



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi 2001-2002 à 2011-2012

Rapport final
Le 22 avril 2016



**Évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi
2001-2001 à 2011-2012**

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :

publicentre.edsc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction :

droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-14/2016F-PDF

ISBN : 978-0-660-22596-8

EDSC

N° de cat. : SP-1074-07-16E

*Évaluation de l'automatisation et de la
modernisation de l'assurance-emploi
2001-2002 à 2011-2012*

Rapport final

*Direction de l'évaluation
Direction générale des politiques stratégiques et de service
Emploi et Développement social Canada*

22 avril 2016

Table des matières

<i>Liste des figures</i>	4
<i>Liste des abréviations</i>	5
<i>Sommaire</i>	6
<i>Réponse de la direction</i>	8
1. Introduction	12
1.1 Travail d'évaluation	12
2. Aperçu de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi	14
2.1 Description de la prestation des services liés à l'assurance-emploi	14
2.2 Activités de modernisation de l'assurance-emploi	15
2.3 Objectifs de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi	16
3. Pertinence	18
3.1 Faut-il moderniser la prestation des services de l'assurance-emploi?	18
3.2 Pourquoi le gouvernement fédéral devrait-il être responsable de la prestation des services de l'assurance-emploi?	18
3.3 Pourquoi Service Canada devrait-il offrir l'assurance-emploi?	19
4. Atteinte des objectifs d'automatisation et de modernisation	20
4.1 Utilisation des services électroniques	20
4.2 Norme liée à la rapidité du paiement	22
4.3 Demandes en traitement pendant plus de 28 jours	25
4.4 Exactitude du paiement et du traitement	26
4.5 Satisfaction de la clientèle	27
4.6 Vers la réalisation de la vision « One-One-One »	28
5. Confirmation d'efficacité et d'économie	29
5.1 Réalisation d'économies de coûts grâce à l'automatisation et à la modernisation ..	29
5.2 Coûts liés au traitement des demandes d'assurance-emploi	32
5.3 Affectation des ressources	33
6. Conclusions	35
7. Recommandations	38
Annexe A Liste des rapports techniques et méthodologie	39
Annexe B Schéma du traitement des demandes d'assurance-emploi	40

Annexe C 43

Liste des figures

Figure 1	Utilisation des services électroniques	21
Figure 2	Pourcentage de demandes qui satisfont à la norme de service relative à la rapidité du paiement, fixée à 80 %	22
Figure 3	Rapidité du paiement et nombre de demandes par mois.....	24
Figure 4	Économies attribuables aux relevés d'emploi électroniques.....	30

Liste des abréviations

AE	assurance-emploi
ARC	Agence du revenu du Canada
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGSTP	Direction générale des services de traitement et de paiement
EDSC	Emploi et Développement social Canada
MSC	Modernisation du service pour les Canadiens
PASC	poste d'accès de services aux citoyens
RE	relevé d'emploi
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SNCT	Système national de la charge de travail
TAD	traitement automatisé des demandes
TAP	Transfert automatisé protégé
TI	technologie de l'information

Sommaire

Objectifs de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi

Activités menées de 2008-2009 à 2011-2012 dans le but de :

- faire face à d'éventuelles augmentations du nombre de demandes des clients;
- répondre aux attentes grandissantes des Canadiens en ce qui a trait aux services en ligne et aux services offerts dans les centres de contact pour les clients;
- réaliser des économies plus grandes et des gains d'efficience et accroître l'exactitude.

Principales conclusions pertinentes

- L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi répondent aux besoins des Canadiens en leur offrant en ligne des options qui leur permettent de se renseigner et de présenter une demande de prestations d'assurance-emploi.

Principales conclusions concernant l'atteinte des résultats de l'automatisation et de la modernisation

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi se sont-elles traduites par une amélioration des services offerts aux Canadiens?

L'utilisation accrue des outils et des fonctions de traitement électroniques :

- a donné lieu à une plus grande uniformité d'une région à l'autre;
- a accéléré le paiement à la suite d'une décision;
- s'est avérée avantageuse pour les Canadiens en raison du traitement simplifié des demandes peu complexes;
- a permis d'utiliser des méthodes efficaces de gestion de la charge de travail.

La norme relative à la rapidité de paiement n'a pas changé, sous réserve du nombre de demandes et des défis posés par un environnement dont le fonctionnement est complexe et changeant.

Principales conclusions concernant la démonstration de l'efficience et de l'économie

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi ont-elles permis d'accroître l'efficience et de réaliser de plus grandes économies?

- Il n'a pas été possible d'arriver à une compréhension approfondie des coûts associés au traitement des demandes et aux fonctions connexes au cours de la période visée en raison de certaines contraintes relatives aux données financières.
- Si l'on tient seulement compte des coûts salariaux régionaux liés au traitement, le montant par demande a diminué pour passer de 66,60 \$ à 59,88 \$ de 2008-2009 à 2011-2012¹.
- Les attentes à l'égard de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi étaient élevées, par contre, peu de ressources ont été affectées au traitement des demandes d'assurance-emploi (15,8 M\$) dans le cadre de cette initiative.
- Il a été plus difficile d'atteindre les objectifs en raison des changements de conjoncture (c.-à-d. le ralentissement économique, la diminution des ressources découlant de l'examen stratégique et de la mise en œuvre du budget de 2012, etc.).

¹ La méthode employée pour calculer le coût par demande est décrite à la section 5.2. Se reporter également à : *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi 2012* (p.166) <http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/ae/rapports/rce2012/rce2012.pdf>. Le coût pour 2011-2012 a été révisé à l'interne et est devenu 60,47 \$.

- Le traitement des demandes d'assurance-emploi nécessite encore une intervention humaine pour compléter les capacités d'automatisation.

• **Recommandations**

1. Continuer d'améliorer le modèle de prestation de services de l'assurance-emploi et les technologies de l'information connexes (c.-à-d. les systèmes informatiques et de téléphonie) pour faire progresser la modernisation de l'assurance-emploi.
2. Étudier des moyens d'optimiser le recours à l'information que détiennent Emploi et Développement social Canada (EDSC) et d'autres ministères du gouvernement du Canada dans le cadre du traitement des demandes et de la modernisation.
3. Évaluer des options pour mieux harmoniser la quantité de demandes et les pressions, qui fluctuent, avec les ressources humaines et financières requises (c.-à-d. modèle de financement) pour atteindre les niveaux de service établis.
4. Revoir la stratégie de mesure du rendement de même que les systèmes et pratiques de collecte de données administratives et financières connexes pour en assurer la pertinence et l'efficacité en tout temps.

Réponse de la direction

Introduction

La présente réponse de la direction vise à communiquer la position de Service Canada en ce qui concerne les principales conclusions et recommandations présentées dans l'évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi (de 2008-2009 à 2011-2012). L'évaluation a été menée par la Direction de l'évaluation, Direction générale des politiques stratégiques et de service, Emploi et Développement social Canada (EDSC)², de novembre 2008 à avril 2014.

Une des conclusions de l'évaluation met en évidence le fait que l'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi répondent aux besoins des Canadiens en leur offrant en ligne des options qui leur permettent de se renseigner et de présenter une demande de prestations d'assurance-emploi. L'utilisation accrue des outils et fonctions de traitement électroniques a généré de nombreux avantages : la prestation des services offerts aux Canadiens s'est améliorée, c'est-à-dire que les citoyens ont le choix entre plusieurs modes d'accès lorsqu'ils communiquent avec Service Canada; le traitement est plus uniforme d'une région à l'autre; le paiement s'effectue plus rapidement une fois qu'une décision a été rendue; et les Canadiens peuvent bénéficier d'un traitement simplifié pour les demandes peu complexes.

L'évaluation fait ressortir que les coûts salariaux de traitement dans les régions ont diminué de 10 % de 2008-2009 à 2011-2012, faisant passer le coût par demande de 66,60 \$ à 59,88 \$³. Elle révèle que les attentes à l'égard de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi étaient élevées, notamment en raison des innovations du secteur privé.

Les conclusions de l'évaluation présentent des façons possibles d'améliorer l'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi et de bonifier les services offerts aux Canadiens. La réponse de la direction renseigne sur les améliorations déjà apportées, cerne les activités en cours, et décrit les mesures qui seront prises pour donner suite aux recommandations.

Recommandations

- 1. Continuer d'améliorer le modèle de prestation de services de l'assurance-emploi et les technologies de l'information connexes (c.-à-d. les systèmes informatiques et de téléphonie) pour faire progresser la modernisation de l'assurance-emploi.*

La direction accepte de continuer d'améliorer le modèle de prestation de services de l'assurance-emploi et les infrastructures des technologies de l'information pour assurer l'excellence du service offert aux Canadiens.

² En juillet 2013, le nom officiel du ministère responsable du régime d'assurance-emploi a changé; ce ministère, connu auparavant sous le nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), s'appelle maintenant Emploi et Développement social Canada (EDSC).

³ Commission de l'assurance-emploi du Canada, Rapport de contrôle et d'évaluation 2012, p. 166. Toutefois, le coût par demande pour 2011-2012 a par la suite été révisé à l'interne et a été établi à 60,47 \$.

Depuis 2001, EDSC a mis en œuvre des initiatives tactiques de modernisation pour automatiser la prestation des services liés à l'assurance-emploi et réaliser des gains d'efficience grâce à certaines initiatives comme la simplification et l'automatisation de l'assurance-emploi, l'examen stratégique et la mise en œuvre du budget de 2012. Les investissements du Ministère ont permis d'accomplir des pas de géant. En 2012-2013, près de 66 % des demandes d'assurance-emploi initiales ou renouvelées ont été traitées de manière automatisée en totalité ou en partie. En raison de l'augmentation progressive du recours aux services électroniques et de l'automatisation des demandes, le Ministère traite moins de demandes manuellement, de sorte qu'il faut moins de ressources pour traiter les demandes (près de 34 % de moins en 2012-2013, comparativement à la situation en 2002-2003) et que le coût par demande a diminué (42 % plus bas en 2012-2013 qu'en 2002-2003). Le Ministère a pu apporter ces améliorations en utilisant la technologie actuelle à son plein potentiel et en appliquant le modèle opérationnel en vigueur.

Afin d'améliorer la prestation des programmes et d'assurer l'excellence des services offerts aux Canadiens, Service Canada a affecté des ressources à trois importantes initiatives axées sur la modernisation des infrastructures des TI.

- Téléphonie – Dans le cadre du mandat de Services partagés Canada (SPC), qui consiste à acquérir, au nom de tous les ministères, une nouvelle plateforme téléphonique commune pour les centres d'appels de l'ensemble du gouvernement, les centres d'appels de Service Canada migreront vers une plateforme centralisée et hébergée, ce qui leur permettra d'utiliser les technologies les plus récentes pour répondre aux exigences opérationnelles actuelles et futures. SPC prévoyait accorder un marché, à l'automne 2015, en vue de la mise en œuvre de la nouvelle plateforme et s'était engagé à transférer les centres d'appels de Service Canada vers la nouvelle plateforme d'ici l'automne 2016.
- Service Canada tente de rationaliser les infrastructures des TI et d'accroître leur sécurité. Les applications, données et systèmes existants des principaux systèmes d'exécution des programmes seront transférés vers une plateforme d'infrastructure de technologie normalisée de Services partagés Canada. Cet investissement permettra d'éliminer à court terme les dépendances à la plateforme.
- Parallèlement, le Ministère a aussi lancé l'initiative de modernisation de la prestation des services liés à l'assurance-emploi, qui propose une vision à plus long terme, centrée sur la restructuration des processus opérationnels et la mise en œuvre d'une suite d'applications logicielles commerciales. Le but de la modernisation de la prestation des services liés à l'assurance-emploi est d'accroître les niveaux de service et la souplesse du programme, tout en réduisant les frais d'administration totaux et en prenant les mesures qui s'imposent pour régler les problèmes associés aux TI vieillissantes du Ministère. Ainsi, EDSC et Service Canada pourront mettre en œuvre le régime d'assurance-emploi de façon plus efficiente et efficace, et s'assurer de continuer à répondre aux exigences techniques et aux demandes connexes à plus long terme.

2. *Étudier des moyens d'optimiser le recours à l'information que détiennent Emploi et Développement social Canada (EDSC) et d'autres ministères du gouvernement du Canada dans le cadre du traitement des demandes et de la modernisation.*

La direction accepte d'étudier des moyens d'optimiser le recours à l'information que détiennent le Ministère et ses partenaires dans le cadre du traitement des demandes et de la modernisation, tout en respectant les lois relatives à la protection des renseignements personnels et à l'assurance-emploi, notamment par l'entremise d'ententes sur l'échange de renseignements avec d'autres ministères. Service Canada pourrait ainsi tirer profit de la technologie et utiliser l'information en tant que ressource du gouvernement du Canada. À titre d'exemple, Service Canada pourrait profiter de cette occasion pour examiner la faisabilité d'instaurer une solution de feuille de paie électronique en temps réel. De plus, passer d'un traitement de deuxième ligne à des contrôles de première ligne permettrait d'appliquer des mesures préventives au lieu de réaliser des enquêtes de suivi. Recourir aux données analytiques dès le début du processus permettrait d'améliorer l'intégrité, la qualité et la gérance en plus d'optimiser l'affectation des ressources.

Service Canada a mené récemment plusieurs initiatives pour recueillir des renseignements auprès des partenaires et les utiliser afin de réduire le fardeau administratif des clients, notamment :

- L'inscription en ligne pour les relevés d'emploi électroniques a été conçue à l'aide des renseignements de l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour valider l'identité de l'agent principal de l'entreprise. D'autres programmes qui fournissent un service aux employeurs auront recours à l'inscription en ligne.
- Les renseignements provenant de l'ARC servent à confirmer le revenu des prestataires qui sont des travailleurs autonomes et à exécuter l'initiative « Jumeler les Canadiens et les Canadiennes aux emplois disponibles ».
- Une entente a aussi été conclue avec l'ARC pour appuyer l'administration du Supplément familial.

3. *Évaluer des options pour mieux harmoniser la quantité de demandes et les pressions, qui fluctuent, avec les ressources humaines et financières requises (c.-à-d. modèle de financement) pour atteindre les niveaux de service établis.*

La direction convient qu'il faut élaborer un nouveau modèle de financement qui tiendra compte des fluctuations dans le nombre de demandes et qui fera en sorte qu'on atteindra les cibles de rendement en matière de prestation des services. Ce modèle devra recevoir les appuis nécessaires.

4. *Revoir la stratégie de mesure du rendement de même que les systèmes et pratiques de collecte de données administratives et financières connexes pour en assurer la pertinence et l'efficacité en tout temps.*

La direction revoit avec soin la stratégie de mesure du rendement et a pris des mesures des suites de cet examen. Elle a notamment conçu une carte de pointage pour faire le suivi du rendement en matière de prestation des services liés à l'assurance-emploi. De plus, Service Canada continue d'investir dans des outils de gestion pour analyser le réseau de traitement de l'assurance-emploi et déceler les occasions d'améliorer le rendement en la matière. Service Canada accepte également d'examiner des façons de mettre à jour la stratégie de mesure du rendement de l'assurance-emploi afin qu'elle brosse un tableau plus exact du cycle entier de la prestation des services liés aux demandes d'assurance-emploi.

La direction accepte d'examiner les systèmes et les méthodes de collecte de données administratives et financières pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents et efficaces. Service Canada a instauré un processus rigoureux pour suivre les résultats de diverses initiatives, telles que l'examen stratégique et la mise en œuvre du budget de 2012. La décision du Ministère de se doter d'une nouvelle suite de logiciels de gestion des ressources financières et humaines améliorera la capacité de Service Canada de suivre, avec une plus grande exactitude, les données financières et non financières se rapportant aux activités de l'assurance-emploi.

Conclusion

Service Canada est d'accord avec les recommandations et continuera d'investir dans tous les aspects du modèle de prestation des services liés à l'assurance-emploi, tout en examinant des possibilités de mieux utiliser les dépôts de données du gouvernement.

1. Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de l'automatisation et de la modernisation du programme d'assurance-emploi pour la période de 2008-2009 à 2011-2012. L'évaluation porte essentiellement sur la prestation des services liés aux prestations régulières de l'assurance-emploi⁴ et a été réalisée par la Division de l'évaluation stratégique, d'Emploi et Développement social Canada (EDSC)⁵, de novembre 2008 à avril 2014. L'évaluation répond aux questions générales suivantes : 1) Faut-il moderniser la prestation des services liés à l'assurance-emploi? 2) L'automatisation et la modernisation du programme d'assurance-emploi entraînent-elles une amélioration des services offerts aux Canadiens? 3) L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi permettent-elles d'améliorer l'efficacité et de réaliser des économies? L'évaluation n'inclut pas d'analyse des objectifs stratégiques du programme d'assurance-emploi. Cependant, on reconnaît que les modifications aux politiques ont un impact sur la façon dont sont offertes les prestations d'assurance-emploi.

1.1 Travail d'évaluation

La prestation des services liés à l'assurance-emploi a changé au fil des ans en raison des avancées et de l'évolution des technologies de l'information, qui ont favorisé l'amélioration de la capacité, de la sécurité et de la fiabilité, tant en ce qui concerne les rapports des prestataires avec les responsables de l'assurance-emploi qu'en ce qui concerne le traitement des demandes de prestations. EDSC voulait donc examiner les activités d'automatisation et de modernisation dans le contexte du ralentissement économique et du Plan d'action économique (d'avril 2009 à février 2011)⁶, une période pendant laquelle le Ministère a instauré beaucoup de nouvelles politiques (voir l'annexe C). Ainsi, le Ministère s'est attardé plus particulièrement à déterminer dans quelle mesure le système de l'assurance-emploi avait été capable de traiter un nombre croissant de demandes, malgré les contraintes budgétaires, et de s'adapter à l'instauration des nombreuses nouvelles politiques découlant du Plan d'action économique, tout en continuant d'atteindre ses objectifs en matière de prestation de services et d'automatisation. L'évaluation a aussi cherché à déterminer dans quelle mesure les efforts déployés pour simplifier, normaliser et automatiser les processus ont permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation des services liés à l'assurance-emploi et de réaliser des économies pendant la période allant de 2008-2009 à 2011-2012⁷.

⁴ Comme le stipule la *Loi sur l'assurance-emploi*, la partie I du régime d'assurance-emploi fournit une aide financière temporaire aux personnes qui ont perdu leur emploi et n'en ont pas encore trouvé un autre, qui ne sont pas en mesure de travailler en raison d'une maladie, à la suite d'un accouchement ou en raison d'obligations parentales, ainsi qu'aux personnes qui prennent soin d'un membre de leur famille gravement malade.

⁵ En juillet 2013, le nom officiel du ministère responsable du régime d'assurance-emploi a changé; ce ministère, connu auparavant sous le nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), s'appelle maintenant Emploi et Développement social Canada (EDSC).

⁶ Dans le contexte du présent rapport d'évaluation, les renvois au Plan d'action économique visent la période d'avril 2009 à février 2011.

⁷ The terms "effectiveness, efficiency and economy" are defined in the Treasury Board Secretariat *Policy on Evaluation* (2009); see : Annex A : Core Issues to be Addressed in Evaluations <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15681§ion=text> (accessed July 23, 2014---Erreur- page non disponible). Les termes « efficacité, efficacité et économie » sont définis à l'[annexe A](#) de la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor ([page](#) consultée le 8 juin 2016)

Pour réaliser cette évaluation, nous avons analysé des données provenant de sources diverses : examen de la documentation, analyses comparatives internationales, groupes de discussion; analyse des données financières et administratives; visites sur les lieux; et sondage sur la satisfaction de la clientèle. L'annexe A présente la liste des douze rapports techniques à l'appui de la présente évaluation.

2. *Aperçu de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi*

2.1 Description de la prestation des services liés à l'assurance-emploi

Trois groupes principaux participent à la prestation des services liés à l'assurance-emploi : 1) les prestataires; 2) les employeurs; 3) Service Canada.

Prestataires

En 2011-2012, Service Canada a reçu 2,86 millions de demandes de prestations d'assurance-emploi. Presque tous les demandeurs d'assurance-emploi remplissent et soumettent leur formulaire de demande de prestations régulières en ligne par l'entremise du site Web de Service Canada ou à partir des postes d'accès de services aux citoyens (PASC) dans les Centres Service Canada⁸. Les prestataires doivent remplir eux-mêmes le formulaire en fournissant des renseignements exacts. Le droit de recevoir des prestations implique une responsabilité partagée entre un prestataire et Service Canada. Les responsabilités dont doit s'acquitter un prestataire dépendent du type de prestations demandées (c.-à-d. régulières, spéciales, etc.)⁹.

Employeurs

Aux termes de la *Loi sur l'assurance-emploi*¹⁰, les employeurs doivent établir et soumettre un relevé d'emploi pour chaque employé touché par une interruption de travail, même si l'employé ne prévoit pas présenter une demande de prestations de l'assurance-emploi. En 2011-2012, les employeurs ont émis 9 millions de relevés d'emploi. Les employeurs doivent garder dans leurs dossiers une copie de chaque relevé d'emploi, et en remettre une copie à l'ancien employé et à Service Canada. Les relevés d'emploi peuvent être transmis à Service Canada par Internet (relevé d'emploi électronique) et par transfert automatisé protégé (TAP) ou par courrier régulier (formulaire papier conventionnel).

Service Canada

Service Canada a la responsabilité de diffuser de l'information sur l'assurance-emploi aux Canadiens par l'entremise de son site Web, des Centres Service Canada situés partout au pays (y compris les bureaux offrant des services mobiles réguliers) et des centres d'appels. L'organisme doit aussi répondre aux demandes de renseignements des prestataires et des employeurs tout au long du traitement des demandes et après qu'une décision a été communiquée aux prestataires.

⁸ Bien qu'il soit possible de remplir les formulaires de demande de prestations d'assurance-emploi par téléphone ou de les envoyer par courrier à Service Canada aux fins de traitement, très peu de gens utilisent ces modes de prestation.

⁹ Service Canada, http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/demande/droit_responsabilites.shtml, page consultée le 5 février 2014.

¹⁰ Le paragraphe 19.2) du *Règlement sur l'assurance-emploi* est ainsi libellé : « L'employeur établit un relevé d'emploi, sur le formulaire fourni par la Commission, lorsque la personne qui exerce un emploi assurable à son service subit un arrêt de rémunération ». <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-96-332/index.html>, page consultée le 25 novembre 2013.

Service Canada doit aussi traiter chaque demande de prestations d'assurance-emploi reçue, satisfaire aux normes de service et respecter les indicateurs de rendement (c.-à-d. la rapidité de paiement, l'exactitude des paiements et l'accessibilité du service). Les renseignements se rapportant à la demande d'un prestataire (formulaire de demande, relevés d'emploi reçus, décision, etc.) peuvent être consultés en ligne à partir de Mon dossier Service Canada (MDSC). Le traitement d'une demande consiste à déterminer, au cas par cas, si un prestataire est admissible au bénéfice des prestations, aux termes de la *Loi sur l'assurance-emploi*, selon les renseignements fournis à Service Canada par le prestataire et son ou ses employeurs.

Enfin, Service Canada vérifie les renseignements fournis par les prestataires et les employeurs en partie en collaboration avec l'Agence du revenu du Canada (ARC). Une demande peut être traitée entièrement ou partiellement de façon automatisée, selon l'exhaustivité des renseignements fournis par le prestataire et son ou ses employeurs et le degré de complexité de la demande. Dans le cas de demandes complexes, les agents de Service Canada doivent interpréter les politiques, la loi et le règlement sur l'assurance-emploi. L'annexe B présente un diagramme illustrant le processus de traitement des demandes entièrement et partiellement automatisé¹¹.

2.2 Activités de modernisation de l'assurance-emploi

Au cours des quinze dernières années, les activités d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi ont constitué l'un des fondements de bon nombre d'initiatives de transformation des services d'EDSC, le tout ayant débuté en 1999 avec le lancement de l'initiative « Gouvernement en direct ».

Au fil du temps, l'initiative du Gouvernement en direct est devenue l'initiative de Modernisation du service pour les Canadiens (MSC), qui est née de l'idée de mettre les citoyens au cœur de la prestation des services et qui est fondée sur la conviction que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont essentielles à l'amélioration des services aux citoyens puisqu'elles permettent de fournir aux Canadiens un guichet unique pour accéder à l'ensemble des programmes du gouvernement fédéral. L'automatisation et la modernisation continues de certains programmes, comme le régime d'assurance-emploi, constituent la priorité du programme de transformation des services du gouvernement fédéral et visent les objectifs suivants :

- faire face à d'éventuelles augmentations du nombre de demandes des clients (volume);
- répondre aux attentes grandissantes des Canadiens en ce qui a trait aux services en ligne et aux services offerts dans les centres de contact pour les clients (mode de prestation de services);
- réaliser des économies plus grandes afin de réinvestir dans des technologies de pointe et novatrices (grâce aux réductions de coûts).

¹¹ Les demandes peu complexes sont appelées « demandes de niveau 1 », alors que les demandes plus complexes, qui exigent des agents qu'ils interprètent les textes législatifs et les politiques, sont appelées « demandes de niveau 2 ».

En septembre 2005, la MSC a donné naissance à Service Canada, le « réseau de prestation de services unique et facile d'accès du gouvernement fédéral »¹². L'arrivée de Service Canada ainsi que ses objectifs stratégiques ont influencé le fondement de la gouvernance et de la prestation de services de l'assurance-emploi depuis 2006. Ces objectifs sont notamment les suivants : offrir des services homogènes et axés sur les citoyens, accroître l'intégrité des programmes, œuvrer selon un modèle de collaboration et de mise en réseau, exercer une administration publique responsable et instaurer une culture de l'excellence du service¹³.

Le diagramme de l'annexe C présente un aperçu général de l'évolution des activités d'automatisation et de modernisation au cours d'une décennie. Il montre aussi l'incidence qu'a eue la mise en œuvre d'un programme stratégique complexe, prévoyant entre autres l'instauration de nouvelles mesures (p. ex. la réalisation de différents projets pilotes relatifs à l'assurance-emploi, le Plan d'action économique), au cours du ralentissement économique, sur l'élaboration des systèmes et, par conséquent, sur le traitement des demandes, ce qui a contribué à faire de l'automatisation et de la modernisation une cible mobile.

En 2009, Service Canada s'est engagé à réaliser des économies de 5 % sur les coûts de traitement des demandes d'assurance-emploi avant 2010-2011¹⁴. En 2010-2011, le financement demandé a diminué de 5 % pour tenir compte de cet engagement¹⁵.

Étant donné la complexité du traitement des demandes d'assurance-emploi, le programme d'automatisation et de modernisation nécessitait une approche à multiples volets prenant en considération les politiques, les personnes, les technologies, les processus, les procédés, les stratégies opérationnelles, etc. Les technologies de l'information ont été l'un des moyens utilisés pour faciliter l'automatisation et la modernisation du traitement des demandes d'assurance-emploi et ainsi améliorer les services offerts aux Canadiens.

2.3 Objectifs de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi

L'objectif général de l'automatisation et de la modernisation du régime d'assurance-emploi est d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacités de la prestation des services en simplifiant et en normalisant les procédures et les processus, et en automatisant le traitement de certaines demandes d'assurance-emploi (demandes initiales et renouvelées). Cet objectif contribue à la réalisation de deux priorités fondamentales de Service Canada, c'est-à-dire améliorer le service offert aux Canadiens, et accroître l'efficacité et l'efficacités de la prestation de services.

En réaction au ralentissement économique qui a commencé en 2008-2009, le gouvernement fédéral a mis en place un plan d'action économique pangouvernemental, qui représentait un

¹² Rapport annuel de Service Canada 2005-2006, p. 8

http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ausujet/rapports/ra_0506/index.shtml

¹³ Idem.

¹⁴ Cette information est tirée des documents généraux (2009).

¹⁵ Information fournie par la DGDPF.

programme stratégique complexe¹⁶. Les mesures concernant plus particulièrement Service Canada ont été mises en œuvre d'avril 2009 à février 2011. Au cours de cette période, en plus de mettre en œuvre les mesures découlant du Plan d'action économique, Service Canada a dû composer avec un nombre croissant de demandes, tout en continuant d'exécuter le programme de modernisation et de satisfaire aux normes de service.

¹⁶ Voir le diagramme à l'annexe C.

3. Pertinence

On présente dans cette section les résultats de l'évaluation concernant la mesure dans laquelle l'automatisation et la modernisation de la prestation des services de l'assurance-emploi ont répondu aux besoins des Canadiens, sont harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral et avec celles d'EDSC et de Service Canada, et concordent avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

3.1 Fallait-il moderniser la prestation des services de l'assurance-emploi?

Les données provenant de diverses sources d'information¹⁷ confirment qu'il était nécessaire d'automatiser et de moderniser la prestation des services de l'assurance-emploi. La modernisation de l'assurance-emploi répond aux besoins des Canadiens en facilitant le processus de demande de prestations en ligne (AppliWeb et Relevé d'emploi [RE] électronique)¹⁸, ainsi que l'accès à des renseignements exacts et protégés en ligne, à l'information la plus récente sur le régime d'assurance-emploi et à différents modes de prestation (par Internet, en personne et par téléphone).

Les efforts de modernisation ont également permis de répondre efficacement aux besoins des Canadiens pendant la période du Plan d'action économique (d'avril 2009 à février 2011), alors que les Canadiens comptaient sur le gouvernement fédéral pour continuer à traiter rapidement les demandes. Au cours de cette période, bien que le nombre de demandes ait augmenté, le Ministère a continué de respecter l'indicateur mensuel de la rapidité du paiement^{19, 20}.

Enfin, les efforts que le Canada a déployés, de 2001 à 2012, pour moderniser le régime d'assurance-emploi sont semblables à ceux qu'ont consacrés d'autres pays, comme l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande, pour moderniser des programmes similaires.

3.2 Pourquoi le gouvernement fédéral devrait-il être responsable de la prestation des services de l'assurance-emploi?

La modernisation de la prestation des services de l'assurance-emploi et le financement additionnel octroyé pour le traitement d'un plus grand nombre de demandes d'assurance-emploi pendant le ralentissement économique (de 2008-2009 à 2011-2012) concordent avec le rôle et

¹⁷ Pour obtenir des renseignements supplémentaires, voir les rapports techniques suivants : *Document review; Literature Review of Performance Issues and Outcomes in Delivery of Employment Insurance; EI Service Delivery International Benchmarking; Transforming Employment Insurance Information Technology (IT) Systems; Évaluation préalable (2001-2008) de l'automatisation et de la modernisation des services de l'assurance-emploi. — Étape I* (sous pli séparé).

¹⁸ Pour obtenir de plus amples renseignements, voir le rapport technique intitulé *Transforming Employment Insurance Information Technology (IT) Systems* (en anglais seulement) (sous pli séparé).

¹⁹ L'indicateur de la rapidité du paiement correspond au pourcentage des paiements ou des avis de non-paiement envoyés dans les 28 jours suivant la présentation d'une demande. La cible pour cet indicateur est fixée à 80 %. Vous trouverez de plus amples renseignements sur la rapidité du paiement à la section 4.2 de ce rapport.

²⁰ Le contexte de la rapidité du paiement pendant la période du Plan d'action économique est présenté plus en détail dans les sections de ce rapport portant sur l'évaluation du rendement (section 4 : Atteinte des objectifs d'automatisation et de modernisation; section 5 : Confirmation d'efficacité et d'économie).

les responsabilités du gouvernement fédéral. En vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi*, EDSC est responsable d'administrer le régime d'assurance-emploi du Canada. En outre, Service Canada a reçu le mandat d'améliorer le service aux Canadiens en permettant à ceux-ci d'accéder aux services et aux prestations qu'ils veulent et dont ils ont besoin, que ce soit en personne, par téléphone, par Internet ou par la poste²¹. En plus d'être spécialisé dans le domaine de la prestation de services, Service Canada a la capacité de fournir des services à l'échelle du pays grâce à son réseau comportant de multiples modes de prestation.

3.3 Pourquoi Service Canada devrait-il offrir les services de l'assurance-emploi?

Les objectifs de modernisation de l'assurance-emploi (énumérés à la section 2.3) sont constamment restés harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral, d'EDSC et de Service Canada. Les efforts d'automatisation et de modernisation ont été entrepris dans le cadre de l'initiative pangouvernementale visant à donner aux particuliers et aux entreprises un accès protégé, confidentiel et rapide à des services en ligne. La première initiative, de laquelle a émergé la modernisation de l'assurance-emploi, a été celle du Gouvernement en direct, lancée en 1999-2000. L'initiative de Modernisation du service pour les Canadiens (MSC) a fait progresser encore davantage la vision de l'initiative Gouvernement en direct en mettant l'accent sur des services axés sur le citoyen, sur un guichet unique et sur une unique collecte de données pour permettre une gestion efficace des relations avec la clientèle. En septembre 2005, Service Canada a vu le jour d'après une vision de la prestation des services de type « One-One-One » : UN processus, UN effectif et UNE charge de travail nationale.

²¹ Site Web de Service Canada, http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ausujet/rapports/ra_0506/faits_saillants.shtml

4. Atteinte des objectifs d'automatisation et de modernisation

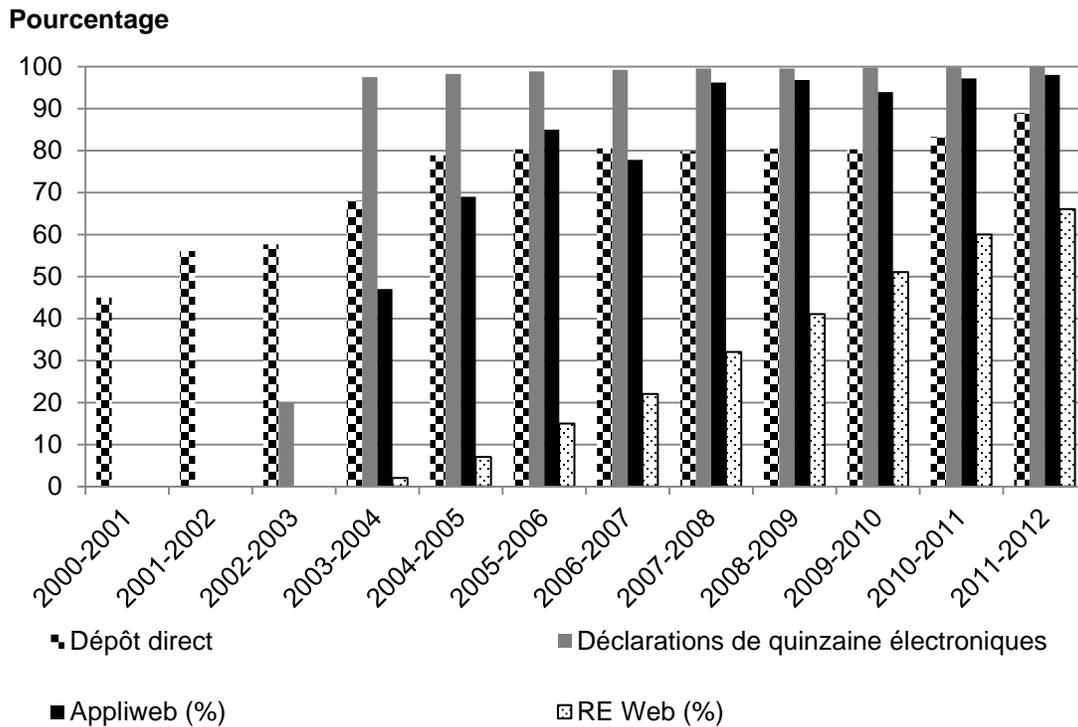
On présente dans cette section les résultats de l'évaluation en ce qui a trait à la question générale suivante : l'automatisation et la modernisation du régime d'assurance-emploi se sont-elles traduites par une amélioration des services offerts aux Canadiens? La stratégie visant le rendement du traitement des demandes d'assurance-emploi, mise à jour en 2005-2006, comporte deux indicateurs de rendement quantitatifs dont on rend compte annuellement dans le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités d'EDSC. Ces indicateurs sont : le pourcentage des paiements ou des avis de non-paiement envoyés dans les 28 jours suivant la présentation d'une demande (cible : 80 %), et l'exactitude des paiements d'assurance-emploi (cible : 95 %) ²². La variation des indicateurs ne peut pas être associée seulement aux progrès et à la réussite des activités d'automatisation et de modernisation, car d'autres facteurs influent sur la rapidité et l'exactitude des paiements, notamment le nombre de demandes et leur complexité ainsi que les changements apportés aux politiques. Ces initiatives ont pour objectif d'automatiser des composantes simples du traitement afin que les employés puissent se concentrer sur le service à la clientèle (c.-à-d. interpréter la législation et traiter les demandes complexes) et consacrer moins de temps aux tâches administratives.

4.1 Utilisation des services électroniques

Service Canada a déployé des efforts considérables en vue d'automatiser la prestation des services d'assurance-emploi et continue de le faire. La figure 1 illustre la façon dont l'utilisation de différents services électroniques (p. ex. AppliWeb, RE électronique) a augmenté au fil du temps.

²² Rapports sur les plans et les priorités de RHDCC (de 2004-2005 à 2011-2012)

Figure 1 Utilisation des services électroniques²³



Source : Données administratives de Service Canada

Pour ce qui est de présenter une demande de prestations d'assurance-emploi, l'option de le faire en ligne a été utilisée dans 97,2 % des cas en 2008-2009 et dans 98 % des cas en 2011-2012²⁴. Ces pourcentages comprennent deux moyens différents utilisés par les Canadiens pour présenter leur demande : Appliweb (Internet) et PASC (poste d'accès de services aux citoyens), utilisés respectivement dans 69,3 % et 27,9 % des cas en 2008, et dans 70 % et 28 % des cas en 2011-2012. Plus les clients utilisent les services électroniques, plus on peut traiter les demandes par des moyens automatisés : en 2008-2009, on a traité 28 % des demandes initiales et 59,9 % des demandes renouvelées de manière automatisée, et en 2011-2012, on a traité de manière automatisée, soit entièrement, soit partiellement, 58,9 % des demandes initiales et 63 % des demandes renouvelées²⁵. L'utilisation des autres services électroniques a aussi connu une hausse importante au cours de cette période. En 2011-2012, les employeurs ont soumis 65,8 % des relevés d'emploi au moyen des services en ligne, alors qu'ils n'en avaient soumis que 41,4 % en 2008-2009. Cette augmentation de l'utilisation des services en ligne est un facteur justifiant

²³ La figure 1 montre l'utilisation des services électroniques sur une période de douze ans afin d'illustrer les progrès réalisés au moyen de l'automatisation et de la modernisation.

²⁴ Selon les données administratives : nombre de demandes initiales et de demandes renouvelées acceptées par AppliWeb (Internet et PASC), divisées par le nombre total de demandes initiales et de demandes renouvelées reçues annuellement.

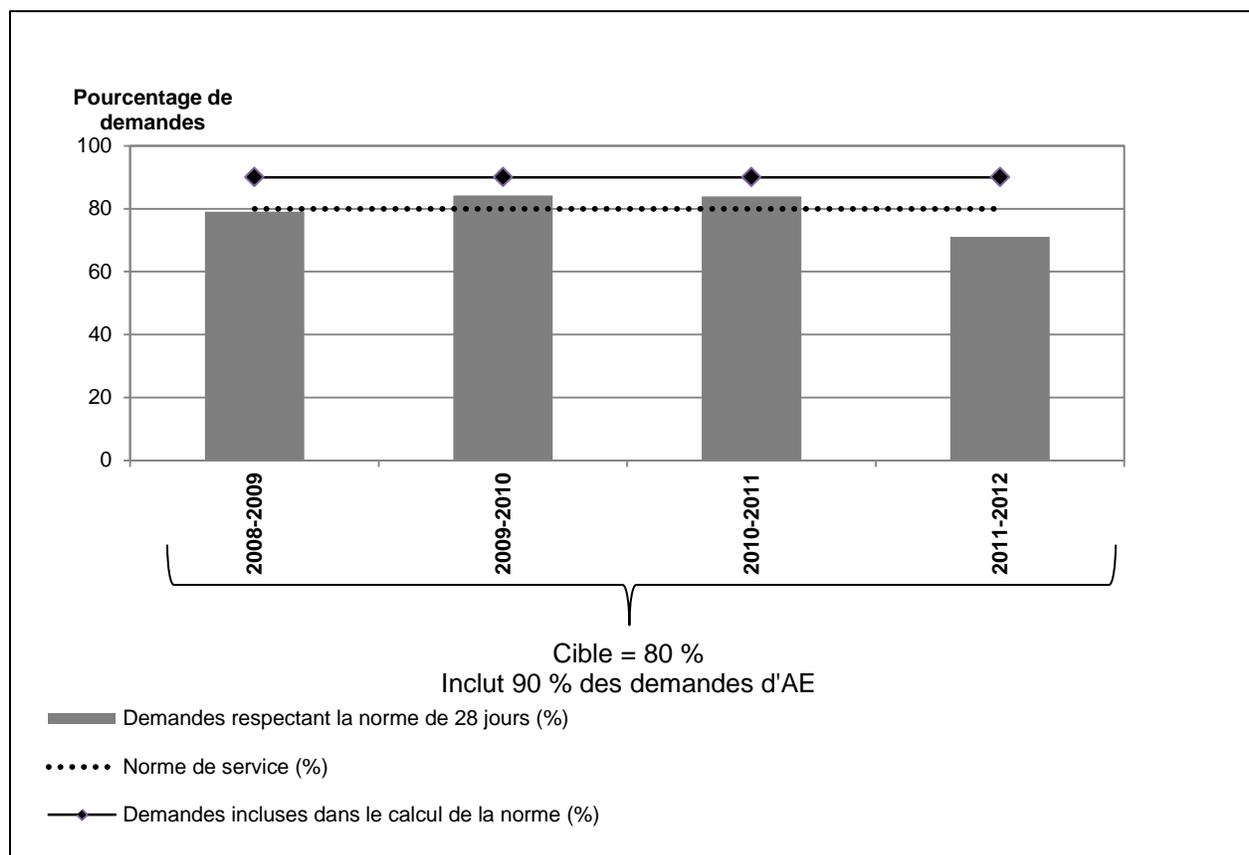
²⁵ Pour obtenir de plus amples renseignements, voir le rapport technique intitulé *Transforming Employment Insurance (EI) Information Technology (IT) Systems* (en anglais seulement) (sous pli séparé).

l'automatisation. La proportion de clients qui avaient opté pour le dépôt direct de leurs prestations d'assurance-emploi s'établissait à 88,9 % en 2011-2012.

4.2 Norme liée à la rapidité du paiement

La norme de service liée à la rapidité du paiement des prestations d'assurance-emploi établit qu'un pourcentage prédéterminé des demandes initiales et des demandes renouvelées doivent être traitées (c.-à-d. que les demandeurs concernés reçoivent un paiement ou un avis de non-paiement) dans les 28 jours suivant leur présentation. Depuis 2004-2005, cette norme est fixée à 80 % des demandes²⁶.

Figure 2 Pourcentage de demandes qui satisfont à la norme de service relative à la rapidité du paiement, fixée à 80 %



Source : Données sur la norme de service compilées à partir des données administratives.

Nombre de demandes d'assurance-emploi : Statistique Canada. Tableau 276-0004 – Régime d'assurance-emploi, demandes reçues et acceptées par province et par type de demande, mensuellement (demandes)

Cible liée à la rapidité du paiement : Rapport ministériel sur le rendement et documents internes.

²⁶ La cible liée à la rapidité du paiement a changé au fil des ans. Vers la fin des années 1990, le pourcentage était fixé à 90 % des demandes; il a diminué à 75 % au début des années 2000, puis a été fixé à 80 % (pourcentage actuel) en 2004-2005. En 2009, on a établi l'exigence voulant que le rendement par rapport à la norme nationale soit communiqué mensuellement.

Plusieurs facteurs influent sur l'atteinte de la norme de 28 jours relative à la rapidité du paiement, entre autres : l'accroissement du nombre de demandes, la plus grande complexité des demandes, le fait que les documents produits par les demandeurs et les employeurs sont incomplets, l'élaboration de nouveaux systèmes et des processus connexes, la formation des employés et les contraintes financières. Étant donné la complexité de la législation et de la réglementation sur l'assurance-emploi, il demeure nécessaire de posséder des connaissances et de faire preuve de jugement en ce qui a trait à l'évaluation des demandes. En 2011-2012, 59,7 % des demandes d'assurance-emploi initiales et renouvelées ont été partiellement ou entièrement traitées de manière automatisée²⁷. Dans le cadre d'une autre étude, réalisée la même année, on a constaté qu'on avait pu traiter environ 20 % des demandes de manière entièrement automatisée, grâce au traitement automatisé des demandes (TAD). Quant au reste des demandes, soit 80 %, elles ont été divisées par tâches, lesquelles ont été traitées de manière automatisée autant que possible. Les tâches restantes ont été transmises aux employés responsables du traitement par l'entremise du Système national de la charge de travail²⁸.

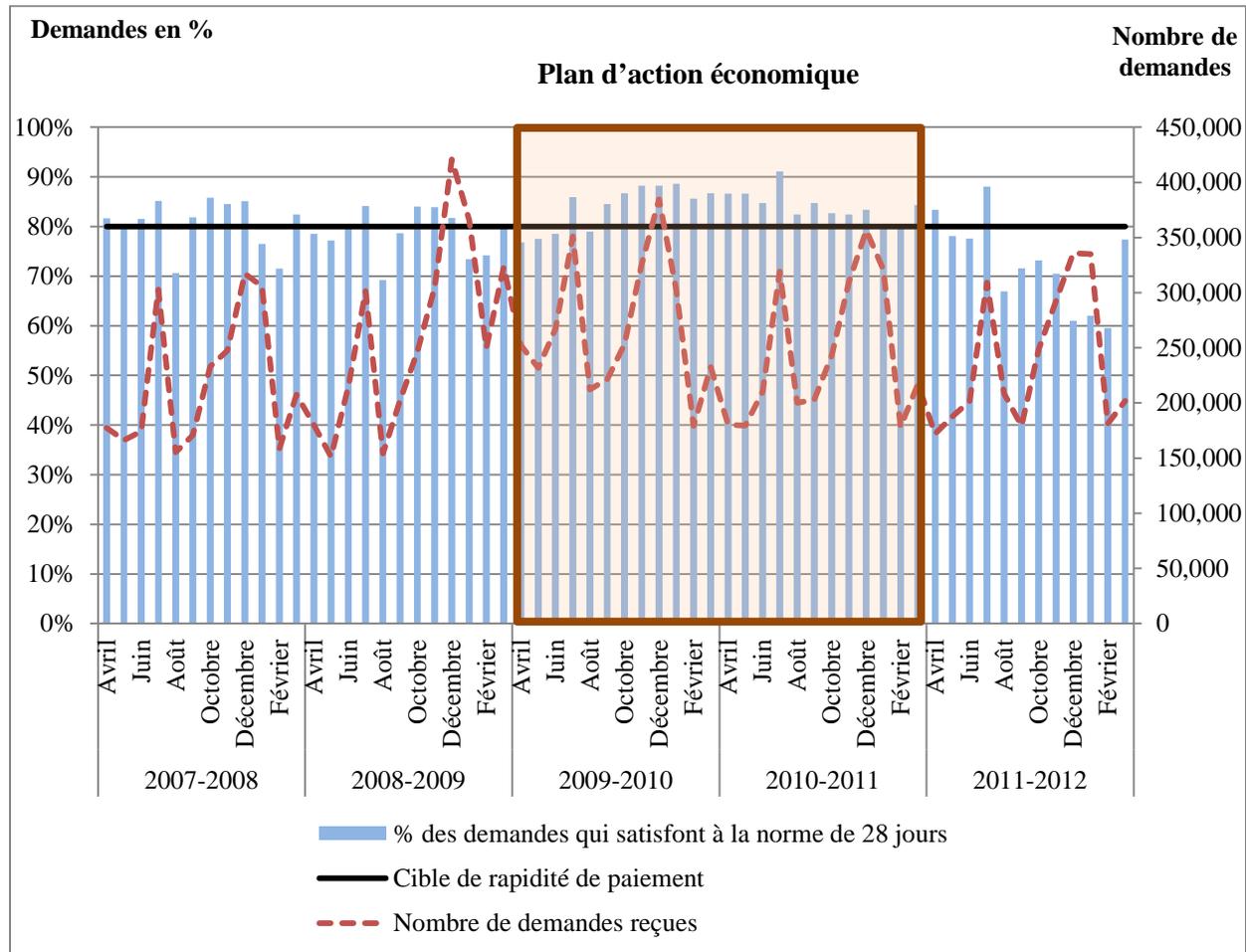
La figure 3 illustre les résultats mensuels liés à la rapidité du paiement, ainsi que les fluctuations dans le nombre de demandes de 2007-2008 à 2011-2012.

²⁷ Document interne de RHDCC, 2011-2012.

²⁸ Document interne de RHDCC.

Figure 3

Rapidité du paiement et nombre de demandes par mois



Source : Les résultats liés à la rapidité du paiement et à la cible de 28 jours à cet égard ont été compilés à partir des données administratives.

Statistique Canada. Tableau 276-0004 – Régime d’assurance-emploi, demandes reçues et acceptées par province et par type de demande, mensuellement (demandes).

Comme l’illustrent les figures 2 et 3, pendant la période du Plan d’action économique, la norme liée à la rapidité du paiement a été respectée la plupart du temps, et parfois même dépassée. Selon les Rapports ministériels sur le rendement d’EDSC, la cible relative à la rapidité du paiement a été atteinte même pendant le ralentissement économique (2009-2010 et 2010-2011) en raison de trois facteurs principaux : 1) des ressources supplémentaires (c.-à-d. une augmentation temporaire du nombre d’employés chargés du traitement des demandes d’assurance-emploi et du financement fondé sur l’atteinte de la cible de rapidité du paiement mensuellement plutôt qu’annuellement)²⁹; 2) une entente avec l’Agence du revenu du Canada

²⁹ Le traitement des demandes d’assurance-emploi a été financé en sus du financement de base octroyé pour traiter 2,6 millions de demandes par année.

visant le traitement des demandes d'assurance-emploi; 3) l'utilisation de l'outil électronique de distribution du travail du Système national de la charge de travail pour améliorer la gestion de la charge de travail à l'échelle nationale³⁰. En ce qui concerne les équivalents temps plein (ETP) supplémentaires, Service Canada estime qu'approximativement 800 ETP ont été embauchés temporairement au cours de la période du Plan d'action économique, afin de traiter les demandes d'assurance-emploi³¹.

À la fin du Plan d'action économique (après février 2011), lorsque les niveaux de financement sont redescendus aux niveaux ayant précédé la mise en œuvre du Plan (les dépenses salariales ont chuté de 22 % entre 2010-2011 et 2012-2013), le nombre de demandes est demeuré élevé (le nombre de demandes initiales et renouvelées a diminué de 5 % seulement comparativement à ce qu'il était pendant le Plan d'action économique). En conséquence, le pourcentage de demandes traitées dans le respect de la cible de rapidité de paiement de 28 jours a chuté, passant de 84 % en 2010-2011 à 71 % en 2011-2012.

4.3 Demandes en traitement pendant plus de 28 jours

Le délai de traitement désigne le nombre de jours écoulés entre la date à laquelle le prestataire a présenté une demande et la date à laquelle un paiement est effectué ou un avis de non-paiement est émis³². Ce concept vise précisément à assurer le suivi des demandes dont le traitement ne respecte pas la norme de service établie à 28 jours pour la rapidité du paiement. Le délai de traitement revêt également une grande importance en ce qui a trait à la prestation des services d'assurance-emploi, puisqu'il renseigne sur la proportion des prestataires de l'assurance-emploi qui attendent plus de 28 jours avant de recevoir un paiement ou un avis de non-paiement.

Pendant la période du ralentissement économique et du Plan d'action économique (de 2008-2009 à février 2011), environ 10 % des demandes nécessitaient un délai de traitement de 29 à 35 jours. En 2011-2012, soit l'année ayant suivi la fin du Plan d'action économique au cours de laquelle les niveaux de financement sont retournés aux niveaux d'avant le Plan, on a constaté une augmentation dans toutes les catégories de délai de traitement, notamment des augmentations de plus de 50 % pour les demandes dont le traitement a nécessité de 36 à 42 jours, ainsi que pour les demandes dont le traitement a nécessité plus de 50 jours. Ces statistiques donnent à penser qu'après le départ des 800 ETP temporaires supplémentaires³³ embauchés pour traiter les

³⁰ Le SNCT a été mis en œuvre pour 1) accroître l'automatisation, 2) mettre à profit la capacité disponible; 3) veiller à ce que la rapidité du paiement soit équilibrée entre les différentes régions.

³¹ Cela inclut du personnel chargé directement du traitement des demandes (dont les employés chargés des appels et ceux du Centre opérationnel de paiement de l'assurance [COPA]), des chefs d'équipe, des conseillers spécialisés dans les prestations, et du personnel de soutien en matière de gestion et d'exécution des programmes dans les régions et à l'administration centrale. Des ETP productifs et non productifs, des ETP pour les heures de travail normales et des ETP pour les heures supplémentaires ont été mis à contribution. Source : Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF).

³² Pour obtenir des renseignements supplémentaires, voir le rapport technique intitulé *EI Speed of Payment and Age of Claims, 2004-2005 to 2011-2012* (en anglais seulement) (sous pli séparé).

³³ Pendant la période en question, soit d'avril 2009 à février 2011, environ 800 ETP supplémentaires ont participé aux activités de traitement des demandes d'assurance-emploi. Cela a nécessité la participation du personnel chargé directement du traitement des demandes (dont les employés chargés des appels et ceux du COPA), des chefs d'équipe, des conseillers spécialisés dans les prestations, et du personnel de soutien en matière de gestion et

demandes d'assurance-emploi pendant la période du Plan d'action économique, les systèmes informatisés n'ont pas été en mesure de traiter aussi efficacement la quantité de demandes, qui est demeurée supérieure aux niveaux connus avant le ralentissement économique. Il en est résulté une hausse du nombre de prestataires ayant dû attendre plus de 50 jours pour obtenir une décision à l'égard de leur demande de prestations d'assurance-emploi (de 36 455 prestataires en 2010-2011 à 99 552 en 2011-2012)³⁴. En outre, compte tenu de la complexité de la *Loi sur l'assurance-emploi*, on a concentré les efforts visant à simplifier des aspects du processus, et à les automatiser lorsque cela était possible, sur les demandes moins complexes (p. ex. un seul relevé d'emploi, renseignements complets, etc.). Ainsi, les demandes en traitement pendant plus de 50 jours sont plus complexes et nécessitent des interventions humaines.

4.4 Exactitude du paiement et du traitement

En règle générale, on constate une hausse de l'exactitude du paiement l'année suivant la mise en œuvre d'une nouvelle fonction de traitement (p. ex. Mon dossier Service Canada [2008] et le Système de traitement automatisé des demandes [2007])³⁵. Cette constatation vient appuyer la théorie selon laquelle un procédé plus informatisé et moderne mène à une plus grande exactitude. On ne peut cependant pas conclure que les variations dans l'exactitude du paiement découlent seulement de l'automatisation, car d'autres facteurs peuvent aussi influencer sur l'exactitude du paiement, comme le volume de demandes et les nouvelles politiques relatives à l'assurance-emploi.

Service Canada utilise deux mesures de l'exactitude pour l'assurance-emploi : il y a d'une part l'examen de l'exactitude du paiement, un indicateur clé de la qualité du rendement instauré en 1983 et dont la cible est de 95 %³⁶. D'autre part, il y a l'examen de l'exactitude du traitement, un indicateur de la qualité qui évalue le degré de conformité aux politiques et procédures opérationnelles nationales. Cet indicateur, instauré en 2001, a une cible de 80 %³⁷. Depuis la

d'exécution des programmes dans les régions et à l'administration centrale. Des ETP productifs et non productifs, des ETP pour les heures de travail normales et des ETP pour les heures supplémentaires ont été mis à contribution. Source : DGDPF.

³⁴ Ibid

³⁵ Même si la hausse du taux d'exactitude du paiement était limitée à un point de pourcentage ou moins (pour en savoir davantage, voir le rapport technique intitulé *EI Processing and Payment : Examining Accuracy and Speed of Payment* [en anglais seulement] [sous pli séparé]), il est mentionné, au chapitre 9 du *Rapport du vérificateur général du Canada* du printemps 2013, que « même un faible taux de paiements incorrects peut imposer des coûts additionnels au programme d'assurance-emploi ». L'inverse est donc également vrai, c'est-à-dire que même une petite hausse du taux d'exactitude peut se traduire par des économies pour le programme d'assurance-emploi. Source : Bureau du vérificateur général du Canada (2013), chapitre 9 – Les paiements de l'assurance-emploi versés en trop – Ressources humaines et Développement des compétences Canada, p. 28. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl_oag_201304_09_f.pdf.

³⁶ Pour obtenir des renseignements supplémentaires, voir le rapport technique intitulé *EI Processing and Payment: Examining Accuracy and Speed of Payment Technical Report* (en anglais seulement) (sous pli séparé). Ce rapport technique n'examine pas la prévalence ni l'amplitude des erreurs (moins-payés et trop-payés).

³⁷ Rapport du vérificateur général du Canada d'avril 2000, chapitre 2 — Développement des ressources humaines Canada – La qualité du service au niveau local http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200004_02_f_11189.html

mise en place, en 2007, du traitement automatisé des demandes (que ce soit partiellement ou entièrement), on en a surveillé l'exactitude. Dans le cas des demandes entièrement traitées de façon automatisée, le taux d'exactitude du traitement était de 96,5 % en 2007-2008 et de 100 % en 2011-2012³⁸. Le taux d'exactitude du traitement est influencé par la prise en considération du travail manuel. Lorsque le calcul englobait le travail effectué manuellement, le taux d'exactitude du traitement était de 84 % en 2007-2008 et de 85,9 % en 2011-2012³⁹.

En ce qui concerne l'exactitude du paiement, le taux était de 95,2 % en 2011-2012. Il faut souligner que, dans certains cas, le processus normalisé n'est pas suivi à la lettre. Toutefois, ce manque de conformité n'entraîne pas une décision erronée ni un paiement incorrect étant donné qu'il y a de nombreuses exigences internes relatives au traitement qui n'ont pas d'impact direct sur le client. De plus, la Direction générale des services d'intégrité mène des activités à la suite de la vérification qui procurent d'autres renseignements sur les erreurs non identifiées dans un but de détection de la fraude.

4.5 Satisfaction de la clientèle

Puisque la satisfaction de la clientèle est un facteur qui entre en ligne de compte dans la perception globale de la prestation des services, on a analysé la qualité de l'expérience liée à la prestation des services d'assurance-emploi⁴⁰. Il convient cependant de noter que la satisfaction de la clientèle concernant les décisions rendues dans les dossiers des demandeurs n'a pas été analysée dans le cadre de cette évaluation. Les résultats tirés de la source de données la plus récente, l'Enquête canadienne par panel sur l'interruption d'emploi de 2012, montrent que près des deux tiers des répondants (63 %) qui avaient contacté Service Canada au sujet de leurs demandes d'assurance-emploi se sont dits satisfaits ou très satisfaits de leur expérience comparativement à 73 % en 2010 (période du Plan d'action économique) et à 78 % en 2008⁴¹.

L'interprétation de ces résultats ne saurait être complète sans une analyse du contexte et la reconnaissance du fait que cette diminution du taux de satisfaction de la clientèle peut être attribuable à un certain nombre de facteurs.

Les efforts visant à moderniser la prestation des services d'assurance-emploi se déroulent dans un environnement où les attentes des citoyens sont directement ou indirectement influencées par les innovations du secteur privé. Le défi consistant à répondre à de telles attentes malgré des difficultés de taille (par exemple, des échéanciers irréalistes et irréalisables, des charges de travail variables et imprévisibles, des contraintes technologiques et des ressources limitées) a contribué à instaurer un environnement opérationnel des plus complexes.

³⁸ Les chiffres cités au sujet du traitement des demandes d'assurance-emploi et de l'exactitude du paiement sont tirés de renseignements fournis par la Direction générale des services de traitement et de paiement.

³⁹ Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi de 2012, chapitre 4.

http://www.edsc.gc.ca/fr/rapports/assurance_emploi/controle2012/chapitre4.page

⁴⁰ Pour obtenir des renseignements supplémentaires, voir le rapport technique intitulé *Client Satisfaction among Employment Insurance Claimants* (en anglais seulement) (sous pli séparé).

⁴¹ Ibidem, pp.8-9.

Parmi les éléments ayant pu influencer la satisfaction de la clientèle, il y a l'accroissement de l'inventaire des demandes en attente d'une décision à la fin de la période du Plan d'action économique, lorsque les ressources supplémentaires ont été retirées, ce qui a fait en sorte que plus de prestataires ont communiqué avec Service Canada pour s'informer, entre autres, du retard dans l'obtention de leurs prestations. Par ailleurs, le nombre d'appels au réseau de centres d'appels fluctue au cours d'une année en fonction de nombreux facteurs, dont les exigences de déclaration aux deux semaines, le renouvellement des prestations d'assurance-emploi et le volume de demandes. Il y a des périodes de grand achalandage où la demande de la clientèle excède la capacité du réseau de traiter les appels. Cette situation pose des défis en matière d'accessibilité et entraîne des délais plus longs pour parler avec un agent. Cela peut avoir eu un impact sur les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle.

4.6 Vers la réalisation de la vision « One-One-One »

La vision « One-One-One » (UN processus, UN effectif et UNE charge de travail nationale) de la prestation des services de l'assurance-emploi optimise la capacité de traitement nationale afin de produire, de façon constante, des résultats rapides et de qualité pour les Canadiens, grâce aux contributions du réseau et à l'utilisation de principes et de processus nationaux normalisés. L'un des objectifs des efforts d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi consiste à offrir un service égal à tous les Canadiens, peu importe où ils se trouvent au pays. Une des manières d'évaluer si cet objectif a été atteint est d'examiner le pourcentage des demandes qui respectent la norme sur la rapidité de paiement de 28 jours entre les régions de l'assurance-emploi affichant le pourcentage de demandes le plus élevé et celles affichant le pourcentage de demandes le moins élevé. Les résultats montrent qu'au fil du temps, les efforts de modernisation ont donné lieu à des résultats plus comparables sur le plan du respect de la norme sur la rapidité de paiement dans les quatre régions de Service Canada. Par exemple, la différence entre la région affichant le plus grand nombre de demandes et celle affichant le moins grand nombre de demandes était de 18 points de pourcentage en 2004-2005, et de 2,1 points de pourcentage en 2010-2011.

En 2008, Service Canada a instauré le Système national de la charge de travail (SNCT) pour appuyer la répartition de la charge de travail que représentait le traitement des demandes d'assurance-emploi entre toutes les régions. Le SNCT a été mis en place afin de gérer avec efficacité les quantités croissantes de demandes d'assurance-emploi, ainsi que pour réaliser des progrès vers l'atteinte de la vision « One-One-One » de Service Canada. Lorsqu'une intervention humaine est nécessaire pour traiter une demande d'assurance-emploi en particulier, le SNCT divise le processus de traitement en tâches distinctes et, en théorie, envoie chaque tâche distincte aux prochains agents disponibles à l'échelle du pays. Selon les résultats des groupes de discussion, les demandes demeurent dans la région d'où elles proviennent⁴². Bien que le SNCT soit en mesure de répartir la charge de travail à l'échelle nationale, des restrictions opérationnelles (p. ex. les fuseaux horaires, qui empêchent les agents du Canada atlantique de commencer à traiter les tâches reçues de la région de l'Ouest avant la mi-journée, et qui les

⁴² Fondé sur les conclusions des groupes de discussion (dont les rencontres ont eu lieu du 12 octobre au 1^{er} novembre 2011); voir *Focus Groups Findings Report* (en anglais seulement) (sous pli séparé).

empêchent également de joindre le client ou l'employeur) ont mené à une décision stratégique consistant à partager les tâches avec le prochain agent disponible dans la région d'origine de la demande, puis d'affecter le travail ailleurs au pays, au besoin.

5. *Confirmation d'efficience et d'économie*

Cette section présente les conclusions en réponse à la question suivante : l'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi ont-elles permis d'accroître l'efficience et de réaliser de plus grandes économies? Elle expose des observations sur les économies potentielles découlant des activités d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi, et sur l'affectation des ressources.

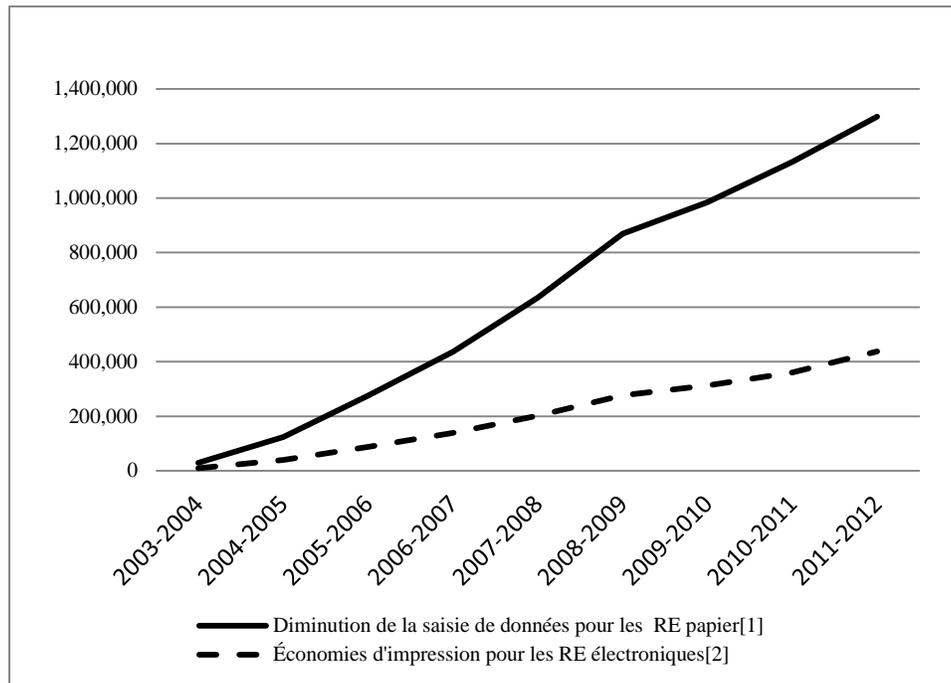
5.1 Réalisation d'économies de coûts grâce à l'automatisation et à la modernisation

Tel que mentionné à la section 2.3, l'objectif général de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi consiste à améliorer la qualité, l'efficience et l'efficacité de la prestation des services. Cette section présente des observations sur les économies ayant pu découler de ces efforts.

Relevé d'emploi électronique

Comme il est illustré à la figure 1 (page 21), au cours de la période allant de 2006-2007 à 2011-2012, l'utilisation du RE électronique a augmenté de 44 points de pourcentage. Les données du programme indiquent que cette transition depuis les RE de papier vers les RE électroniques a entraîné des économies dans deux domaines : 1) la réduction des travaux de saisie de données pour les RE sur papier (première et deuxième copies); 2) diminution de la quantité de documents à imprimer. Ces économies sont présentées dans la figure 4.

Figure 4 Économies attribuables aux relevés d'emploi électroniques



Source : Données fournies par la Direction générale des services de traitement et de paiement

Notes : [1] Les économies associées à la deuxième copie englobent à la fois les coûts liés aux RE sur papier fournis à Service Canada par l'employeur et ceux liés aux travaux de saisie des données pour les RE sur papier; [2] Économies liées à l'impression réalisées grâce à la réduction du nombre de RE sur papier.

Au fur et à mesure que les employeurs ont adopté le RE électronique, les économies liées à cette pratique n'ont cessé d'augmenter : de 2003-2004 à 2011-2012, les économies liées à l'utilisation du RE électronique ont totalisé 9,7 millions de dollars⁴³. Comme le RE électronique n'a pas été adopté très rapidement lors de sa mise en service, Service Canada a investi dans une stratégie de marketing visant à encourager les employeurs à délaisser le RE sur papier et à adopter le RE électronique. Les coûts associés aux activités de marketing qui ont eu lieu en 2007-2008 et en 2011-2012 ont été estimés à 642 682 \$ (ce qui englobe les coûts liés aux produits de marketing, aux salons professionnels, aux conférences et aux déplacements), ce qui signifie que les économies nettes s'élèvent à environ 9 millions de dollars⁴⁴.

En plus des économies directement attribuables au RE électronique, l'automatisation de certaines fonctions liées à celui-ci, comme les demandes en ligne, le dépôt direct, le RE Web et le Transfert automatisé protégé (TAP) des RE, a permis de réduire la paperasserie administrative pour les employeurs et les demandeurs, ce qui a entraîné des économies liées au papier et aux frais d'affranchissement. La valeur monétaire de ces économies n'avait pas encore été établie au moment de la présente évaluation.

⁴³ Données fournies par la Direction générale des services de traitement et de paiement.

⁴⁴ Ibid.

Centres de traitement des demandes d'assurance-emploi de Service Canada

D'autres économies de coûts ont été réalisées grâce au regroupement des centres de traitement des demandes d'assurance-emploi. Le nombre de centres de traitement a diminué, passant de 114 avant 2007-2008 à 91 en 2007-2008. Les efforts de regroupement se poursuivent, mais on n'a pas pu évaluer les économies liées aux efforts de regroupement déployés jusqu'ici. Toutefois, certains éléments donnent à penser que les économies étaient en grande partie attribuables à la réduction des coûts liés aux biens immobiliers, notamment en ce qui a trait au fonctionnement et à l'entretien. Les économies supplémentaires attribuables à la diminution de l'espace nécessaire à l'entreposage des documents papier (demandes, RE, brochures d'information, etc.) n'ont pu être vérifiées dans le cadre de l'évaluation.

Ressources humaines

Pendant la période du Plan d'action économique (d'avril 2009 à février 2011), environ 800 ETP supplémentaires ont participé aux activités de traitement des demandes d'assurance-emploi⁴⁵. Ils ont été embauchés temporairement pour aider à gérer la quantité accrue de demandes d'assurance-emploi; toutefois, un financement particulier a également été octroyé à cette fin.

D'autres initiatives du gouvernement du Canada étaient en cours pendant la période de l'évaluation, notamment l'examen stratégique, la mise en œuvre du budget de 2012 et l'exercice de regroupement des sites régionaux. Chacune de ces initiatives a entraîné des économies régionales liées aux ressources humaines. Il est donc difficile d'attribuer spécifiquement aux efforts d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi, les réductions salariales associées aux ETP. Dans ces conditions, d'autres économies en matière de ressources humaines attribuées à l'automatisation et à la modernisation de l'assurance-emploi ont découlé des examens stratégiques du Ministère, notamment une réduction de 9,3 millions de dollars dans les salaires régionaux liés au traitement des demandes d'assurance-emploi en 2011-2012 (dont 2,1 millions de dollars d'économies émanant de l'examen stratégique des RE électroniques).

Lorsqu'on a réduit le nombre d'ETP, plus particulièrement les ressources temporaires embauchées pendant la période du Plan d'action économique, le rendement en matière de qualité du service a diminué (c.-à-d. que moins de demandes ont respecté la norme de rapidité du paiement [voir la figure 3], le délai de traitement a dépassé 28 jours dans plus de cas et le niveau de satisfaction de la clientèle a chuté). Cela donne à penser que l'élimination des ressources temporaires est survenue plus rapidement que la diminution du besoin pour ce personnel chargé du traitement.

⁴⁵ Pendant la période en question, soit d'avril 2009 à février 2011, environ 800 ETP supplémentaires ont participé aux activités de traitement des demandes d'assurance-emploi. Cela inclut du personnel chargé directement du traitement des demandes (dont les employés chargés des appels et ceux du COPA), des chefs d'équipe, des conseillers spécialisés dans les prestations, et du personnel de soutien en matière de gestion et d'exécution des programmes dans les régions et à l'administration centrale. Des ETP productifs et non productifs, des ETP pour les heures de travail normales et des ETP pour les heures supplémentaires ont été mis à contribution. Source : Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF).

5.2 Coûts liés au traitement des demandes d'assurance-emploi

Dans un contexte opérationnel, un certain nombre de facteurs peuvent être pris en compte dans l'analyse des coûts (liés au traitement des demandes dans ce cas-ci). Voici deux grandes catégories de coûts : 1) les coûts directs et indirects⁴⁶; 2) les coûts fixes et variables. Une constatation importante qui est ressortie de cette évaluation est que les données financières qui permettent de bien comprendre les coûts liés au traitement ainsi qu'aux fonctions (p. ex. une politique) et aux mesures de soutien connexes (technologie de l'information) sont limitées. Les coûts globaux de l'exécution du régime d'assurance-emploi sont disponibles, y compris ceux liés aux technologies de l'information et au soutien connexe, à l'élaboration des politiques et des programmes, aux services aux citoyens et aux centres d'appels. Cependant, ces coûts globaux n'étaient pas suffisamment détaillés pour être liés aux efforts d'automatisation et de modernisation, que ce soit pour une seule année ou pour une plus longue période.

Coûts salariaux liés au traitement régional

Selon les chiffres publiés dans le Rapport de contrôle et d'évaluation annuel de l'assurance-emploi, le coût lié au traitement d'une demande d'assurance-emploi dépend de facteurs régionaux, et correspond à la somme des dépenses consacrées aux salaires (c.-à-d. coût direct) par les centres de traitement régionaux et le Centre opérationnel de paiement de l'assurance (COPA) ainsi que pour une partie des coûts liés aux salaires des chefs d'équipe⁴⁷, divisée par le nombre de demandes initiales et de demandes renouvelées traitées au cours d'un exercice donné. En s'appuyant sur la formule ci-dessous, Service Canada a fait état d'un coût par demande de 59,88 \$ en 2011⁴⁸.

$$\frac{\text{Salaires pour les centres de traitement régionaux de Service Canada et le COPA,} \\ \text{et une partie des coûts pour les chefs d'équipe}}{\text{Nombre de demandes initiales et de demandes renouvelées d'assurance-emploi} \\ \text{traitées au cours d'un exercice donné}}$$

Au départ, cette méthodologie a été élaborée pour comparer l'efficacité des différentes régions; à ce titre, elle représente une option possible. La mesure de l'efficacité globale au moyen de cette formule peut mener à la sous-estimation du coût par demande lorsque le nombre d'employés demeure constant pendant les périodes où le nombre de demandes est plus important, et inversement, à la surestimation des coûts lorsque les coûts salariaux liés au traitement

⁴⁶ Les coûts directs peuvent englober, à titre d'exemple, les salaires des membres du personnel participant directement au traitement des demandes. Les coûts indirects peuvent englober, à titre d'exemple, les salaires versés à l'appui de la fonction de traitement, de la technologie de l'information, des systèmes et des baux. Dans le même ordre d'idées, les coûts fixes peuvent englober les investissements dans les immobilisations, tandis que les coûts variables peuvent être liés aux quantités et ainsi fluctuer au fil du temps.

⁴⁷ La proportion des coûts liés aux salaires des chefs d'équipe comprise dans le calcul s'élève à 6,7 %, et pour ce qui est des dépenses liées à l'expertise opérationnelle et à la gestion des affaires, elle atteint 18,25 %.

⁴⁸ Commission de l'assurance-emploi du Canada, Rapport de contrôle et d'évaluation 2012, p. 165. Toutefois, le coût par demande pour 2011-2012 a par la suite été révisé à l'interne et a été établi à 60,47 \$.

augmentent en raison de l'embauche d'employés supplémentaires pour le traitement quand la quantité réelle n'est pas aussi importante que prévu.

Une autre approche consisterait à tenir compte des dépenses liées aux activités de l'architecture d'alignement des programmes, comme les services de soutien pour les opérations locales en matière d'assurance-emploi (1,38 M\$), l'inscription des entreprises au RE électronique (842 000 \$), ainsi que les dépenses non salariales attribuées aux activités de traitement (5 M\$), aux centres d'appels généraux et spécialisés en assurance-emploi, à la mise au point et à la tenue à jour des systèmes de technologie de l'information, à l'élaboration de politiques et aux services partagés⁴⁹. Ainsi, selon le but de l'analyse, la méthodologie d'établissement des coûts varie en fonction des éléments inclus et exclus.

5.3 Affectation des ressources

Cette section présente des observations visant à déterminer si l'on a affecté des ressources adéquates à l'automatisation et à la modernisation de l'assurance-emploi afin de mettre entièrement en œuvre le programme de modernisation et d'obtenir les avantages escomptés.

Technologie de l'information

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi consistent à transformer des processus existants, notamment ceux fondés principalement sur des éléments manuels, en fonctions automatisées. L'informatisation et le développement des systèmes de technologie de l'information ont joué un rôle essentiel dans la modernisation des services de traitement du gouvernement fédéral, et l'on s'attend à ce que cela continue. À titre d'exemple, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a reçu l'autorisation du Secrétariat du Conseil du Trésor pour investir 387 millions de dollars dans la modernisation de ses systèmes de traitement⁵⁰.

De 2000 à 2003, dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, EDSC a reçu 32,8 M\$ pour mettre en place le système de demande d'assurance-emploi en ligne. De cette somme, 14,5 M\$ provenaient expressément de l'initiative Gouvernement en direct, 15,8 M\$ ont été transférés à partir du Compte d'assurance-emploi et 2,5 M\$ ont été investis au moyen de réaffectations internes⁵¹. Ces investissements représentent le seul soutien documenté qui a été affecté à l'automatisation et à la modernisation de l'assurance-emploi. En 2003, lorsque l'initiative Modernisation des services aux Canadiens a été lancée, le projet AppliWeb y a été intégré, au même titre que d'autres projets clés liés à l'assurance-emploi⁵². Les investissements dans la modernisation et l'automatisation de l'assurance-emploi ont donc été modestes compte tenu des grandes attentes relatives au délai de traitement et à l'exactitude du traitement des

⁴⁹ Information fournie par la DGDPPF.

⁵⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État : Système mondial de gestion des cas.

⁵¹ Dans son rapport, la vérificatrice générale mentionne que RHDCC a cherché à obtenir 30,4 millions de dollars additionnels de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor en 2002. Source : Bureau du vérificateur général (2003), chapitre 1, « Les technologies de l'information » : Gouvernement en direct, novembre 2003, p. 25.

⁵² Ibid.

demandes d'assurance-emploi⁵³. Bien qu'EDSC ait beaucoup progressé en matière d'automatisation et de modernisation, le niveau d'investissement a grandement influé sur la capacité du Ministère de générer tous les avantages possibles du programme d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi.

En raison des investissements relativement limités dans les technologies de l'information, on peut constater que le système servant au traitement des demandes d'assurance-emploi est désuet; le traitement est parfois plus lent en après-midi, lorsque tous les centres de traitement à l'échelle du Canada fonctionnent à plein rendement⁵⁴. Toutefois, le système de traitement des demandes d'assurance-emploi a démontré une certaine souplesse pour ce qui est de l'automatisation des projets pilotes. Divers projets pilotes ont été présentés pour le régime d'assurance-emploi, et des systèmes automatisés correspondants ont été mis au point en vue d'intégrer ces changements tout en permettant le traitement automatisé des demandes d'assurance-emploi. Seulement un projet pilote a débouché sur le traitement manuel des demandes concernées. Cette capacité du système de traitement des demandes d'assurance-emploi de s'adapter à des changements qui surviennent souvent rapidement démontre un certain niveau de solidité continue⁵⁵.

En résumé, l'insuffisance des investissements dans la technologie servant au traitement des demandes d'assurance-emploi, combinée aux budgets réduits et à un milieu opérationnel de plus en plus complexe, ont limité la capacité du Ministère de retirer tous les avantages possibles du programme d'automatisation et de modernisation. Voici certaines des répercussions qu'a entraînées cette situation sur le traitement des demandes d'assurance-emploi :

- réduction du nombre de demandes traitées dans les délais prescrits (cible relative à la rapidité du paiement) par rapport au nombre de demandes qui seraient traitées plus rapidement si le nombre d'employés chargés du traitement était adéquat et si la technologie permettait de traiter un plus grand nombre de demandes de manière entièrement ou partiellement automatisée;
- augmentation du temps de traitement total requis pour chaque demande d'assurance-emploi, car le système doit ralentir pour rester fonctionnel lorsqu'un trop grand nombre d'employés traitent des demandes en même temps⁵⁶;
- augmentation du nombre de demandes en traitement pendant plus de 28 jours en raison de l'accroissement du temps de traitement, et diminution du nombre de demandes traitées;
- diminution de la satisfaction de la clientèle découlant potentiellement d'une augmentation du nombre de demandes en traitement pendant plus de 28 jours, et d'un accès compromis et limité aux services, notamment dans les centres d'appels (appels bloqués)⁵⁷.

⁵³ Sandford Borins, Kenneth Kernaghan, David Brown, Nick Bontis, Perri 6 et Fred Thompson, *Digital State at the Leading Edge* (en anglais seulement). Toronto, University of Toronto Press, 2007; Patrick Fafard, François Rocher et Catherine Côté, « Clients, citizens and federalism: A critical appraisal of integrated service delivery in Canada » (en anglais seulement), dans *Administration publique du Canada*, décembre 2009, 52(4), p. 549 à 568.

⁵⁴ Fondé sur les conclusions des groupes de discussion (dont les rencontres ont eu lieu du 12 octobre au 1^{er} novembre 2011); voir *Focus Groups Findings Report* (en anglais seulement) (sous pli distinct).

⁵⁵ Dans ce contexte d'évaluation, un système de traitement solide est défini comme un système pouvant être mis à rude épreuve sur les plans de la capacité et de l'intégrité, et pouvant continuer de fonctionner efficacement.

⁵⁶ Fondé sur les conclusions des groupes de discussion (dont les rencontres ont eu lieu du 12 octobre au 1^{er} novembre 2011); voir *Focus Groups Findings Report* (en anglais seulement).

6. Conclusions

Cette section résume les principales constatations et conclusions issues de l'évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi.

Pertinence

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi répondent aux besoins des Canadiens en leur offrant, en ligne, des options qui leur permettent de se renseigner et de présenter une demande de prestations d'assurance-emploi.

Atteinte des objectifs d'automatisation et de modernisation

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi se sont-elles traduites par une amélioration des services offerts aux Canadiens?

L'utilisation croissante des fonctions électroniques, comme AppliWeb, le dépôt direct, les déclarations de quinzaine en ligne et le relevé d'emploi électronique, donne à penser que l'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi ont effectivement amélioré la prestation des services aux Canadiens, puisqu'elles leur offrent plusieurs façons de communiquer avec Service Canada. Qui plus est, les données recueillies démontrent que les outils informatisés conçus pour moderniser et automatiser la prestation des services d'assurance-emploi, comme le Système de traitement automatisé des demandes et le SNCT, ont mené à une plus grande uniformité dans le respect de la norme de service sur la rapidité de paiement à l'échelle du Canada, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif de Service Canada qui consistait à offrir la même norme de service à tous les Canadiens et à la mise en œuvre de la vision « One-One-One ».

Certains aspects clés de la prestation des services d'assurance-emploi, comme la rapidité du paiement, le traitement automatisé et la satisfaction de la clientèle, gagneraient à être encore améliorés. Au chapitre de la rapidité du paiement, bien que les paiements tendent à être versés plus rapidement après qu'une décision a été rendue, les renseignements recueillis ne permettaient pas de déterminer l'impact des efforts d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi sur la rapidité du paiement, car de nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte. Par ailleurs, on a progressivement simplifié et rationalisé le traitement des demandes d'assurance-emploi dans le contexte de son automatisation, de sorte que le traitement des demandes est devenu une cible mouvante, passant d'un processus manuel à un processus hybride, puis à un processus automatisé.

⁵⁷ Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la satisfaction de la clientèle des prestataires d'assurance-emploi, voir le rapport technique intitulé *Client Satisfaction among Employment Insurance Claimants* (en anglais seulement) (sous pli séparé). Au sujet des appels bloqués, voir le chapitre 4, section 1.2.1 « Administration du régime », dans le *Rapport de contrôle et d'évaluation de 2012-2013* (avril 2014), <http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/ae/rapports/rce2013/index.shtml>.

Confirmation d'efficience et d'économie

L'automatisation et la modernisation de l'assurance-emploi ont-elles permis d'accroître l'efficience et de réaliser de plus grandes économies?

Les données recueillies dans le cadre de cette évaluation semblent indiquer que les réalisations recensées à ce jour, comme les économies liées aux RE et l'allègement du fardeau administratif grâce à l'introduction de services électroniques (AppliWeb, RE électronique, dépôt direct, déclarations de quinzaine par téléphone et Internet), ont jeté les assises pour d'autres efforts d'automatisation et de modernisation. Service Canada produit régulièrement des rapports sur les économies réalisées grâce à l'automatisation et à la modernisation de l'assurance-emploi. D'après le *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi* (2012), les efforts d'automatisation et de modernisation ont permis de faire diminuer le coût de traitement par demande de 10 % de 2008-2009 à 2011-2012, pour le faire passer de 66,60 \$ à 59,88 \$⁵⁸. Ces statistiques reposent toutefois sur une méthodologie de détermination du coût par demande visant à comparer l'efficience régionale, et non sur une approche d'établissement des coûts exhaustive. Comme il a été mentionné plus tôt, la disponibilité restreinte de données financières détaillées a limité la capacité d'effectuer une telle analyse, que ce soit sous forme de coup d'œil ou d'un point de vue historique.

Au chapitre de l'affectation des ressources, comparativement à d'autres projets assortis d'objectifs similaires, EDSC a reçu un investissement minimal pour moderniser et automatiser l'assurance-emploi. En conséquence, le Ministère a conçu, sur une longue période, des applications et des systèmes divers qui s'appuient sur des systèmes désuets. De plus, les données recueillies montrent que pendant la période de mise en œuvre du Plan d'action économique, lorsqu'un financement supplémentaire temporaire a été versé afin d'embaucher plus d'employés pour le traitement des demandes d'assurance-emploi, la norme de service relative à la rapidité de paiement était respectée, ce qui donne à penser que le traitement des demandes d'assurance-emploi repose encore fortement sur l'intervention humaine.

Enfin, d'après les conclusions tirées de la présente évaluation, il appert que les attentes liées à l'automatisation et à la modernisation de l'assurance-emploi étaient élevées, en partie en raison des innovations dans le secteur privé (et de comparaisons implicites). De plus, de nombreux éléments ont constitué des obstacles au programme d'automatisation et de modernisation de l'assurance-emploi, notamment la quantité de ressources affectées à l'initiative; l'interconnectivité avec les politiques et la législation; la modification du contexte opérationnel ayant découlé du ralentissement économique et du Plan d'action économique lancé en contre-offensive, lequel était caractérisé par une stratégie politique complexe.

⁵⁸ Le coût par demande pour 2011-2012 a été révisé plus tard à l'interne pour être fixé à 60,47 \$.

7. *Recommandations*

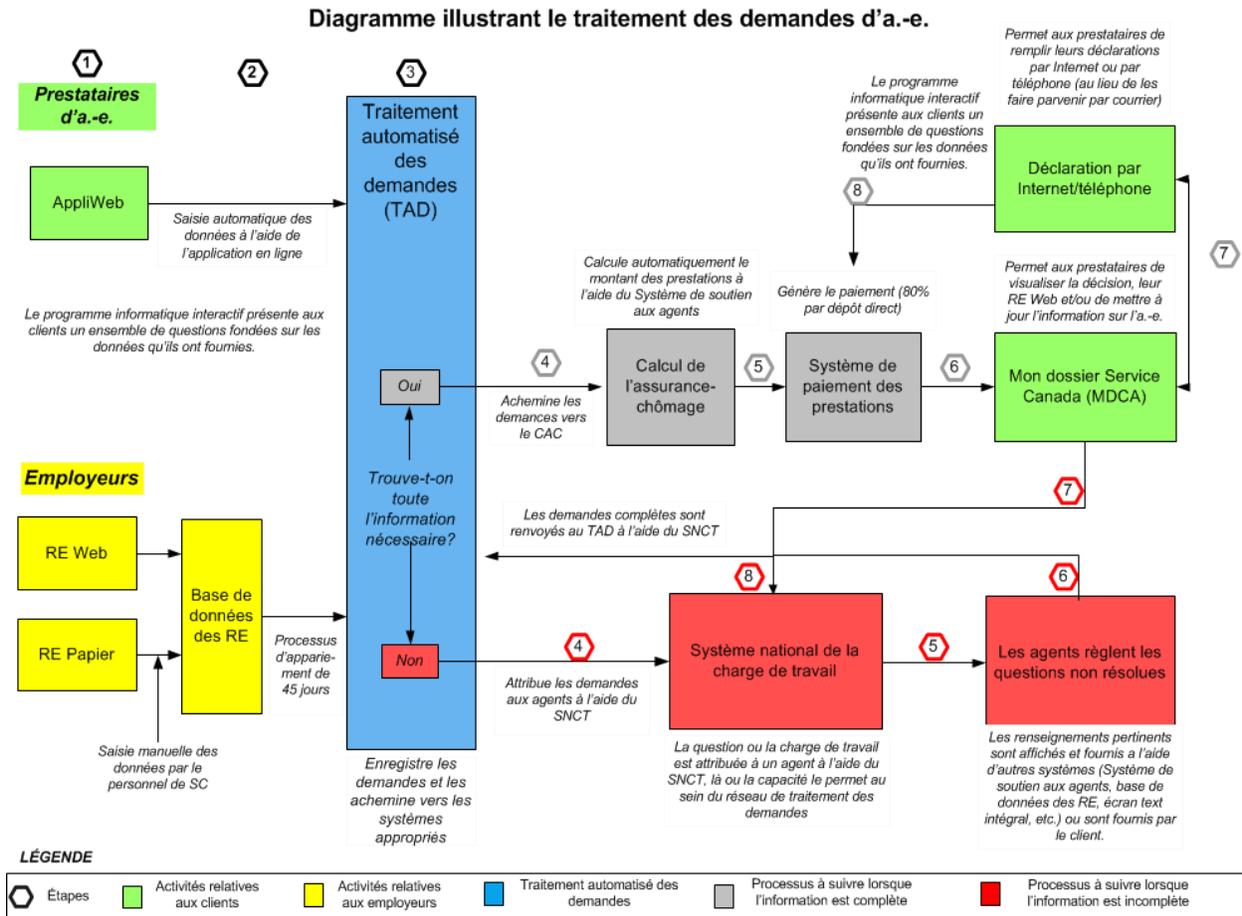
À la lumière des données présentées dans cette évaluation, on recommande à Service Canada de prendre les mesures suivantes :

1. Continuer d'améliorer le modèle de prestation de services de l'assurance-emploi et les technologies de l'information connexes (c.-à-d. les systèmes informatiques et de téléphonie) pour faire progresser la modernisation de l'assurance-emploi.
2. Étudier des moyens d'optimiser le recours à l'information que détiennent Emploi et Développement social Canada (EDSC) et d'autres ministères du gouvernement du Canada dans le cadre du traitement des demandes et de la modernisation.
3. Évaluer des options pour mieux harmoniser la quantité de demandes et les pressions, qui fluctuent, avec les ressources humaines et financières requises (c.-à-d. modèle de financement) pour atteindre les niveaux de service établis.
4. Revoir la stratégie de mesure du rendement de même que les systèmes et pratiques de collecte de données administratives et financières connexes pour en assurer la pertinence et l'efficacité en tout temps.

Annexe A Liste des rapports techniques et méthodologie

1. Literature Review of Performance Issues and Outcomes in Delivery of Employment Insurance (en anglais seulement)
2. Bilan documentaire
3. EI Service Delivery International Benchmarking (en anglais seulement)
4. EI Processing and Payment: Examining Accuracy and Speed of Payment (en anglais seulement)
5. EI Speed of Payment and Age of Claims 2004-2005 to 2011-2012 (en anglais seulement)
6. Groupe de discussion
7. Transforming EI IT Systems (en anglais seulement)
8. Étude des données financières
9. Client Satisfaction among Employment Insurance Claimants (en anglais seulement)
10. Comparaison avec d'autres organismes du gouvernement du Canada
11. Study of the Incidence of Recalculation of EI Benefits (en anglais seulement)
12. Évaluation préalable (2001-2008) de l'automatisation et de la modernisation des services de l'assurance-emploi – Étape I

Annexe B Schéma du traitement des demandes d'assurance-emploi



Source : Documentat interne, avril 2011

1. Les prestataires présentent une demande d'assurance-emploi en remplissant une demande sur AppliWeb par Internet ou en se présentant à un Centre Service Canada. Certains prestataires présentent une demande en format papier ou par téléphone. Lorsque le client utilise AppliWeb, le système de recherche interactive des données pose un ensemble de questions au client en fonction de ses réponses aux questions précédentes. Le système est conçu pour faciliter la collecte des faits dans le cas des demandes présentant un risque de litige. Si une demande est reçue par un autre moyen qu'AppliWeb (papier, téléphone, etc.), le processus en entier est effectué manuellement et le schéma ci-dessus ne s'applique pas.

En vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi*, les employeurs sont tenus de faire parvenir les RE à l'aide du RE électronique (la saisie des données du RE sur le Web [RE Web] ou le Transfert automatisé protégé [TAP du RE] qui utilise le système de paie de l'employeur), ou en format papier.

2. Les données saisies dans AppliWeb sont automatiquement envoyées au Système de traitement automatisé des demandes (STAD), qui détermine s'il s'agit d'une demande initiale ou d'une demande renouvelée.

Les données du RE électronique (Web et TAP) sont envoyées directement à la base de données des RE. Les données tirées d'un RE en format papier sont saisies manuellement par le personnel de Service Canada, puis ajoutées à cette même base de données.

3. À l'aide du numéro d'assurance sociale du demandeur, le STAD tente de faire correspondre des données figurant sur la demande d'assurance-emploi du prestataire avec des données saisies dans la base de données des RE. Si le même numéro d'assurance sociale se trouve dans les deux systèmes, le STAD évalue s'il manque des renseignements (passer à l'étape 4).

Si aucune correspondance n'est trouvée avec le numéro d'assurance sociale, le processus de mise en correspondance se poursuit pendant une période de 45 jours, après quoi une tâche est créée dans le SNCT et envoyée à un agent pour qu'il donne suite à la demande.

4. Si le STAD détermine que tous les renseignements nécessaires ont été fournis, il établit une connexion avec le module de calcul de l'assurance-chômage afin que le traitement automatisé se poursuive.

S'il manque des renseignements, le STAD distribue des tâches distinctes par l'entremise de l'outil d'affectation du travail interactif – le SNCT – afin qu'elles soient traitées manuellement.

Il est donc possible que des aspects différents du traitement soient automatisés, selon les particularités de chaque demande.

5. Le module de calcul de l'assurance-chômage calcule le montant des prestations auquel le prestataire a droit en utilisant les renseignements envoyés par le STAD et le Système de soutien aux agents. Ce système est un programme fondé sur les règles qui évalue une demande de prestations d'assurance-emploi et calcule les prestations en fonction des politiques et des procédures en vigueur. Une fois que le montant des prestations a été calculé, il est envoyé au Système de paiement des prestations, qui génère un paiement.

Dans le cas des demandes pour lesquelles il manque des renseignements, le SNCT affecte des tâches à des agents qui ont le temps à ce moment précis d'effectuer un traitement manuel en fonction de la charge de travail.

6. Le Système de paiement des prestations verse les prestations d'assurance-emploi dans le compte du prestataire par dépôt direct, habituellement dans un délai de deux jours ouvrables (en 2011-2012, 88,9 % des paiements ont été effectués par dépôt direct). Le paiement peut également être versé sous forme de chèque envoyé au client par la poste. Les renseignements

au sujet du montant en prestations auquel le client a droit sont transférés dans le compte Mon dossier Service Canada du prestataire pour qu'il en soit informé.

Une fois toutes les tâches en suspens accomplies par les agents, et à l'aide des renseignements fournis par les autres systèmes, comme le Système de soutien aux agents, la base de données des RE, l'écran en texte intégral et les renseignements des clients, selon l'information requise, les tâches sont envoyées au SNCT, puis au STAD, qui réévalue si tous les renseignements nécessaires ont été fournis (retour à la case 3).

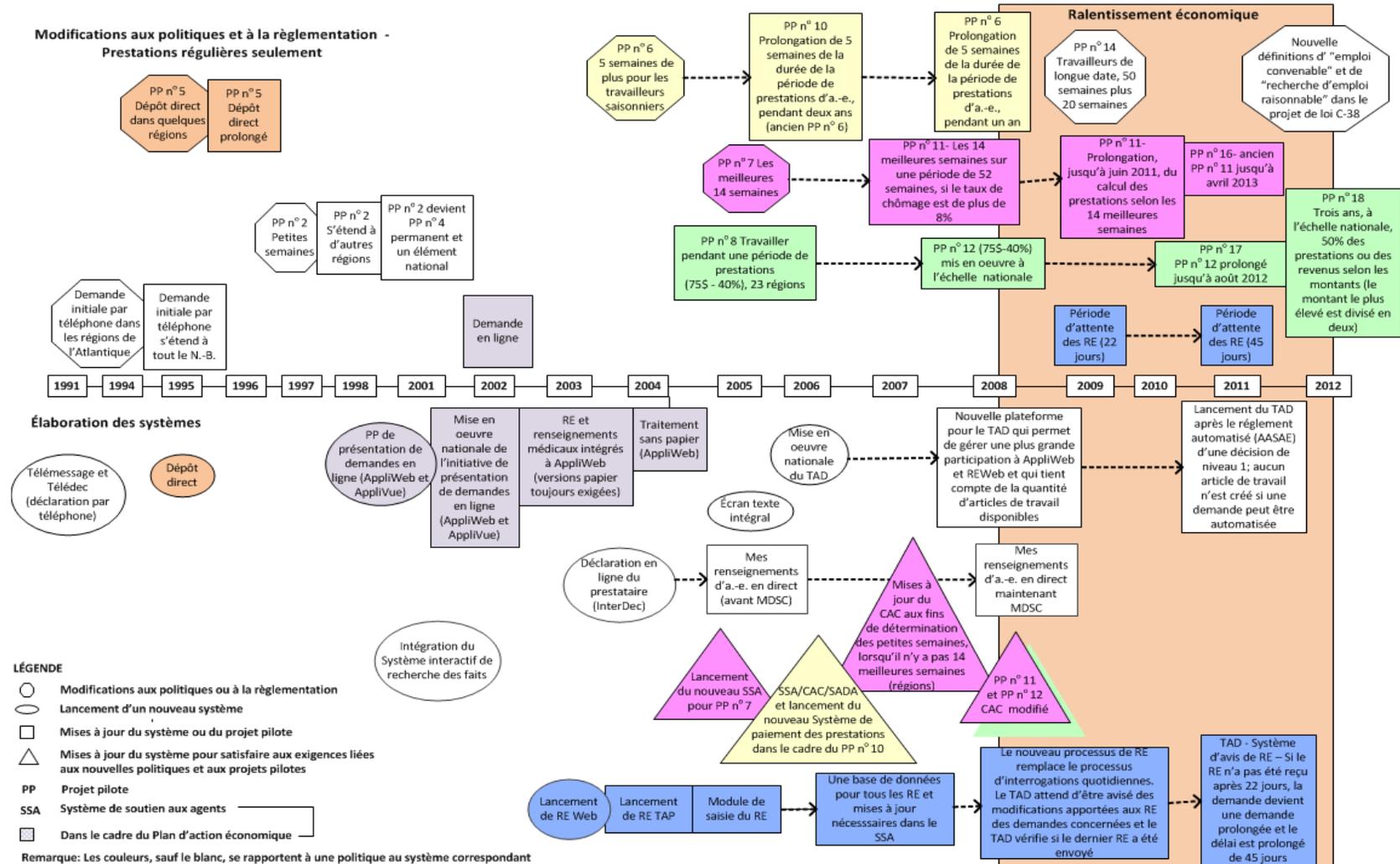
7. Grâce à Mon dossier Service Canada, le client peut consulter les renseignements sur son RE, le traitement de la demande et la décision. Il peut également mettre à jour ses renseignements personnels. Une fois que le client est informé de son admissibilité et des prestations auxquelles il a droit, il doit utiliser le système de déclaration par Internet ou par téléphone pour effectuer une déclaration de quinzaine afin que le premier paiement soit versé.

Le SNCT établit une connexion avec Mon dossier Service Canada et envoie de nouveau la tâche au STAD dès que les renseignements manquants sont ajoutés à Mon dossier Service Canada ou que le client met à jour son dossier.

8. Une fois que le client a produit sa déclaration, l'information est transmise au Système de paiement des prestations, qui génère le paiement pour les deux semaines suivantes. Les étapes 5, 6, 7 et 8 se répètent toutes les deux semaines pour toute la durée de la période de prestations.

Les renseignements provenant des agents et de Mon dossier Service Canada sont retournés au STAD par l'entremise du SNCT. Si tous les renseignements sont complets, les tâches liées au dossier passeront par les étapes 4 à 8 du processus « oui ». S'il manque toujours des renseignements, le dossier passera par les étapes 4 à 8 du processus « non », qui se répèteront tant et aussi longtemps que tous les renseignements n'auront pas été recueillis. Une fois tous les renseignements nécessaires obtenus, les tâches seront envoyées aux étapes 4 à 8 du processus « oui ».

Annexe C Modifications aux politiques et à la réglementation en matière d'assurance-emploi – Prestations régulières seulement



Remarque : Il ne s'agit pas d'une représentation exhaustive des projets pilotes d'assurance-emploi mis en oeuvre au cours de la période de 2001-2002 à 2011-2012. Ce diagramme montre la complexité des systèmes élaborés pour répondre aux modifications apportées aux politiques et à la législation ainsi que les initiatives d'automatisation mises en oeuvre pour appuyer le traitement des demandes d'assurance-emploi.

