

Ministre
du Revenu national



Minister
of National Revenue

Ottawa, Canada K1A 0A6

JUN 1 2 2018

L'honorable Kevin Sorenson
Président du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes
Chambre des communes
Ottawa ON K1A 0A6

Cher collègue,

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, je suis heureuse de répondre au nom du gouvernement du Canada aux recommandations formulées dans le 41^e rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé : *Rapport 2, Les centres d'appels - Agence du revenu du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada*, déposé à la Chambre des communes le 12 février 2018.

Le gouvernement tient à remercier le Comité pour son examen visant à s'assurer que l'Agence du revenu du Canada s'occupe de chacun des problèmes identifiés lors de l'audit du vérificateur général, et qu'elle met en œuvre ses recommandations pour aider les centres d'appel de l'Agence à fournir aux contribuables l'accès à des renseignements précis et à jour.

Le gouvernement apprécie les observations et le soutien du Comité.

La réponse du gouvernement prend en compte l'engagement de l'ARC à améliorer le service aux contribuables grâce à un accès plus rapide aux agents de ses centres d'appels et à la communication d'informations exactes. Elle soutient également la priorité de ma lettre de mandat visant à faciliter aux contribuables le respect de leurs obligations fiscales et à améliorer l'expérience de service des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Veillez trouver ci-joint une copie de la réponse du gouvernement aux recommandations du rapport.

Veillez agréer, cher collègue, mes salutations distinguées.

L'honorable Diane LeBouthillier, C.P., députée
Ministre du Revenu national

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU 41^E RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICS INTITULÉ : *RAPPORT 2, LES CENTRES D'APPELS —
AGENCE DU REVENU DU CANADA, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2017 DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA***

INTRODUCTION

Le gouvernement du Canada est heureux de répondre au 41^e rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé : *Rapport 2, Les centres d'appels - Agence du revenu du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada*, déposé à la Chambre des communes le 12 février 2018.

Après avoir soigneusement examiné le rapport du Comité, le gouvernement a choisi de répondre à chaque recommandation individuellement. Le gouvernement du Canada apprécie les travaux du Comité et accueille son analyse, ses observations, ainsi que ses recommandations.

Ce qui suit représente la réponse du gouvernement, y compris les résultats d'une étude de 10 jours qui a permis de mesurer l'accès des appelants à un agent et l'exactitude des réponses données. Ces résultats sont fournis en réponse à la recommandation 4.

À PROPOS DES CENTRES D'APPEL

Le Canada applique un système d'imposition fondé sur l'autocotisation, selon lequel les contribuables déterminent leurs propres obligations fiscales en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et soumettent leurs propres déclarations pour refléter ces obligations. Ils accomplissent ces tâches avec l'aide d'outils et de conseils de l'Agence du revenu du Canada, grâce à des options de service telles que l'aide d'agents en direct par téléphone.

La participation à ce système d'observation volontaire dépend dans une large mesure de la confiance des contribuables dans l'intégrité du système fiscal qui, à son tour, est considérablement touchée par leur accès à une assistance opportune et précise, y compris celle fournie par ces agents téléphoniques. Par conséquent, on doit s'assurer que les contribuables qui souhaitent se conformer aux lois fiscales ont facilement accès à l'information dont ils ont besoin, et que cette information est exacte.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : L'Agence du revenu du Canada devrait remettre au Comité un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue 1) d'analyser les moyens qu'elle a pris pour gérer les appels entrants et améliorer l'accès; 2) de donner aux appelants de l'information sur les temps d'attente pour parler à un agent afin qu'ils puissent décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options de libre-service, comme le site Web, ou rappeler plus tard.

Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Depuis novembre 2017, l'Agence a réalisé des progrès dans la mise en œuvre du plan d'action détaillé qu'elle a présenté au Comité.

Ressources supplémentaires

Le budget de 2016 a fourni à l'ARC un financement temporaire sur quatre ans en vue d'améliorer l'accessibilité de son service téléphonique. Le financement diminue d'année en année. Bien qu'une grande partie du rapport du VG portait sur des périodes antérieures, ce financement, qui a été octroyé en 2016-2017, a permis d'embaucher plus d'agents téléphoniques, améliorant ainsi l'accessibilité du service téléphonique de l'ARC. Dans le cadre du budget de 2018, le gouvernement a annoncé un nouvel investissement dans le système de téléphonie de l'ARC, ce qui va stabiliser les niveaux de ressources. Ces investissements combinés vont permettre de changer la situation engendrée par les compressions budgétaires des années précédant 2016. Le financement supplémentaire ajouté aux réaffectations de ressources internes à l'ARC permet de renforcer le service des renseignements téléphoniques de l'Agence.

Gérer les appels entrants - les temps d'attente

Des projets pilotes ont été lancés au printemps et à l'été 2017 pour examiner les répercussions d'une augmentation du temps d'attente des appelants dans la file d'attente. Compte tenu des conclusions de ces projets pilotes, y compris l'information recueillie auprès des appelants dans le cadre d'un sondage automatisé post-appel, les temps d'attente dans les files d'attente ont été augmentés à cinq minutes en moyenne. Cette modification a entraîné une augmentation du nombre d'appelants qui entrent dans la file d'attente, ce qui réduit le nombre de tentatives que les appelants doivent effectuer pour parler à un agent. L'Agence continuera de surveiller de près les résultats et consultera les Canadiens sur les préférences en matière de temps d'attente avant d'établir de nouvelles normes de service pour le service téléphonique.

Explorer et étendre les options de libre-service

L'ARC continue d'identifier les tendances et les occasions d'offrir des solutions de rechange au réseau téléphonique. À la suite de notre analyse, nos options libre-service du système de Réponse Vocale Interactive (RVI) ont été élargies et de

nouvelles options ont été rendues disponibles en février 2018. Par exemple, le RVI permet maintenant aux appelants d'obtenir le solde de leur compte et les détails relatifs au dernier paiement effectué à l'ARC sans devoir parler à un agent et à l'heure qui leur convient le mieux. Les détails de ce nouveau service apparaissent sur tous les avis de cotisation qui indiquent qu'il y a un solde impayé sur le compte. Au cours de l'exercice 2016-2017, l'Agence a émis plus de 5 millions de ces avis aux contribuables. La possibilité offerte aux appelants de vérifier le solde de leur compte et les informations de paiement par d'autres moyens peut soutenir les efforts de l'Agence visant à réduire la nécessité que les appelants aient à parler à un agent.

Les portails numériques de l'ARC (Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client) tiennent également une place importante à l'ARC, et offrent aux Canadiens une solution de rechange pour communiquer avec l'Agence par téléphone. À ce jour, plus de 9,1 millions de Canadiens ont accès à ces portails numériques et sont en mesure d'utiliser l'option du libre-service.

Ces initiatives ont permis de réduire le nombre de tentatives d'appel nécessaires pour parler à un agent. À l'été 2015-2016, avant l'investissement supplémentaire, il fallait 7 tentatives pour rejoindre un agent contre 2,1 tentatives en moyenne en 2017-2018. Les impacts de ces changements sur le niveau d'accès au service téléphonique et sur la satisfaction des appelants continueront d'être surveillés.

Consulter les Canadiens - les temps d'attente et les options libre-service

Une firme indépendante spécialisée en études de marché mènera au printemps 2018 des recherches sur l'opinion publique auprès de Canadiens qui ont récemment appelé l'ARC, afin de comprendre leurs préférences en matière de temps d'attente. De plus, des consultations auprès des groupes de discussion seront menées à l'automne 2018 dans le cadre de la recherche d'entreprise annuelle déjà prévue pour 2018-2019, afin d'identifier les améliorations possibles aux options de libre-service.

Outre les renseignements sur les préférences en matière de temps d'attente, la recherche sur l'opinion publique permettra d'avoir des informations sur les préférences des appelants en ce qui concerne les options de rechange. L'étude aidera également à déterminer quels types de renseignements pourraient être publiés sur le site Web de l'ARC pour satisfaire le besoin des Canadiens en matière d'information sans qu'il ne soit nécessaire de parler à un agent.

La satisfaction des appelants est maintenant mesurée grâce à un sondage automatisé post-appel, qui pose aux participants volontaires cinq questions concernant leur expérience d'appel. La collecte de données a débuté à l'été 2016 pour les demandes de renseignements des entreprises, et à l'été 2017 pour les demandes des particuliers. Cette enquête fournit la rétroaction sur le temps d'attente des appelants et servira à améliorer notre service téléphonique.

Les mesures prises à ce jour ont contribué en partie à la réalisation de cette recommandation.

Migration vers une nouvelle plateforme téléphonique

L'ARC travaille en partenariat avec Services partagés Canada (SPC) et d'autres ministères à la mise en place d'une nouvelle plateforme de téléphonie qui permettra aux Canadiens de communiquer plus efficacement avec les agents. L'Agence a l'intention de se procurer la nouvelle technologie, et d'effectuer les tests appropriés avant sa mise en service au cours de l'année 2018. La nouvelle plateforme téléphonique offrira à l'Agence plus d'options pour gérer les appels entrants. Dans la plupart des cas, les appelants seront placés dans une file d'attente et recevront une notification du temps d'attente plutôt que d'avoir un signal occupé. Les appelants seront alors libres de rester en ligne, de choisir une option libre-service ou de rappeler plus tard si le temps d'attente prévu est trop long.

Recommandation 2 : L'Agence du revenu du Canada devrait revoir ses pratiques d'assurance de la qualité pour obtenir des résultats d'une plus grande utilité en vue d'améliorer l'exactitude des réponses, de recenser les possibilités d'amélioration continue, d'établir les besoins en matière de formation et de faire le suivi à cet égard.

Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Il a réalisé des progrès dans son plan d'action détaillé depuis novembre 2017.

L'approche de l'ARC est de concentrer son action sur divers secteurs pouvant avoir une incidence sur le programme de qualité et d'exactitude : la formation, les évaluations de la qualité et de l'exactitude, ainsi que les outils et les documents de référence.

Formation améliorée

L'ARC a changé la façon dont les agents nouvellement recrutés sont formés. La conception des programmes de formation a été revue au début de 2017, après avoir été mise à l'essai à l'automne; le nouveau programme a été déployé à l'échelle du pays pour tous les nouveaux employés. Cette nouvelle approche permet de mieux évaluer l'état de préparation des agents, leur niveau de compétence avant la fin de leur formation et ce, de façon cohérente à travers le pays. Cela permet de fournir un appui renforcé et constant après la formation.

L'élaboration de nouveaux modules de perfectionnement rendra les centres d'appel plus souples dans leur volonté de donner une formation complémentaire aux agents sur des sujets précis. Ces sujets sont identifiés par les rétroactions fournies par le Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude, les appels de «client mystère», ainsi que ceux qui font de l'écoute dans les centres d'appels. Ces nouveaux modules seront introduits pour la prochaine saison de production des déclarations de revenus.

Dossiers de formation

Un mécanisme d'établissement de rapports a été instauré dans les centres d'appels pour garantir la tenue de dossiers de formation, afin de mieux suivre les plans de formation des centres d'appels et de veiller à ce que cette information soit facilement disponible au niveau national.

Outils et documentation améliorés

On continue d'apporter des améliorations aux documents de référence, ainsi qu'aux outils bureautiques des agents. Des tests de facilité d'utilisation des outils ont été effectués, à la fois pour identifier les secteurs susceptibles de poser des problèmes, et pour intégrer la refonte du nouveau portail en ligne, ainsi que des pages d'accueil sélectionnées. Ces changements rendront les outils plus faciles à consulter, et il sera plus aisé de trouver l'information nécessaire pour répondre aux demandes de renseignements.

Tirer parti de la nouvelle technologie pour l'enregistrement d'appel

Le Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude se prépare à mettre en œuvre le projet d'enregistrement des appels pour l'accompagnement personnalisé des agents et le soutien à l'apprentissage dès que la nouvelle technologie sera disponible. Des processus sont en cours d'élaboration en ce qui concerne la sélection des appels, l'évaluation, ainsi que la rétroaction fournie aux agents par des formateurs locaux (une initiative introduite en mars 2018). Cette nouvelle approche de contrôle de la qualité sera disponible avec notre nouvelle technologie des centres d'appels. Elle remplacera les méthodes de surveillance actuelles qui reposent sur des pratiques de sondage internes ainsi que sur le fait d'avoir des évaluateurs assis à côté des agents qui écoutent l'appel au même moment en utilisant un double casque.

Évaluations nationales concernant l'exactitude

Au niveau des programmes nationaux, une équipe provisoire centralisée a été instituée et dédiée à l'évaluation de l'exactitude des réponses des agents. Elle a effectué des évaluations en se servant d'une méthode similaire à celle utilisée lors de la vérification effectuée par le VG. Certains points ont été identifiés comme nécessitant des améliorations, notamment des clarifications à apporter à certains documents de référence, des corrections et des suggestions concernant le traitement des appels. Des travaux sont en cours pour créer une équipe nationale de l'exactitude (ENE) comme solution à long terme pour l'évaluation de l'exactitude. L'équipe commencera ses activités au cours de l'exercice 2018-2019 en utilisant les fonctions d'enregistrement d'appel modernes introduites par la nouvelle plateforme téléphonique. Le mandat de l'ENE sera d'évaluer, d'examiner et de suivre la qualité et l'exactitude des informations fournies par les agents téléphoniques afin d'améliorer

la précision, d'identifier les possibilités d'amélioration continue du service et d'identifier et de suivre les besoins de formation. Des procédures d'examen et d'évaluation sont en cours d'établissement. L'équipe sera en place lorsque les fonctions d'enregistrement des appels seront disponibles avec l'utilisation de la nouvelle technologie.

Recommandation 3 : L'Agence du revenu du Canada devrait remettre au Comité un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue d'évaluer et d'améliorer ses indicateurs de rendement et la production de rapports sur l'accessibilité, l'exactitude et du temps d'exécution des services de ses centres d'appels.

Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Actuellement, l'ARC fait rapport, à l'interne, sur les niveaux d'accessibilité et de satisfaction des appels.

Consulter les Canadiens - Normes de service

La recherche sur l'opinion publique (voir la recommandation 1 ci-dessus) recueillera également des commentaires sur le service de renseignements téléphoniques de l'ARC afin de cerner l'opinion et la préférence des appelants en ce qui concerne les normes de service qui leur seraient significatives.

Des rapports plus précis

L'ARC a enrichi l'information fournie annuellement dans le Rapport sur les résultats ministériels (RRM) afin de fournir aux Canadiens plus de renseignements sur le rendement des centres d'appels de l'Agence. La démarche a débuté à partir de l'exercice 2016-2017. Actuellement, on dispose d'informations sur le nombre d'appels :

- répondus par un agent,
- abandonnés dans la file d'attente de l'agent,
- répondus par le biais du libre-service;
- qui ont reçu un signal occupé.

Surveiller la satisfaction des appelants

Des sondages post-appel sont en cours. Chaque mois, on surveille et on analyse la satisfaction des appelants à partir des données de la rétroaction sur les appels concernant les trois secteurs d'activités : impôt des particuliers, prestations, et renseignements aux entreprises.

Recommandation 4 : L'Agence devrait remettre au Comité les résultats d'une étude, menée durant les heures normales d'ouverture sur une période de 10 jours ouvrables, en utilisant un échantillon aléatoire d'agents de centres d'appels à travers le pays, dans le but de mesurer 1) le pourcentage d'appels pris par un agent, d'appels pris par le système de débordement et d'appels qui ont reçu une tonalité de ligne occupée; 2) le pourcentage de réponses exactes fournies.

Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. L'ARC a mené l'étude recommandée. Une équipe de l'administration centrale de l'ARC a procédé à l'évaluation de l'exactitude des réponses fournies par les agents téléphoniques au niveau national sur une période de deux semaines à la mi-février 2018. La méthodologie du « client mystère » a été utilisée et on a posé les mêmes 17 questions que le Bureau du vérificateur général du Canada a utilisées dans son examen. Chaque question a été posée à 13 agents différents, choisis au hasard, pour un échantillon total de 221 agents.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'évaluation de l'exactitude et de l'accessibilité des centres d'appels au niveau national au cours de la même période.

Sommaire des résultats			
Traitement des appels	Appels répondus par l'ARC		64 %
	% des appels répondus par un agent	44 %	
	% des appels traités par notre service automatisé	20 %	
	Appels non répondus		36 %
	Appels qui ont été acheminés au système automatisé, mais l'appelant a raccroché en moins de deux minutes	19 %	
	Appels qui ont reçu un signal occupé	17 %	
Résultats de l'évaluation de l'exactitude	Précision des réponses		78 %