and resources – *consulté en novembre 2025*

2024–25 Annual Report – *consulté en novembre 2025*

Annexe D : Documents examinés

Les documents suivants fournis par la WSIB ont été examinés aux fins du présent AOR : [Note du traducteur : traduction non officielle des titres de documents et de fichiers fournie à titre indicatif seulement.]

1. Aperçu des employeurs générant un fort volume de demandes et tendances sectorielles
2. Catégorisation des entités contestant des décisions
3. Questions ayant fait l'objet d'une contestation FGTR – 2018-2024
4. Données sur les IRC
5. Mise à jour de l'analyse du FGTR – mars 2025 (première partie)
6. Mise à jour de l'analyse du FGTR – mars 2025 (deuxième partie)
7. Analyse des données brutes du FGTR – mars 2025 – données anonymisées (code de la WSIB)
8. 100 principaux employeurs du FGTR
9. Note d'information : Contexte du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR)
10. Modernisation du cadre tarifaire, 2016
11. Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR), rapport sur l'examen du FGTR
12. Note d'information de la Direction générale de la politique opérationnelle de la WSIB – Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés et cadre tarifaire
13. Accès 10-E ISS – Avis et dossier du travailleur
14. Accès 11-E ISS – Avis à l'employeur
15. Demande du représentant de l'employeur – Exemple de page 1
16. Demande du représentant de l'employeur – Exemple de page 2
17. Demande du représentant de l'employeur – Exemple de page 3
18. Formulaire de préparation à une contestation de l'employeur
19. Mise à jour de l'analyse du FGTR, mars 2025 (partie 1) Coûts des prestations
20. Mise à jour de l'analyse du FGTR, mars 2025 (partie 1) Données
21. Mise à jour de l'analyse du FGTR, mars 2025 (partie 1) Taille des entreprises
22. Mise à jour de l'analyse du FGTR, mars 2025 (partie 2) Données
23. Copie de la file d'attente du FGTR – 19 novembre 2025 – caviardée
24. Analyse – Île-du-Prince-Édouard – exonération des coûts (décembre 2024)
25. Capture d'écran du RFM d'une demande d'indemnisation
26. Accès aux recommandations : divulgation des renseignements contenus dans les demandes d'indemnisation

27. Évaluation des renseignements médicaux non pertinents dans les demandes d'indemnisation relatives à une invalidité psychotraumatique ou une invalidité liée à une douleur chronique
28. Évaluation des renseignements médicaux non pertinents
29. Problème de l'employeur (accès)
30. Objection à la divulgation de renseignements sur les soins de santé (article 59)
31. Procès-verbal du Conseil – Réforme du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés – Document sur les options
32. Document de travail – Application du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés
33. Recommandations pour la tarification par incidence, Morneau Sobeco (2008)
34. Équité du financement – Rapport sur le système ontarien de sécurité et d'assurance en milieu de travail, Harry Arthurs, 2012
35. Équité de la tarification : Cadre pour une répartition équitable des coûts d'assurance de la WSIB – Douglas Stanley, 2014
36. Document 3 sur la réforme du cadre tarifaire : cadre préliminaire proposé, 2015
37. Politique opérationnelle 14-05-03 Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR)
38. Application du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR) aux indemnités pour perte non financière (PNF) et perte économique future (PÉF) et aux prestations pour perte de gains
39. Rapport d'audit sur l'optimisation des ressources du programme de la WSIB sur l'administration des décisions et des demandes d'indemnisation, KPMG (2010)
40. Questions de suivi et demandes de renseignements consécutives aux séances d'examen technique du financement
41. Note d'information de la Direction des politiques opérationnelles de la WSIB – Article paru dans le *Insurance Journal* intitulé *Second Injury Funds: Are They Still Necessary or Just a Drain On the System?*
42. *Second Injury Funds: Are They Still Necessary or Just a Drain On the System?* (Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés : sont-ils encore nécessaires ou ne font-ils que drainer les ressources du système)
43. Consultation sur le cadre tarifaire, octobre 2015 – Mémoires des parties prenantes
44. Résumé des commentaires du FGTR provenant de la rétroaction des parties prenantes du RFM (2015)
45. Document cliquable du Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR)
46. Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés (FGTR) – Demandes d'indemnisation liées à une perte auditive causée par le bruit
47. Exemple de note de service – ARF – Décision annulée
48. Exemple de note de service – ARF – Rejet maintenu

49. Processus de révision – Foire aux questions (FAQ)
50. Note de décision du FGTR – Nouveau format avec explications
51. Séance d'examen du nouveau format de note de décision du FGTR
52. Document sur les considérations relatives au FGTR – élaboré par la Division des services d'appel, juillet 2022
53. Outil d'aide à la décision du FGTR – développé par la Division des services d'appel, février 2022
54. FGTR – Renseignements importants à retenir (ressource développée par un employé)
55. Aperçu de la politique portant sur le FGTR – élaboré par la Division des services d'appel (DSA)
56. Demandes d'exonération au Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés – Présentation de formation destinée aux gestionnaires de cas nouvellement arrivés au sein de l'équipe du FGTR, août 2025
57. Exercice de formation sur le FGTR n° 1 – Détermination de la gravité de l'accident
58. Formation sur le FGTR (ancienne, mais renommée).pptx
59. Formation sur le FGTR – révision du nouveau format de la note de décision (ancienne version).pptx
60. 2.3.3 Droit – Prise de décisions relatives au droit au FGTR – Prise des décisions du FGTR
61. Description du poste de gestionnaire de cas, Opérations
62. Document cliquable Accès à la divulgation des renseignements versés au dossier d'indemnisation.pdf
63. Document cliquable d'évaluation des renseignements médicaux non pertinents des dossiers d'indemnisation dans des cas psychologiques et de CPB(1).pdf
64. Document cliquable d'évaluation des renseignements médicaux non pertinents.pdf
65. Document cliquable sur les questions relatives aux employeurs (accès).pdf
66. Document cliquable sur la contestation de la publication de renseignements sur les soins de santé (article 59).pdf
67. Détails de la classification des entreprises (2025).csv
68. 1945-08013 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
69. 1945-12-27 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
70. 1946-04-23 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
71. 1953-06-03 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
72. 1955-12-02 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
73. 1966-12-28 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
74. 1967-06-28 _Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
75. 1970-03-23 Min2 PG3723-24 FGTR.pdf
76. 1970-05-08 Min9 Pg 3729 Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés.pdf

- 77. 1978-11-03 Procès-verbal d'une réunion du Conseil.pdf
- 78. 08-01-05-Sept1989.pdf
- 79. D2CM – Jour 29 – État pathologique préexistant (diapositives sur le FGTR seulement).pdf
- 80. Historique du FGTR.docx
- 81. Acceptation du FGTR – Lettre de décision préétablie sur le modèle (pdf).pdf
- 82. Acceptation du FGTR – Note de décision sur le modèle préétabli (pdf).pdf
- 83. Refus du FGTR – Note de décision avant le nouveau modèle (pdf).pdf
- 84. Note de refus du FGTR – Note de décision avant le nouveau modèle (pdf).pdf
- 85. Exemple 1 du FGTR – Demande de l'employeur par lettre.pdf
- 86. Exemple 1 du FGTR – Note de recommandation.pdf
- 87. Exemple 2 du FGTR – Demande de l'employeur par lettre.pdf
- 88. Exemple 3 du FGTR – Demande de l'employeur par lettre.pdf
- 89. Exemple 4 du FGTR – Demande de l'employeur au moyen du formulaire 7.pdf
- 90. Exemple 4 du FGTR – Note de recommandation.pdf
- 91. FGTR_Analyse_Données_brutes_Dec2_2025_Demande.xlsx

Limites de l'analyse des données et considérations connexes

Une analyse des données brutes fournies par la WSIB a été effectuée afin de comprendre les tendances du programme du FGTR et ses incidences potentielles sur l'exonération des coûts de l'employeur.

Toute information présentée dans le présent rapport doit être interprétée de manière discrétionnaire. L'analyse vise à mettre en évidence les tendances observables dans les données fournies; toutefois, une validation plus poussée et une analyse plus complète des données seront nécessaires pour tirer des conclusions plus détaillées. L'objectif de la communication de ces perspectives préliminaires est d'en arriver à une compréhension initiale des tendances observées, tout en reconnaissant que des données supplémentaires et plus robustes seront nécessaires pour effectuer une analyse plus complète et plus précise.

Renseignements sur les services de Deloitte

Dans la prestation des services requis par le présent AOR, Deloitte ne s'engage pas à fournir des services d'audit, de compilation, d'examen ou d'attestation, au sens prévu dans les déclarations sur les normes professionnelles émises par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) ou d'autres organismes de réglementation. Par conséquent, Deloitte n'exprime aucune opinion ni aucune autre forme d'assurance à l'égard du système de contrôle interne sur la présentation de l'information financière de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail ou à l'égard de sa conformité aux lois, règlements ou autres questions relatives à la communication d'information financière. En ce sens, la WSIB assume et continuera d'assumer l'entière responsabilité de l'établissement et du maintien d'un système de contrôle interne efficace, y compris, sans s'y restreindre, les systèmes conçus pour l'atteinte de ses objectifs en matière de contrôle et de conformité aux textes légaux et réglementaires applicables.

La WSIB ne sollicitera pas d'opinion de Deloitte et Deloitte ne fournira pas d'opinion sur l'application des principes comptables dans le cadre de cette mission. De plus, la direction convient qu'elle ne déclarera à aucun tiers qu'elle a obtenu une telle opinion de Deloitte. Si une telle opinion est demandée conformément aux exigences du *Manuel de CPA Canada – Certification*, article 7600, Rapports sur l'application des principes comptables, les services demandés à Deloitte seront assujettis à une détermination de Deloitte quant à savoir si ces services peuvent être rendus, à des procédures d'acceptation du client supplémentaires et à une lettre de mission distincte signée et comportant des modalités acceptables pour Deloitte et la WSIB. Deloitte n'est aucunement tenu d'exécuter une telle mission, si on le lui demande.

La WSIB convient également que tout rapport ou tout autre document publié ou préparé par Deloitte ne sera pas utilisé ni diffusé, cité, divulgué ou distribué à quiconque n'est pas membre de l'équipe de projet, de la direction, du comité directeur ou du conseil d'administration de la WSIB sans le consentement écrit préalable de Deloitte. Les rapports ou autres documents fournis à la WSIB sont destinés à son usage interne seulement et ne doivent pas être fournis à des tiers sans le consentement préalable écrit de Deloitte, à moins d'une ordonnance d'un tribunal ou d'une loi. Deloitte, en fournissant cette évaluation, ne donne pas son accord à l'utilisation de ce rapport dans le cadre de toute procédure légale ou de toute poursuite, le cas échéant, jugée nécessaire par la WSIB.

Deloitte se dégage de toute responsabilité ou obligation à l'égard d'éventuelles pertes subies par toute partie par suite de la publication, de la distribution, de la reproduction ou de l'utilisation de cette analyse initiale d'une façon contraire aux fins auxquelles elle a été préparée. La présente analyse a été réalisée uniquement dans le but indiqué et ne

doit pas être utilisée à d'autres fins. Aucune partie autre que la WSIB n'est autorisée à se fonder sur cette analyse à quelque fin que ce soit, et Deloitte décline toute responsabilité, obligation ou devoir de diligence à l'égard de toute partie autre que la WSIB. L'analyse est valable en date de janvier 2026, et nous n'avons ni l'intention ni l'obligation d'informer quiconque d'un changement dans un fait ou une question touchant cette analyse dont nous pourrions avoir connaissance après la date des présentes. Sans limiter la portée de ce qui précède, si un fait ou un sujet influant sur notre analyse devait subir un changement important après cette date, nous nous réservons le droit de changer ou de modifier cette analyse, mais nous n'avons aucune obligation de le faire. Aucun avis, aucune interprétation ou aucun conseil n'est prévu sur des questions qui nécessitent un avis juridique ou tout autre avis professionnel approprié. Il est entendu qu'un tel avis, qu'un tel conseil ou qu'une telle interprétation ont été, ou seront, obtenus auprès des personnes compétentes. Nous n'assumons aucune responsabilité pour les problèmes juridiques liés à la conformité aux lois, règlements et politiques applicables. Nous estimons que notre analyse doit être considérée dans son ensemble et que l'examen sélectif d'une partie de cette analyse ou des facteurs examinés, sans tenir compte de l'ensemble des facteurs et de l'analyse, pourrait donner une idée trompeuse des questions liées au rapport.



À propos de Deloitte

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité à 100 % par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500^{MD} et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.