

## Réponses spécifiques du ministère aux recommandations du 11<sup>e</sup> rapport du PACP

### Rapport d'étape d'Emploi et Développement social Canada (EDSC)

EDSC est d'accord avec les recommandations formulées par le Comité.

**En ce qui concerne la recommandation 1 :** « ... EDSC et IRCC doivent remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à la gestion des appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents, et qu'un rapport définitif soit présenté au Comité. » :

EDSC s'est engagé à maximiser l'accès des appelants aux services par téléphone, notamment en offrant la possibilité aux clients de se servir eux-mêmes par l'entremise du système interactif de réponse vocale (SRVI) et en améliorant l'accès pour joindre les agents du centre d'appels.

En collaboration avec Services partagés Canada (SPC), EDSC s'est lancé dans une stratégie pluriannuelle visant à faire migrer ses centres d'appels vers une plateforme moderne. Ce système a été conçu pour permettre aux appelants de continuer à accéder au RVI 100 % du temps ainsi que d'attendre pour parler à un agent. Ces migrations ont fondamentalement changé la capacité d'EDSC à gérer les appels entrants et ont amélioré l'accessibilité des clients au système SRVI et aux agents.

Le centre d'appels des pensions a migré vers la nouvelle plateforme en mai 2019. Avant la migration, les appelants pouvaient accéder à la file d'attente pour attendre de parler à un agent 65 % du temps. Après la migration, ce chiffre est passé à plus de 95 % du temps.

Le centre d'appels de l'assurance-emploi a migré le 11 mars 2020, au moment où la crise de la COVID-19 émergeait pleinement au Canada. Le début de la pandémie a immédiatement entraîné une augmentation des appels, qui a largement dépassé toute demande historique. À son apogée, le centre d'appels de l'assurance-emploi recevait un million d'appels par jour, dont 281 000 tentaient de joindre un agent.

En réponse à la crise de la COVID-19, de nouveaux investissements pluriannuels d'un montant total de 420 millions de dollars ont été prévus en 2020. En combinaison avec ces investissements et la mise en œuvre de la nouvelle plateforme, le ministère a pu :

- Activer un numéro sans frais d'urgence permettant aux appelants d'être dispensés de leur période d'attente des prestations d'assurance-emploi d'une semaine en raison de la COVID-19.
- Mettre en place un centre d'appel virtuel dans un délai de neuf jours sur une plateforme en nuage afin d'appuyer la prestation de la prestation d'intervention d'urgence du Canada (CERB) en redéployant 1 500 ressources.
- Quadrupler la capacité du système SRVI de l'IE et doubler la capacité du système à traiter les appels en attente. Cela a permis au centre d'appels de l'assurance-emploi de maintenir une accessibilité RVI à 100 % depuis le 6 mai 2021.
- Lancer une importante stratégie d'intégration pour augmenter la capacité du centre d'appels d'environ 1 100 agents à 3 000 agents d'ici la fin mars 2021. La pleine capacité de traitement des appels devrait être en place pour le pic de l'été 2021.

En outre, le ministère a également amélioré la prestation de services en introduisant l'automatisation robotique des processus (ARP), qui contribue à réduire la charge administrative, permettant ainsi aux agents de mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. Grâce à ces améliorations de la prestation de services et à l'atteinte d'une accessibilité à 100 %, EDSC étudiera la possibilité de mettre en œuvre d'autres fonctionnalités avancées.

Bien que la pandémie ait présenté des défis en termes de capacité du système, compte tenu du volume imprévu d'appels, EDSC a pu maintenir une accessibilité de près de 100 % aux agents des pensions. En outre, le ministère a réussi à améliorer l'accessibilité aux agents de l'assurance-emploi, par rapport à l'année précédente. Le service est accessible à près de 100 % depuis le 10 février 2021.

**En ce qui concerne la recommandation 3 :** EDSC, IRCC et ACC doivent remettre au Comité « un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'établissement de normes de service pertinentes pour les centres d'appels, fondées sur les commentaires des clients, B) la publication des normes de service et d'information sur le rendement des centres d'appels, de façon transparente et cohérente, et C) la vérification de ces résultats pour confirmer leur exactitude soit présentée au Comité. » :

EDSC a effectué un examen des normes de service du programme d'assurance-emploi et de retraite en décembre 2018, qui comprenait des consultations avec les clients, confirmant que les normes établies sont pertinentes et généralement conformes aux attentes des clients. EDSC est résolu à publier les normes de service des centres d'appels, leurs résultats connexes et les jeux de données de manière transparente et uniforme. Les derniers résultats pour 2019-2020 se trouvent à (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/transparence/normes-service-2018-2019.html>). En outre, le Ministère est sur la bonne voie pour améliorer la publication des normes de service et des résultats de rendement des centres d'appels au moyen de rapports hebdomadaires sur les temps d'attente moyens d'ici la fin d'avril 2021. Ces résultats seront publiés sur notre page Communiquer avec nous, à <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/coordonnees/assurance-emploi-individus.html> pour les centres d'appels de l'assurance-emploi et à <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/coordonnees/rpc.html> pour le centre d'appels des pensions.

EDSC a pleinement mis en œuvre l'engagement de rendre opérationnelle une approche cohérente de validation des données. Le ministère utilise des données transactionnelles détaillées pour valider l'exactitude des résultats du rendement sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et annuelle. EDSC utilise ces processus supplémentaires pour garantir davantage l'exactitude de ses rapports :

- Tout problème de système qui affecte les outils d'établissement de rapports est documenté afin de garantir l'existence d'un enregistrement, et la source des données publiées est toujours enregistrée.
- Plusieurs outils automatisés ont été développés pour réduire la manipulation manuelle des données et la possibilité d'erreur humaine.
- Les rapports clés sont examinés par un second réviseur afin de garantir l'exactitude et l'intégrité des données.

Les rapports historiques quotidiens sont validés par rapport aux instantanés de fin de journée provenant d'un outil d'établissement de rapports en temps réel afin de garantir la cohérence et l'harmonisation des informations, et de détecter les problèmes potentiels d'établissement de rapports. Grâce à ces validations, les données se sont avérées exactes avec une marge d'erreur de 0,004 % pour les pensions. Pour l'assurance-emploi, tout au long de l'année, les données sont exactes avec une marge d'erreur de 0,005 %, à l'exception de trois semaines en avril (du 30 mars au 19 avril 2020) au cours desquelles la plateforme a connu des problèmes techniques en raison de l'augmentation importante et inattendue des appels résultant de la pandémie de la COVID-19.

### **Rapport d'étape sur l'immigration, le statut de réfugié et la citoyenneté au Canada (IRCC)**

IRCC est d'accord avec les recommandations faites par le Comité.

**En ce qui concerne la recommandation 1 :** « ... EDSC et IRCC doivent remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à la gestion des appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents, et qu'un rapport définitif soit présenté au Comité » :

L'amélioration des services de soutien à la clientèle d'IRCC pour les rendre plus rapides et plus accessibles continue d'être une priorité clé du ministère. Le Centre de soutien à la clientèle d'IRCC (ou centre d'appels) fournit un soutien aux clients par téléphone et par courriel. Les engagements découlant de l'audit du BVG et les recommandations du PACP font l'objet d'un suivi trimestriel par le comité ministériel d'audit d'IRCC.

Depuis le printemps 2019, le Centre de soutien aux clients (CSC) d'IRCC a :

- Embauché 308 nouveaux agents du centre d'appels;
- En ce qui concerne la prolongation des heures, IRCC a terminé l'analyse du nombre minimal d'agents requis pour maintenir le taux de réponse aux appels tout en offrant des heures de service prolongées en 2020-2021. À la suite de consultations avec le syndicat, il a été convenu de procéder à un projet-pilote pour mesurer l'incidence des heures prolongées sur le taux de réponse aux appels, mais le projet-pilote est en attente en raison de la pandémie de la COVID-19. Bien que l'étude des incidences des heures prolongées en soirée et en fin de semaine dans le cadre du projet-pilote soit en attente, IRCC offre un service de 8 h à 16 h partout au Canada.
- Élargi les compétences des agents du CSC afin qu'ils puissent répondre à un plus grand nombre de demandes lors de leur première interaction avec un client, ce qui a permis de réduire le nombre d'appels répétés,
- Réduit le délai moyen de réponse du CSC aux demandes de renseignements par courriel des clients, ce qui a incité les clients ayant des questions non urgentes à communiquer avec IRCC par courriel,
- Amélioré l'accessibilité pour les clients de joindre un agent par téléphone;
- Introduit d'une nouvelle fonctionnalité permettant aux clients d'obtenir des rappels au lieu d'attendre au téléphone pour parler à un agent; cette fonctionnalité était entièrement mise en œuvre complète au 31 décembre 2019 et IRCC a constaté un taux de satisfaction de 99,3 % auprès des clients qui avaient choisi de recevoir un appel une fois qu'ils étaient dans la file d'attente pour parler à un agent.

- Introduit de nouveaux renseignements sur la page Web « Communiquer avec nous » d'IRCC qui fournit aux clients de plus amples renseignements sur la façon dont ils peuvent obtenir du soutien, au besoin, et le niveau de service auquel ils peuvent s'attendre.

Appuyé par des investissements du Budget de 2019 et des réaffectations internes pour appuyer les améliorations de la technologie de soutien aux clients et réduire les causes profondes des appels, en 2019-20, IRCC a augmenté son taux de réponse aux appels à plus de 44 % (contre 25 % l'année précédente), a amélioré les délais de traitement des courriels à moins de quatre jours ouvrables (contre 10 jours l'année précédente), et a réduit le nombre de tentatives que les clients contactant le CSC par téléphone ont dû faire pour joindre la file d'attente. Bien qu'IRCC ait fait de grands progrès dans l'amélioration de son CSC, le Ministère reconnaît que d'autres améliorations sont nécessaires avant que les niveaux de service ne répondent aux attentes des clients en matière de soutien rapide et accessible.

À cette fin, en 2020-2021, IRCC a continué à faire des efforts pour respecter ses engagements visant à améliorer l'accès aux agents du CSC malgré les perturbations continues du service lié à la pandémie de la COVID-19, y compris la migration mondiale et les réseaux de traitement d'IRCC. Le canal d'assistance téléphonique du ministère a été fermé du 19 mars 2020 au 27 avril 2020, afin de mettre en place l'infrastructure informatique nécessaire et d'équiper les agents de son centre d'appels pour qu'ils puissent travailler à distance. Depuis la reprise de son canal téléphonique en avril 2020, le SCC d'IRCC a reçu plus de 1,99 million de demandes de renseignements par ses trois canaux de communication (téléphone, courriel et Centre d'information pour les députés et les sénateurs), ce qui représente une augmentation de 27 % par rapport à la même période de l'année précédente (1,57 million). Le service d'assistance par courriel d'IRCC, offert par le Centre d'assistance aux clients, est resté ouvert sans interruption de service. Malgré des volumes d'admission plus élevés en 2020-2021, l'IRCC a pu maintenir son taux de réponse aux appels et ses délais de réponse aux courriels. Selon l'enquête sur la satisfaction des clients de 2020 d'IRCC, les clients ont déclaré avoir dû faire moins de tentatives avant de réussir à joindre la file d'attente (entre deux et quatre tentatives contre plus de cinq tentatives signalées dans les enquêtes précédentes).

La COVID-19 a augmenté la complexité des interactions de soutien, car les clients veulent savoir comment les politiques ministérielles et les restrictions de voyage du GC peuvent s'appliquer à leur situation unique. Pour rassurer les clients, les agents ont besoin de plus de temps pour expliquer les politiques liées à la COVID-19 et les mesures de facilitation mises en place, afin de veiller à ce que les clients reçoivent des informations claires et complètes pour atténuer leur anxiété et les aider à prendre les prochaines mesures appropriées.

Pour garantir un meilleur accès aux agents (par téléphone ou par courriel), IRCC a lancé un certain nombre d'initiatives pour s'attaquer aux causes profondes des demandes de renseignements des clients. Ces initiatives sont conçues pour permettre aux clients qui souhaitent utiliser des outils numériques en ligne de le faire, réduisant ainsi la nécessité pour ces clients de contacter le Centre de soutien à la clientèle pour des demandes de routine ou non complexes et permettant aux clients ayant des demandes complexes, ou à ceux qui font face à des circonstances vulnérables (y compris les clients vulnérables sur le plan numérique, d'avoir un meilleur accès au soutien personnalisé avec les agents en direct.

Dans le cadre des investissements figurant dans le Budget de 2021, l'IRCC a reçu un financement pour une période de 3 ans afin de maintenir sa capacité améliorée et ses normes de service dans son Centre de soutien à la clientèle. Avec cet investissement, l'IRCC pourra garder les agents du Centre de soutien à la clientèle qu'elle a embauchés au cours des deux dernières années en apportant des services de soutien personnalisés aux visiteurs, aux nouveaux arrivants, de même qu'aux Canadiens et Canadiennes.

**En ce qui concerne la recommandation 3 :** EDSC, IRCC et ACC doivent remettre au Comité « un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'établissement de normes de service pertinentes pour les centres d'appels, fondées sur les commentaires des clients, B) la publication des normes de service et d'information sur le rendement des centres d'appels, de façon transparente et cohérente, et C) la vérification de ces résultats pour confirmer leur exactitude soit présentée au Comité. » :

IRCC communique régulièrement avec les intervenants et les clients au moyen de consultations, d'enquêtes et de tests utilisateurs dans le but d'améliorer l'expérience du client. IRCC s'engage à garantir que les clients disposent d'informations claires sur les temps d'attente (y compris les temps de réponse) ainsi que sur les options de service disponibles pour les aider à décider comment ils souhaitent recevoir un soutien. La fonctionnalité de rappel d'IRCC fournit aux clients le temps d'attente actuel lorsqu'ils atteignent la file d'attente et on leur offre le choix de rester en ligne pour attendre un agent ou de recevoir un rappel, tout en maintenant leur priorité d'appel.

En ce qui concerne son CSC, IRCC a :

- Consulté les clients sur leurs préférences en matière de temps d'attente pour l'assistance par téléphone et par courrier électronique (p. ex., par l'entremise d'enquêtes ciblées sur la satisfaction des clients);
- Publié sur son site Web des informations concernant les temps d'attente pour les services de soutien du CSC afin de fournir des informations pour aider les clients à décider comment ils souhaitent recevoir un soutien;
- Établi des normes de service pour les principaux services de soutien aux clients (y compris les services du centre d'appels);

Grâce à une surveillance trimestrielle par le comité ministériel de vérification d'IRCC, IRCC a réussi à démontrer qu'il a pris les mesures requises relativement à cette recommandation. Avant la vérification, IRCC n'avait pas de normes de service publiquement disponibles pour les temps d'attente, bien que le ministère ait toujours surveillé les mesures des temps d'attente à l'interne.

Après l'audit d'octobre 2019, IRCC a introduit deux nouvelles questions dans son enquête annuelle sur la satisfaction des clients et l'évaluation (CSES) qui demande aux clients leurs préférences concernant les temps d'attente pour le soutien par téléphone et par courriel. Les commentaires des clients éclairent la prise de décisions d'IRCC concernant les normes de service et les améliorations futures des services. Le Ministère est résolu à continuer de surveiller les mesures des délais d'attente et à communiquer avec les clients au sujet de leurs préférences en matière de temps d'attente afin qu'il puisse être résilient et répondre aux changements des besoins et des préférences des clients.

En décembre 2019, IRCC a publié des normes de service pour les services téléphoniques et électroniques du Centre de soutien aux clients, qui ont été établies avec la contribution des clients, et la formulation des normes de service a fait l'objet de tests de facilité d'emploi. Le Ministère prévoit commencer à établir des rapports dans le cadre des nouvelles normes de service des centres d'appels dans le cadre du cycle d'établissement de rapports de 2020-2021.

#### Demandes par courriel

- Norme d'IRCC : Accuser réception des demandes de renseignements par formulaire Web (courriels) dans un délai d'un jour ouvrable et y répondre dans un délai de trois jours ouvrables. Ceci s'applique aux demandes de renseignements par courriel qui ne nécessitent pas de coordination avec d'autres bureaux ou de suivi supplémentaire. Ces demandes feront l'objet d'une réponse au cas par cas.
- Objectif d'IRCC : Satisfaire à cette norme dans 80 % des cas.

#### Demandes de renseignements par téléphone

- Norme IRCC : 50 % des appels demandant un agent atteignent la file d'attente, et les clients doivent attendre 30 minutes ou moins une fois dans la file d'attente.
- Objectif d'IRCC : Satisfaire à cette norme dans 80 % des cas.

Dans son rapport d'audit, le BVG a constaté qu'IRCC conservait ses données sources de toutes les interactions avec les clients et les utilisait pour vérifier ses résultats. IRCC continue d'avoir pour priorité de maintenir l'intégrité de ses rapports du rendement. En plus des rapports publics annuels, IRCC surveille le rendement de son centre d'appels sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, bien qu'il ne soit possible d'avoir publiquement accès qu'à l'établissement de rapports à l'heure actuelle.

Les rapports du rendement par rapport à toute norme de service d'IRCC sont basés sur des données vérifiables pour en assurer l'exactitude. IRCC a mis en place une unité de protocole de données, qui relève du responsable des données (CDO) du ministère, afin de vérifier de manière indépendante l'exactitude et la fiabilité des rapports du rendement par rapport aux normes de service. L'établissement de rapports du Centre de soutien à la clientèle d'IRCC suit tous les protocoles de données établis.

En résumé, IRCC s'engage à publier les normes de service des centres d'appels ainsi que les résultats et les jeux de données des normes de service connexes de façon transparente et uniforme. Dans le cadre du cycle d'établissement de rapports, cette information sera publiée sur le Portail du gouvernement ouvert (ouvert.canada.ca) et sur le site Web d'IRCC (<https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/mandat/declaration-service/normes-service.html>).

#### **Rapport d'étape d'Anciens Combattants Canada (ACC)**

ACC est d'accord avec les recommandations formulées par le.

En ce qui **concerne la recommandation 2** : « ACC doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'amélioration de l'accès aux centres d'appels pour les personnes sourdes ou malentendantes; B) la mesure dans laquelle les décisions liées aux centres

d'appels sont fondées sur des données de qualité. » :

ACC a rétabli une solution de téléimprimeur (ATS) pour les clients malentendants afin d'assurer un accès direct au réseau national des centres d'appels d'ACC (centre d'appels). Le service ATS pour le centre d'appels avait été éliminé auparavant en raison d'un équipement désuet. ACC reconnaît que la décision a été prise sans suffisamment de consultation. ACC a consulté Services partagés Canada (SPC) afin de trouver et de mettre en œuvre une solution ATS qui s'intégrerait de façon transparente à la plateforme d'équipement existante. ACC a acquis l'équipement et le logiciel nécessaires, a testé et mis en œuvre la solution.

Après la mise en œuvre et les tests auprès des utilisateurs, ACC a formé ses employés sur le traitement des demandes de renseignements par ATS et a élaboré et mis en œuvre un plan de communication pour assurer la sensibilisation des utilisateurs internes et externes. Il s'agissait notamment de promouvoir les services ATS dans les lettres de décision d'ACC, sur son site Web externe et dans les médias sociaux. Un document opérationnel de questions et réponses et un processus opérationnel sont disponibles pour le personnel qui répond aux demandes de renseignements sur l'ATS. À la suite de ces mesures, le service ATS pour le centre d'appels d'ACC a été rétabli et est opérationnel depuis le 9 septembre 2019. Le service ATS est également disponible pour les services d'assistance d'ACC (soutien psychologique 24 heures sur 24, 365 jours par an) et on répond aux demandes de renseignements immédiatement.

En ce qui concerne les progrès réalisés pour fonder les décisions relatives aux services du centre d'appels sur des preuves de qualité, ACC s'est engagé à s'améliorer continuellement. Toutes les décisions futures concernant l'accès au centre d'appels tiendront compte des commentaires des appelants. ACC utilisera les résultats de son sondage national et de son sondage automatisé après appel pour éclairer les décisions futures ou les changements apportés aux services du centre d'appels. ACC a mis en œuvre ce sondage téléphonique automatisé à l'automne 2018. Le bref sondage téléphonique automatisé évalue le degré de satisfaction des appelants à l'égard des services fournis par le centre d'appels. Le sondage national d'ACC, mené tous les deux ans, comprend une section intitulée « Communiquer avec ACC » qui fournira d'autres renseignements, car il inclut le canal téléphonique comme option. Les résultats du plus récent sondage devraient être affichés d'ici avril 2021.

**En ce qui concerne la recommandation 3 :** EDSC, IRCC et ACC doivent remettre au Comité « un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'établissement de normes de service pertinentes pour les centres d'appels, fondées sur les commentaires des clients, B) la publication des normes de service et d'information sur le rendement des centres d'appels, de façon transparente et cohérente, et C) la vérification de ces résultats pour confirmer leur exactitude soit présentée au Comité. » :

Les normes de service pour le réseau national des centres de contact d'ACC (centre d'appels) sont éclairées par les résultats du sondage national d'ACC. L'élaboration de ces normes tient également compte de la rétroaction des clients obtenue dans le cadre du Sondage après appel, mis en œuvre en 2018. Les résultats du sondage après appel sont examinés régulièrement et ajustés au besoin afin de veiller à ce qu'ACC comprenne les besoins et les attentes des clients. Les résultats de ces sondages nous permettent de veiller à ce que nos normes de service soient pertinentes pour ceux que nous servons.

ACC s'est engagé à publier les normes de service des centres d'appels ainsi que les résultats et les jeux de données associés aux normes de service, de manière transparente et cohérente. Ces informations sont publiées à la fois sur le portail du gouvernement ouvert (open.canada.ca) et sur le site Web d'ACC (veterans.gc.ca). Les derniers résultats (pour 2019-2020) peuvent être consultés à l'adresse suivante : <https://www.veterans.gc.ca/fra/about-vac/what-we-do/service-standards>.

ACC s'engage également à vérifier l'exactitude des résultats et, à cette fin, les résultats du rendement et les commentaires des clients sont contrôlés régulièrement. ACC continue d'examiner les réponses au sondage après appel pour déterminer la satisfaction des clients afin d'améliorer le service et d'informer les changements futurs.

ACC a également mis au point des outils et des mesures dans sa plateforme d'équipement (système Intelligent Call Exchange-ICE) afin d'appuyer l'exactitude des informations relayées. Les outils et les données de rapport comprennent le nombre d'appels reçus/répondus et la qualité de service obtenue. Les analystes de données d'ACC ont établi une méthodologie pour confirmer l'exactitude du système de rapport des appels.

### **Rapport d'étape du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)**

Le SCT est d'accord avec les recommandations formulées par le Comité

**En ce qui concerne la recommandation 4 :** « Le SCT doit présenter au Comité un rapport exposant les progrès marqués quant à la précision des directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et par les principaux ministères et organismes pour que A) les normes de service respectent les politiques du Conseil du Trésor; B) les normes de service soient publiées et l'information sur le rendement soit transparente et cohérente et vérifiée pour en confirmer l'exactitude. » :

Dans le cadre de son approche pangouvernementale visant à appuyer les ministères et organismes dans l'amélioration des services, le SCT a élaboré et mis en œuvre une orientation claire sur les normes de service relatives à tous les canaux de prestation de services, y compris les services des centres d'appels. La nouvelle Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor et la Directive sur les services et le numérique, qui sont toutes deux entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020, énoncent des exigences claires pour les ministères et organismes en ce qui concerne l'établissement, la publication, l'établissement de rapports et l'examen des normes de service pour les services fournis par les centres d'appels et tous les autres modes de prestation. En outre, le SCT a publié en 2020 une nouvelle Ligne directrice sur les services et le numérique qui fournit des considérations clés et des pratiques exemplaires concernant la gestion des normes de service et la garantie que les résultats de rendement connexes sont transparents, cohérents et vérifiables.

En outre, la Directive sur les services et le numérique exige que les ministères et organismes examinent régulièrement leurs normes de service, les objectifs connexes et l'information sur le rendement, pour tous les services et tous les modes de prestation de services utilisés, afin de veiller à ce qu'ils reflètent les besoins et les attentes des clients. Il exige également que l'information sur le rendement en temps réel des normes de service soit disponible sur le site

Web du ministère, conformément aux directives et aux conseils du SCT. Dans le cadre de son évaluation annuelle du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du secteur de gestion des services, le SCT exige que les ministères fassent rapport sur leurs normes de service et le rendement connexe par voie de service. Le SCT continuera de travailler avec les ministères pour assurer des progrès continus dans ce domaine.

**En ce qui concerne la recommandation 5 :** « Le SCT doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à l'intégration des centres d'appel dans le cadre de son approche pangouvernementale en matière de services à la clientèle. » :

Le SCT continue de travailler avec SPC à l'intégration et à la modernisation des centres d'appels dans le cadre de son approche pangouvernementale des services à la clientèle. Par exemple, le livre blanc sur l'architecture intégrée cible des services et du numérique du SCT, approuvé par le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC (CEAI GC) le 3 décembre 2020, inclut les centres d'appels dans l'approche pangouvernementale des services, en mettant l'accent sur la pertinence pour les clients et la cohérence des services à l'échelle du gouvernement, dans le cadre de l'architecture de l'État cible.

Le gouvernement reste déterminé à moderniser les centres d'appels, en fournissant une orientation claire pour aider les ministères et les organismes à rendre compte du rendement de leurs centres d'appels de manière significative; et à fournir une approche pangouvernementale afin de veiller à ce que les services des centres d'appels soient disponibles et accessibles pour les clients. Le SCT collaborera avec les ministères et organismes pour s'assurer que les clients sont informés des temps d'attente prévus et d'autres paramètres de prestation de services. Cela permettra d'assurer la transparence et l'orientation client des normes de service pour les centres d'appels et les autres canaux de prestation de services.

### **Rapport d'étape de Services partagés Canada (SPC)**

SPC est d'accord avec les recommandations faites par le Comité.

**En ce qui concerne la recommandation 6 :** « SPC doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à la modernisation des centres d'appels restants, y compris la prise en compte de l'approche pangouvernementale du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux services à la clientèle et des besoins opérationnels des principaux ministères et organismes. » :

SPC fournit la technologie de service sous-jacente aux ministères et organismes qu'elle sert pour mettre en œuvre des centres d'appels, ci-après appelés « centres de contact » car la fonction comprend des services qui ne se limitent pas aux appels. Ces centres de contact leur permettent de communiquer avec divers intervenants, tant externes qu'internes au GC, afin que les Canadiens et les Canadiennes, et les entreprises aient accès à des informations, des services et des soutiens critiques dans des domaines tels que les services et prestations sociales, l'immigration et les obligations réglementaires.

Comme l'a recommandé le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), le SPC a engagé tous les services des centres de contact afin de déterminer les exigences opérationnelles et techniques. À partir de cet engagement et de cette analyse, SPC a confirmé que plusieurs des

technologies appuyant les centres de contact étaient soit désuètes, soit offraient des capacités limitées pour leur évolution, soit avaient des contrats hébergés par des fournisseurs qui allaient bientôt expirer. SPC a également déterminé qu’il y avait une gamme de complexité à travers les centres de contact, résultant en différents niveaux d’efforts et de coûts requis pour les moderniser.

Pour répondre aux problèmes immédiats et permettre aux ministères de faire évoluer leurs centres de contact, SPC a établi une nouvelle méthode d’approvisionnement pour les offres de solutions traditionnelles hébergées par les fournisseurs et les solutions de nuage public. Cette méthode offre l’agilité dont les centres de contact des ministères ont besoin pour augmenter rapidement la capacité de leur infrastructure afin de supporter l’augmentation des volumes d’appels et d’adopter de nouvelles capacités, telles que les médias sociaux et les robots conversationnels. Elle offre également des options et une flexibilité afin de veiller à ce que les activités de modernisation des ministères trouvent la solution « la mieux adaptée » pour répondre aux besoins immédiats et futurs en fonction des exigences qu’ils ont identifiées lors de l’analyse de découverte de SPC en 2019 et grâce à un engagement continu avec SPC.

Les partenaires de SPC sont chargés de surveiller et de rendre compte des mesures de rendement par rapport à leurs centres de contact précis, y compris les volumes d’appels et les appels rompus. Le rôle de SPC est de veiller à ce que les solutions de client permettent cette profondeur de surveillance et d’établissement de rapports, et de surveiller et d’établir des rapports sur l’utilisation de la capacité du point de vue de la plateforme dans tous les centres de contact. SPC a mis sur pied de nouveaux instruments de passation de marchés pour les services des centres de contact, ce qui permet une surveillance et l’établissement de rapports plus approfondis que ceux qui étaient disponibles avec les technologies existantes. Les partenaires sont maintenant mieux en mesure de rendre compte avec précision des principaux paramètres de l’organisation (p. ex., appels présentés, appels recevant une réponse, appels rompus, etc.).

SPC fournit l’infrastructure technologique sous-jacente qui appuie 221 centres de contact. Dans ces centres de contact ministère aux, il y a environ 15 000 agents qui fournissent des informations et des services en ligne, et répondent à des millions de demandes et de recherches d’informations par an par téléphone, télécopieur ou courriel. Grâce à son analyse de découverte, SPC a classé les 221 centres de contact en trois catégories selon la complexité et les coûts requis pour les moderniser :

- 15 centres de contact de niveau 1 à haute complexité : Il s’agit des centres de contact les plus critiques en contact avec les citoyens et, généralement, ils sont aussi les plus grands en termes de taille du point de vue des agents et du volume d’appels. Ils nécessitent des solutions d’infrastructure modernes qui garantissent un niveau élevé de sécurité, du rendement opérationnel et de disponibilité. Ces solutions offrent aux ministères : la capacité de traiter un plus grand volume d’appels; l’intégration aux systèmes du gouvernement du Canada; et des capacités d’enregistrement des appels et des écrans pour la formation et l’assurance de la qualité. La majorité de ces centres de contact sont en cours de migration vers une infrastructure de services de centres de contact virtuels, ce qui permet aux agents de travailler de n’importe où et à tout moment.

- 121 centres de complexité moyenne de niveau 2 : Ces centres de contact sont de taille petite à moyenne et, en plus de fournir des services GC aux Canadiens et aux Canadiennes, et aux entreprises, peuvent également fournir des services internes aux employés GC. Les besoins et exigences commerciales associés à ces centres de contact n'exigent pas la même disponibilité et d'autres besoins qu'un centre de contact de niveau 1 et, par conséquent, nécessitent une solution moins complexe.
- 85 Centres de niveau 3 à faible complexité : Ces centres de contact fournissent généralement un numéro de téléphone externe qui prend en charge les canaux vocaux pour diriger automatiquement le numéroteur vers le prochain agent disponible ou vers un autre numéro de téléphone du centre de contact et, par conséquent, ne nécessitent pas de menu d'appel ou d'autres options automatisées et fonctionnent avec un petit nombre d'agents.

Par conséquent, SPC, en collaboration avec les ministères, a élaboré une feuille de route de modernisation sur cinq ans qui accorde la priorité aux centres de contact utilisant des solutions qui sont considérées comme étant en fin de vie/fin de soutien en premier lieu, puis accorde la priorité aux autres types de centres de contact en fonction des échéances des contrats. Les centres de contact de niveau 3, qui utilisent principalement des solutions de téléphonie, sont modernisés grâce à des mises à jour ou des mises à niveau régulières de l'infrastructure de téléphonie, ou lorsque les ministères du GC demandent de nouvelles capacités ou fonctions.

Des 136 centres de contact de niveaux 1 et 2, 76 ont besoin d'être modernisés et figurent dans la feuille de route quinquennale de modernisation de SPC (exercices financiers de 2021-2022 à 2025-2026). Les échéanciers de modernisation dépendent du financement et de l'entente avec les partenaires sur le moment et la façon dont ils souhaitent progresser. SPC dispose de solutions disponibles, mais n'a pas le pouvoir d'assurer le respect de la modernisation des centres de contact par le partenaire. Il convient de prendre note que les ministères jouent un rôle central en tant que propriétaires opérationnels qui établissent les priorités de la modernisation, qui affectent les ressources, qui financent les nouvelles fonctionnalités et qui déterminent et confirment les dates de modernisation dans ce plan. Il convient de prendre note que 25 centres de contact n'ont pas besoin d'être modernisés et que 35 ont déjà été modernisés.

En mars 2020, en collaboration avec EDSC, SPC a demandé l'approbation du CEAI GC pour une utilisation accrue du service du centre de contact hébergé (HCCS) et un plan pour commencer à moderniser les centres de contact de niveau 2 en fin de vie et de soutien au cours de l'exercice financier de 2020-2021.

Cependant, la COVID-19 a forcé SPC à ajuster rapidement les priorités en s'éloignant des activités de modernisation prévues pour l'exercice financier de 2020-2021 en vue de mettre en œuvre de toute urgence de nouveaux centres de contact et d'augmenter la capacité des solutions existantes afin de répondre au niveau sans précédent des volumes d'appels reçus dans les centres de contact critiques du gouvernement du Canada (p. ex., EDSC et l'ARC). Bien que la COVID-19 ait entraîné un retard dans les activités de modernisation, il a mis en évidence la nécessité pour les solutions de centres de contact d'appuyer l'élasticité, la flexibilité et l'agilité. Le résultat est la nouvelle méthode d'approvisionnement de SPC qui aide à relever ces défis.