

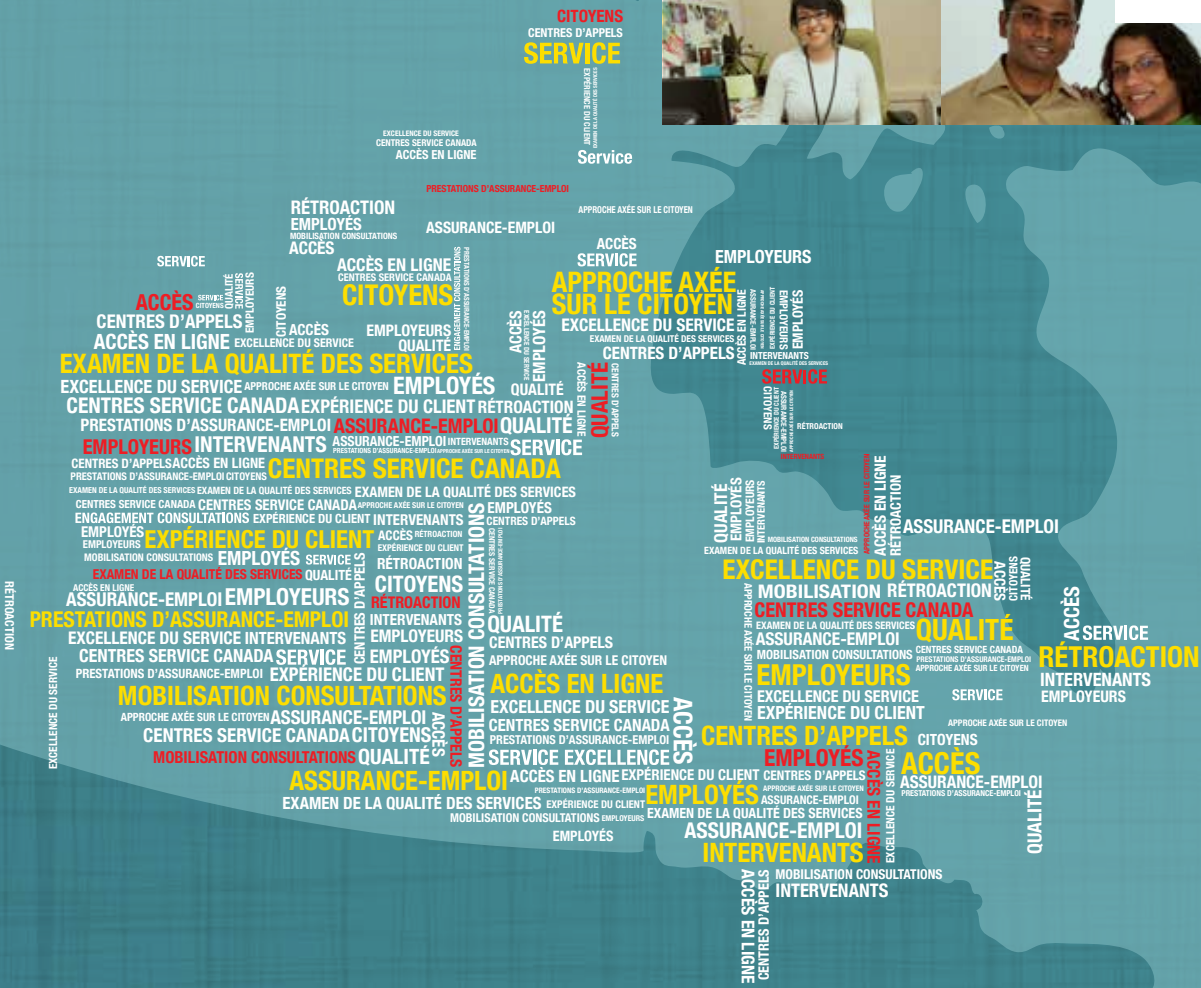
# Assurance-emploi

# RAPPORT SUR L'EXAMEN

# DES SERVICES

Les citoyens d'abord

## Rapport



Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :  
[publicentre.edsc.gc.ca](http://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 0-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, 2017

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction :  
[droitdauteur.copyright@hrsc-rhdcc.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@hrsc-rhdcc.gc.ca)

**PAPIER**

N° de cat. : Em16-11/2017F  
ISBN/ISSN : 978-0-660-07371-2

**PDF**

N° de cat. : Em16-11/2017F-PDF  
ISBN/ISSN : 978-0-660-07370-5

**EDSC**

N° de cat. : SSD-180-02-17F

# TABLE DES MATIÈRES

<b>A. Remarques d'ouverture du comité d'examen</b>	<b>1</b>
<b>B. Sommaire de l'examen de la qualité des services</b>	<b>4</b>
<b>C. Qu'est-ce que l'examen de la qualité des services de l'assurance-emploi?</b>	<b>15</b>
1. Pourquoi entreprendre un examen de la qualité des services de l'assurance-emploi?	15
2. Quel était l'objet principal de l'examen?	19
Simplifier le processus de présentation des demandes	21
Réduire les temps d'attente	23
Alléger le fardeau administratif	24
Aspects exclus du cadre de l'examen	25
3. Comment le comité d'examen a-t-il procédé pour mener l'examen?	26
Réunions avec les intervenants	26
Tables rondes et questionnaires avec les employés	27
Questionnaire en ligne	27
Mémoires (Soumission) écrits	27
Sondage d'opinion publique auprès des prestataires de l'assurance-emploi	28
Pratiques exemplaires à l'échelle internationale	29
<b>D. Quel est l'état de la situation présentement?</b>	<b>30</b>
1. Quels sont les modes de prestation de services actuels de Service Canada?	30
2. Les citoyens sont-ils satisfaits?	32
3. Quelles améliorations sont mises en œuvre?	48
Mesures prévues dans le budget de 2016 pour améliorer le service	48

<b>E. Qu'est-ce que les citoyens attendent de nous?</b>	<b>50</b>
<b>1. Services axés sur les citoyens</b>	<b>51</b>
Amélioration de l'interaction et des communications avec les citoyens	51
Amélioration de l'information et de la sensibilisation au sujet de l'assurance-emploi	52
<b>2. Mobilisation des employés</b>	<b>54</b>
La mobilisation : un incontournable	54
La rapidité opposée à la qualité	54
Connaissances, formation et autorité de l'agent	55
Améliorations des fonctions de soutien aux opérations	58
Amélioration du moral du personnel	58
<b>3. Traitement</b>	<b>61</b>
Améliorations aux centres d'appels	61
Réduction du délai de traitement des demandes	66
Portail ciblé pour les prestations spéciales	68
Allègement des exigences pour la communication de renseignements	69
Accès assisté et amélioré	70
Processus d'appel – révision et Tribunal de la sécurité sociale	71
<b>4. Technologie</b>	<b>74</b>
Meilleure utilisation de la technologie moderne	74
Amélioration du service en ligne et avancées technologiques	76
<b>5. Politiques</b>	<b>79</b>
Le délai de carence de deux semaines avant de recevoir les prestations : un irritant	79
Sources de frustration relatives aux apprentis	80
Problèmes des communautés des Premières Nations	80
Participation au marché du travail et prestations saisonnières	81
<b>F. Comment pouvons-nous y arriver?</b>	<b>83</b>
Services axés sur les citoyens	84
Mobilisation des employés	93
Traitement	96
Technologie	104
Politiques	105
<b>G. Quelles sont les prochaines étapes?</b>	<b>107</b>
<b>H. Annexes</b>	<b>108</b>

## A. Remarques d'ouverture du comité d'examen

---

Lorsque le gouvernement a été élu en octobre 2015, il s'est engagé à offrir de meilleurs services aux Canadiens et à améliorer le régime d'assurance-emploi afin de s'assurer que les travailleurs canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit dans un délai raisonnable.

Le régime d'assurance-emploi est un élément fondamental du filet de sécurité sociale des Canadiens et se veut une source de soutien vers laquelle ils se tournent lorsqu'ils en ont le plus besoin. Les services de première ligne permettent des interactions importantes entre les Canadiens et le gouvernement. La population canadienne attend de son gouvernement qu'il offre des services de qualité, souples et efficaces. Lorsque le gouvernement répond à ces attentes et offre des services positifs, il gagne la confiance de la population.

Il est clair que les Canadiens sont aux prises avec un trop grand nombre de défis pour ce qui touche l'accès aux services de l'assurance-emploi, ce qui peut être stressant et frustrant pour ceux qui vivent déjà des moments difficiles ou qui font face à des difficultés financières. Des services de piètre qualité peuvent nuire à la confiance que les Canadiens accordent au régime et ils en viennent à croire que le régime ne sera pas en mesure de les aider lorsqu'ils en auront besoin.

Le gouvernement doit en faire plus pour améliorer ses services en consultant les Canadiens et les intervenants, en tirant parti des nouvelles technologies et en utilisant les données de manière plus efficace pour faciliter l'accès des Canadiens aux services et aux programmes et pour leur offrir une expérience simplifiée.

Dans le cadre de son engagement à améliorer les services qu'il offre aux Canadiens, le gouvernement a lancé l'examen de la qualité des services de l'assurance-emploi afin de recueillir auprès d'intervenants et de Canadiens de partout au pays des commentaires sur la manière dont Service Canada pourrait améliorer la qualité des services de l'assurance-emploi.

En tant que membres du comité d'examen de la qualité des services, nous avons été honorés de consulter les Canadiens et les intervenants au sujet du régime d'assurance-emploi. Ce rapport et les recommandations qu'il contient s'inspirent des commentaires reçus des Canadiens et ouvrent la voie aux efforts que déploiera le gouvernement pour atteindre des résultats qui satisferont les Canadiens.

Nous considérons que l'examen est une première étape vers la mise en œuvre de la stratégie de services axée sur la clientèle que le gouvernement du Canada a annoncée dans le budget de 2016. Par ailleurs, la stratégie peut s'appuyer sur les autres promesses faites dans le budget de 2016 qui ont déjà été mises en œuvre et qui continueront de produire des résultats tangibles pour les Canadiens au cours des prochaines années, notamment : l'investissement de 92 millions de dollars dans les centres d'appels de Service Canada et dans les services de traitement des demandes d'assurance-emploi afin d'améliorer la capacité de réponse du régime; des mesures supplémentaires telles que faire passer le délai de carence de l'assurance-emploi de deux à une semaine; l'élimination des modifications apportées en 2012 aux règles sur l'emploi convenable et la recherche d'emploi; l'abolition des conditions d'admissibilité de l'assurance-emploi pour les personnes qui deviennent ou redeviennent membres de la population active; enfin, la prolongation du projet pilote Travail pendant une période de prestations de l'assurance-emploi.

Nous avons entamé l'examen de la qualité des services avec une ouverture d'esprit et nous nous attendions à ce que cette collaboration porte ses fruits. Tout au long des consultations, nous avons été impressionnés par l'engagement et le dévouement des intervenants, du personnel de Service Canada et des Canadiens auxquels nous avons parlé; ceux-ci ont tous affiché un désir d'améliorer la qualité des services de l'assurance-emploi.

Nous aimerions remercier tous ceux que nous avons consultés, y compris les employés de Service Canada et leur syndicat, et les nombreux intervenants qui ont pris le temps de venir nous rencontrer et de discuter de la qualité des services de l'assurance-emploi. Enfin, nous aimerions remercier tout spécialement les commissaires de l'assurance-emploi de leur appui et leur aide.



À ce titre, nous nous attendons à ce que Service Canada fasse le suivi des progrès réalisés et en rende compte dans le cadre de l'examen et de la mise en œuvre de ces suggestions, afin que les Canadiens et les intervenants puissent voir que les améliorations apportées au régime au cours des prochaines années reposent sur leurs observations.

*Cordialement,*

*Le comité d'examen de la qualité des services*

**Terry Duguid**

Député de Winnipeg-Sud  
et en son ancienne  
qualité de secrétaire  
parlementaire du  
ministre de la Famille,  
des Enfants et du  
Développement social

**Rodger Cuzner**

Député de Cape  
Breton—Canso et  
secrétaire parlementaire  
de la ministre de l'Emploi,  
du Développement  
de la main-d'œuvre  
et du Travail

**Rémi Massé**

Député d'Avignon—  
La Mitis—Matane—  
Matapédia



## B. Sommaire de l'examen de la qualité des services

---

Service Canada a été créé en 2005, il y a 11 ans. Lorsque l'organisation a été érigée, l'objectif était d'en faire une organisation axée sur le service ayant pour priorité d'offrir les meilleurs services possible aux Canadiens à titre d'organisation de prestation de services *axée sur les citoyens*. Depuis lors, Service Canada semble avoir perdu de vue ce principe directeur; désormais, l'organisation met l'accent sur les gains en efficacité sans que de nouveaux investissements soient réalisés pour s'assurer que le citoyen demeure au centre des préoccupations, et le Ministère est donc maintenant *axé sur le programme*.

Lorsque le gouvernement au pouvoir a été élu en octobre 2015, il s'est engagé à améliorer la qualité et la rapidité des services offerts aux Canadiens. Le gouvernement s'est affairé à remplir ses promesses immédiatement en s'engageant, dans le budget de 2016, à améliorer le rendement de l'assurance-emploi en investissant 19 millions de dollars dans la capacité du régime de répondre aux besoins et 73 millions de dollars dans les centres d'appels. De plus, il a mis en œuvre un certain nombre de mesures pour améliorer le régime, telles que la réduction du délai de carence de l'assurance-emploi (qui est passé de deux à une semaine) et l'élimination des modifications apportées en 2012 aux règles sur les exigences en matière d'emploi convenable et de recherche d'emploi. Le gouvernement s'est également engagé à améliorer les services offerts aux Canadiens en élaborant une stratégie en matière de services axée sur les clients.

Le gouvernement honore cet engagement en examinant d'abord la façon dont Service Canada peut fournir aux Canadiens qui en ont le plus besoin de meilleurs services de l'assurance-emploi. À cet effet, le gouvernement a pris des mesures : il a lancé un processus de consultation à l'échelle nationale sur la qualité des services offerts aux Canadiens dans le cadre du régime d'assurance-emploi (l'examen de la qualité des services de l'assurance-emploi), qui a été dirigé par trois députés :

- Terry Duguid, député de Winnipeg-Sud et en son ancienne qualité de secrétaire parlementaire du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social;
- Rodger Cuzner, député de Cape Breton—Canso et secrétaire parlementaire de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail;
- Rémi Massé, député d'Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia.



S'inspirant des consultations menées, le comité d'examen a formulé un certain nombre de recommandations visant à améliorer la qualité des services du régime d'assurance-emploi. Même si ces recommandations ne peuvent résoudre tous les problèmes touchant la qualité des services, le comité d'examen s'attend à ce qu'elles permettent au Ministère d'être sur la bonne voie et de s'assurer que le citoyen revienne au centre des préoccupations de Service Canada. Le comité d'examen s'attend également à ce que ses recommandations soient un premier pas tangible permettant au gouvernement du Canada de mettre en œuvre sa stratégie de services axée sur la clientèle.

## Portée de l'examen

L'examen de la qualité des services s'est échelonné de mai à novembre 2016. Il a été conçu de manière à donner la chance aux Canadiens et aux intervenants de communiquer leurs impressions, leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs sentiments, tant positifs que négatifs, concernant la qualité des services de l'assurance-emploi, dans le but d'offrir au gouvernement un portrait juste des aspects de la prestation des services qui doivent être améliorés afin d'offrir aux Canadiens les services auxquels ils ont droit.

L'ampleur des consultations menées par le comité d'examen était assez vaste, ce qui a permis de dresser un portrait raisonnablement fidèle de la façon dont les Canadiens perçoivent la qualité des services de l'assurance-emploi. Plus de 200 intervenants, notamment des citoyens, des employeurs, des syndicats et des groupes syndicaux et des organismes de défense des chômeurs ont été consultés; 3 200 employés ont été interrogés par l'entremise d'un questionnaire, et plus de 7 550 Canadiens ont eu l'occasion de fournir leurs impressions au sujet de la prestation des services de l'assurance-emploi et de proposer des améliorations. La participation d'organismes internationaux a également été sollicitée pour connaître les dernières innovations et les pratiques exemplaires existantes en matière de prestation de services axés sur les citoyens.

**40** réunions  
avec plus de  
**200** intervenants



**7 550**

Canadiens ont exprimé  
leur opinion en ligne



**100**

soumissions reçues  
par écrit



**1 500**

prestataires de  
l'assurance-emploi sondés



**3 200**

répondants au  
questionnaire aux employés

## Satisfaction à l'égard des services

Service Canada fournit des renseignements importants sur l'assurance-emploi et offre de l'aide aux citoyens par téléphone, en personne ou en ligne; avec l'examen de la qualité des services, on a cherché à jauger la satisfaction des clients par rapport à ces différents modes de prestation et à l'égard de la prestation des services de l'assurance-emploi de manière plus générale.

### En général

- Le sondage réalisé par le comité d'examen auprès des clients ayant récemment bénéficié du régime d'assurance-emploi a permis de découvrir que les récents investissements du gouvernement dans les centres d'appels (73 millions de dollars sur deux ans) et dans les centres de traitement des demandes d'assurance-emploi (19 millions de dollars en 2016-2017) s'avèrent déjà bénéfiques.
- Le sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi révèle que 78 % des répondants ont indiqué être à tout le moins « satisfaits » de la qualité des services reçus. Cependant, cela indique également qu'un client sur cinq se dit neutre ou insatisfait par rapport à la qualité des services reçus; il est donc clair qu'on peut faire mieux.



- En 2015-2016, dans près de 70 % des appels faits aux centres d'appels de l'assurance-emploi, le client n'a pas pu se rendre au terme de la démarche d'attente afin de parler à un agent. Lorsqu'un citoyen peut parler à un agent, son niveau de satisfaction est élevé, mais il est difficile d'entrer en communication avec un agent.

## Centres d'appels

- Les frustrations qu'ont exprimées les gens au comité d'examen portaient principalement sur l'incapacité de communiquer avec un agent du centre d'appels. Les centres d'appels de Service Canada ont éprouvé des difficultés à répondre à la demande autant sur le plan de l'accessibilité (réussir à communiquer avec les centres d'appels) que du niveau de service (le pourcentage de citoyens qui réussissent à parler à un agent en moins de 10 minutes), ce qui se répercute sur le niveau de satisfaction des citoyens compte tenu de l'importance, pour les citoyens, de pouvoir parler à un agent au sujet de leurs demandes.

## En personne

- Les citoyens sont satisfaits du mode de prestation de services en personne; 82 % des clients sont satisfaits de la qualité des services reçus aux Centres Service Canada.
- L'un des problèmes est que les agents de Service Canada qui offrent des services en personne sont devenus des généralistes plutôt que des spécialistes du programme. Les Canadiens qui visitent des bureaux en personne s'attendent à recevoir de l'aide concernant leurs demandes de prestations d'assurance-emploi et ils peuvent être déçus que les agents ne possèdent pas les connaissances ou l'autorité requise pour pouvoir les aider.
- Il est important de noter, par contre, que 63 % des répondants du sondage auprès de la clientèle du régime d'assurance-emploi estiment que les ordinateurs fournis dans les Centres Service Canada pour les aider à remplir leur demande de prestations étaient l'aspect le plus important du service.

## En ligne

- L'importance du mode de prestation de services en ligne, qui tire parti de la technologie moderne, était évidente pour le comité d'examen; le sondage réalisé auprès des prestataires de l'assurance-emploi a révélé que 76 % d'entre eux étaient satisfaits de la qualité générale des services en ligne.
- La plupart des clients (84 %) estimaient que la possibilité de réaliser des étapes en ligne simplifiait leur expérience; les trois quarts des clients ont affirmé que les étapes étaient claires et qu'il était facile de saisir sur le site Web les renseignements requis.

## Répercussions sur les groupes de citoyens face aux obstacles à l'accès aux services

- L'une des constatations clés était qu'il est difficile de fournir des services aux citoyens qui font face à des obstacles pour accéder aux services. Ces citoyens étaient plus susceptibles d'avoir besoin d'aide pour remplir leur demande et de demander de l'aide en personne lorsqu'ils remplissent leur demande d'assurance-emploi; 52 % des clients ayant déclaré être aux prises avec des obstacles ont dit avoir visité un bureau de Service Canada pour obtenir de l'aide.
- Les citoyens qui font face à des difficultés d'accès estimaient dans une moindre mesure que la possibilité de réaliser des étapes en ligne simplifiait leur expérience.

## Résultats des consultations

En se fondant sur les améliorations apportées à la qualité des services de l'assurance-emploi dans la foulée du budget de 2016, notamment accroître l'accès aux centres d'appels et la capacité des services de l'assurance-emploi de répondre aux besoins, le comité d'examen a demandé, lors de ses consultations, l'opinion des intervenants et des Canadiens sur la façon d'améliorer la qualité de la prestation des services de l'assurance-emploi.

Pendant qu'il parcourait le Canada à l'été 2016 et prêtait une oreille attentive aux préoccupations des Canadiens et des intervenants, le comité d'examen a constaté que Service Canada avait perdu de vue le principe qui devait être au cœur de ses activités; au lieu de privilégier le citoyen, la transparence et la *qualité* des services offerts, Service Canada accorde désormais trop d'attention à la normalisation et à l'automatisation des services et cherche avant tout à atteindre

l'efficacité opérationnelle et à réaliser des économies. Ces intervenants ont également l'impression que l'organisation a, du moins dans une certaine mesure, perdu de vue le client pour se refermer sur elle-même et adopter une approche qui semble davantage *axée sur les programmes*.

Les résultats de ces consultations ont été regroupés en cinq grands thèmes par le comité d'examen : services axés sur les citoyens, mobilisation des employés, traitement, technologie et politique.

## Services axés sur les citoyens

- Le comité d'examen a appris qu'il est nécessaire de mobiliser davantage les citoyens et d'améliorer les communications avec ces derniers lors de la conception et de la prestation des services de l'assurance-emploi, puisque les Canadiens considèrent qu'il est difficile de communiquer avec le personnel de Service Canada et ont le sentiment qu'ils ne peuvent le faire d'une façon qui leur convient, c.-à-d. par courriel et au moyen d'autres outils en ligne. Le comité d'examen a appris que l'information offerte sur l'assurance-emploi était difficile à comprendre et qu'on devait la simplifier et la rendre plus accessible.

## Mobilisation des employés

- Les employés ont fait savoir au comité d'examen qu'il faut les mobiliser de façon appropriée lorsqu'il est question d'apporter des améliorations aux services.
- Le comité d'examen a aussi compris que la mesure du rendement ne se concentrait pas nécessairement sur les bons aspects du travail; en effet, à ce chapitre, la quantité primerait sur la qualité.
- Les employés ont dit au comité d'examen qu'il faudrait que leurs pouvoirs soient accrus (p. ex. la capacité d'apporter des modifications aux demandes afin d'aider les clients), que davantage de formation leur soit donnée et que de meilleures mesures de soutien leur soient offertes pour améliorer leur satisfaction et leur moral.

## Traitement

- L'accessibilité des centres d'appels est la principale source de frustrations pour les Canadiens et elle doit être améliorée. En effet, les délais sont trop longs lorsqu'ils tentent de communiquer avec un agent dans un centre d'appels. Les intervenants ont suggéré qu'il faudrait améliorer la qualité du service en répondant aux besoins du citoyen à son premier appel, de sorte qu'il n'ait pas à rappeler une deuxième ou une troisième fois, et en incluant des fonctionnalités modernes comme une option de rappel.
- Bon nombre de Canadiens estiment qu'ils attendent trop longtemps pour obtenir les prestations dont ils ont besoin, c.-à-d. les délais de traitement et la norme de service de 28 jours (rapidité de paiement) sont trop longs; bon nombre des personnes interrogées avaient le sentiment que les délais de traitement pour les prestations pourraient être améliorés, particulièrement lorsqu'on les compare à ceux de l'industrie.
- Le comité d'examen a appris que les exigences en matière de rapports sont un fardeau pour les employeurs lorsqu'un Canadien fait une demande de prestations de l'assurance-emploi, particulièrement pour les petites entreprises. Les intervenants ont proposé de mettre sur pied un système d'échange d'information entre les employeurs et le gouvernement (c.-à-d. un service d'information électronique sur la paie en temps réel) afin de simplifier le respect des exigences administratives.
- Le comité d'examen a également entendu les préoccupations exprimées par certains concernant le temps requis pour réviser une demande et interjeter appel d'une décision, ainsi que par rapport au grand nombre (près de la moitié) de décisions qui sont renversées en appel.

## Technologie

- Les Canadiens veulent être en mesure de tirer parti de la technologie moderne, comme les courriels et le clavardage, et veulent aussi que l'on améliore les outils en ligne comme Mon dossier Service Canada. La technologie pourrait également être utilisée pour améliorer les fonctions relatives à l'administration et au traitement.



## Politiques

- Bien que cette question ne soit pas couverte par l'examen de la qualité des services, le comité a entendu que les politiques et la législation ont des répercussions sur la qualité du service et que bon nombre des points problématiques de la prestation des services de l'assurance-emploi prenaient source dans les politiques du régime.

## Améliorations recommandées par le comité d'examen

Les recommandations du comité d'examen ont été formulées selon leur vision de l'examen de la qualité des services :

*Afin d'améliorer la qualité de la prestation des services de l'assurance-emploi, Service Canada doit adopter une approche collaborative axée sur les citoyens et offrir des services qui correspondent aux attentes du citoyen, répondent à ses besoins et sont guidés par son niveau de satisfaction. À cette fin, il faut se tourner vers la technologie moderne, simplifier les processus et élaborer des politiques en collaboration avec les employés et les intervenants.*

Après avoir mené des consultations et des enquêtes à l'échelle nationale, le comité a formulé 10 recommandations pour aider à trouver une solution aux préoccupations et aux problèmes soulevés, recommandations qui ont toutes pour but d'améliorer la qualité des services de l'assurance-emploi; les voici regroupées par grands thèmes prioritaires :

## Services axés sur les citoyens

1. Le comité d'examen recommande à Service Canada d'adopter une approche axée sur les citoyens en matière de prestation de services; plus particulièrement, une approche qui comprend des stratégies efficaces visant à obtenir la rétroaction des citoyens afin de comprendre leurs besoins et leurs priorités et ainsi permettre l'amélioration continue de la prestation des services. Cette approche devrait mesurer la satisfaction des citoyens tout en établissant des cibles afin d'évaluer son succès.

2. Le comité d'examen recommande à Service Canada d'examiner et de réviser ses normes de service et, à cette fin, d'élaborer une stratégie relative aux normes de service axées sur les citoyens qui permet de surveiller continuellement la pertinence des normes en se fondant sur les priorités et les attentes des citoyens en matière de service. Les résultats des normes seront mesurés et feront l'objet d'un suivi, d'une analyse comparative et d'un rapport public annuel. Une stratégie de mesure du rendement qui comprend des indicateurs de rendement clés doit être élaborée et mise en œuvre afin de soutenir la prestation de services aux citoyens et la reddition de comptes.
3. Le comité d'examen recommande à Service Canada de cibler et de régler les problèmes d'accès auxquels font face les Canadiens et d'élaborer des stratégies de prestation de services à cette fin, notamment une aide supplémentaire pour les citoyens qui éprouvent des problèmes semblables d'accès afin de s'assurer que leurs problèmes sont réglés, que les résultats sont positifs et qu'ils sont satisfaits.



## Mobilisation des employés

4. Le comité d'examen recommande de renforcer la culture du service au sein de Service Canada, en veillant à ce que les employés et la gestion possèdent la formation, les outils et l'expertise nécessaires pour assurer l'excellence du service. Il recommande aussi d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation des employés qui prévoit la réalisation de sondages et la production de rapports publics chaque année, afin de garantir que Service Canada a des employés satisfaits et engagés qui offrent le meilleur service possible.

## Traitement

5. Le comité d'examen recommande à Service Canada d'adopter, pour l'assurance-emploi, un modèle de financement en fonction du volume pour être davantage en mesure de répondre efficacement aux fluctuations des demandes reçues, et s'assurer que les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps voulu et de façon constante.
6. Le comité d'examen recommande à Service Canada d'inviter les principaux intervenants à créer ensemble une solution d'échange de renseignements sur la paie en temps réel.
7. Le comité d'examen recommande que le Ministère fournisse les ressources et la souplesse nécessaires à court, moyen et long terme pour améliorer la qualité des services des centres d'appels et qu'il mette à contribution l'expertise du secteur privé, en matière de centres d'appels, pour élaborer un plan d'amélioration à long terme qui sera rentable et de grande qualité. Ce plan devra comprendre des pratiques exemplaires et des technologies modernes et tenir compte de l'optimisation des ressources afin d'offrir l'excellent service auquel s'attendent les Canadiens et dont ils ont besoin, et que les employés aimeraient leur fournir.
8. Le comité d'examen recommande à Service Canada d'effectuer une analyse de l'ensemble du processus de révision pour découvrir les causes qui expliquent qu'un grand nombre de décisions sont annulées. En outre, le comité d'examen appuie la recommandation du Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées (HUMA) d'entreprendre un examen du Tribunal de la sécurité sociale pour en évaluer l'efficacité, l'équité et la transparence.

## Technologie

9. Le comité d'examen recommande que Service Canada remplace ses systèmes technologiques désuets par des technologies de pointe et des services de téléphonie modernes, et qu'il procède avec prudence en les mettant en œuvre progressivement. L'organisation pourra ainsi utiliser la technologie afin de répondre aux besoins, aux priorités et aux attentes des citoyens.

## Politiques

10. Le comité d'examen recommande au Ministère d'entreprendre l'examen des politiques du régime d'assurance-emploi en vue de définir les obstacles qui empêchent d'apporter des améliorations à la qualité des services et de simplifier les politiques afin d'améliorer la prestation des services et de réaliser des économies. Cet examen se pencherait également sur les fardeaux et les obstacles administratifs liés aux services offerts aux Autochtones.

## Prochaines étapes

Le comité d'examen a fait de son mieux pour traduire fidèlement dans son rapport les réflexions, les sentiments et les inquiétudes des Canadiens et des intervenants à l'égard de la qualité des services de l'assurance-emploi. Le comité d'examen a présenté ses recommandations au Ministère et au ministre en toute bonne foi, en pensant que les mesures proposées pour améliorer la qualité des services de l'assurance-emploi seront prises. Les membres du comité d'examen espèrent que les améliorations qui seront apportées à la qualité du service à la suite du présent examen seront la première étape de la mise en œuvre de la stratégie en matière de service du gouvernement du Canada. Celle-ci vise en effet à améliorer les services offerts aux Canadiens et à faire des clients sa priorité. En ce qui a trait aux prochaines étapes, le comité d'examen s'attend à ce que le Ministère mesure et surveille constamment la mise en œuvre de ces recommandations, qu'il fasse rapport des résultats au Parlement et au public chaque année par l'intermédiaire des mécanismes existants comme le rapport ministériel sur le rendement ainsi que le rapport sur les plans et les priorités ou qu'il envisage de rétablir le rapport annuel de Service Canada pour veiller à ce que les renseignements sur l'organisation soient facilement accessibles à tous les Canadiens.

## C. Qu'est-ce que l'examen de la qualité des services de l'assurance-emploi?

### 1. Pourquoi entreprendre un examen de la qualité des services de l'assurance-emploi?

Les interactions des Canadiens et des entreprises avec les services publics gouvernementaux sont les plus importantes puisqu'ils ont des répercussions directes sur leur bien-être social et économique. Les Canadiens s'attendent à des services plus rapides et de qualité supérieure de la part de leur gouvernement, que ce soit en ligne, au téléphone ou en personne.

#### ÉNONCÉ DE VISION ORIGINAL DE SERVICE CANADA

– Rapport annuel 2005-2006 de Service Canada

#### Les Canadiens sont au cœur même de la vision de Service Canada

Les organismes efficaces et orientés vers les citoyens savent ce qu'ils veulent accomplir et ont des objectifs précis. Pour ériger Service Canada, nous avons tenu compte de l'opinion des Canadiens afin de déterminer ce qu'il faudrait, non seulement pour améliorer la prestation des services, mais aussi pour la transformer.

#### Service Canada – Objectifs stratégiques

1. **Fournir des services intégrés et orientés vers les citoyens...** à partir d'un même point, en fonction des besoins des clients et des résultats stratégiques visés.
2. **Accroître l'intégrité des programmes...** en instillant la confiance dans les programmes et en réalisant des économies au chapitre des paiements effectués au titre des programmes.
3. **Représenter un gouvernement qui travaille en réseau dans un esprit de collaboration...** en élaborant des modes de prestation de services applicables à l'ensemble de la fonction publique pour l'échange de renseignements et la prestation de services intégrés, dans l'intérêt des Canadiens.
4. **Agir en tant qu'organisme gouvernemental responsable et fiable...** en obtenant des résultats pour les Canadiens, en réalisant des économies pour les contribuables et en garantissant la transparence dans l'établissement des rapports.
5. **Ériger une culture de l'excellence du service...** en soutenant nos employés, en encourageant l'innovation et en favorisant le développement du leadership et des moyens nécessaires à la prestation de services axés sur les citoyens.



Le gouvernement reconnaît que la prestation des services ne répond pas aux attentes des citoyens depuis longtemps. Pour de nombreux Canadiens, en particulier les Canadiens qui sont susceptibles d'avoir des difficultés, l'accès aux services est trop compliqué et prend trop de temps. L'engagement du gouvernement de fournir de meilleurs services aux Canadiens a commencé par un examen de la qualité des services de l'assurance-emploi offerts aux Canadiens par Service Canada.

Selon les données de Service Canada, un trop grand nombre de Canadiens ne reçoivent pas le niveau de service dont ils ont besoin et auquel ils s'attendent et ont droit. Lorsqu'une personne perd son emploi pour des raisons indépendantes de sa volonté, elle ne devrait pas avoir à attendre des semaines, voir des mois, pour recevoir de l'aide et des prestations d'un régime auquel elle a cotisé pendant qu'elle avait un emploi. Lorsqu'elle appelle à un centre d'appels de l'assurance-emploi, elle devrait pouvoir parler à un agent rapidement. Malheureusement, depuis une dizaine d'années, cela n'est pas le cas pour un trop grand nombre de Canadiens.





L'année 2016 marque le 11<sup>e</sup> anniversaire de Service Canada. Lorsque l'organisation a été érigée en 2005, l'objectif était d'en faire une organisation de prestation de services *axée sur le citoyen*; les assises de cette organisation reposaient sur la recherche, des pratiques exemplaires et des éléments probants qui démontraient que la meilleure façon de mettre sur pied et de fournir des services gouvernementaux était de faire du citoyen le point de mire de l'organisation. L'organisation devait reposer sur les principes de la transparence et de la reddition de comptes et avait pour priorité d'offrir les meilleurs services possibles aux Canadiens dans le cadre des trois programmes fondamentaux du gouvernement du Canada, soit le Régime de pensions du Canada, la Sécurité de la vieillesse et le régime d'assurance-emploi.

Toutefois, l'organisation a, du moins dans une certaine mesure, perdu de vue le citoyen pour se refermer sur elle-même et adopter une approche qui semble davantage axée sur les programmes. Au lieu de privilégier le citoyen, la transparence, la reddition de comptes et la qualité du service offert, l'organisation accorde désormais trop d'attention à la normalisation et à l'automatisation des services et cherche avant tout à atteindre l'efficacité opérationnelle et à réaliser des économies.

Dès le départ, Service Canada s'était doté de normes de service dans le but d'accélérer la prestation des services et de rehausser l'efficacité. Si, dans certains cas, ces normes ont été respectées, ce n'était toutefois pas le cas de toutes. Par exemple, lorsque le traitement des demandes d'assurance-emploi se voyait allouer les ressources appropriées, Service Canada a été en mesure de traiter le volume accru de demandes des Canadiens et de respecter sa principale norme de service relative au traitement. Toutefois, les centres d'appels n'ont jamais reçu le financement requis pour traiter le volume d'appels reçus et peinent donc à respecter leurs normes de services. Fait plus important encore, le rendement de Service Canada relativement à ces normes démontre que l'organisation accorde plus d'importance à des aspects de la prestation de services qui pourraient avoir mené à une détérioration de la *qualité* des services aux yeux de bon nombre de Canadiens et du personnel de Service Canada que nous avons consultés.

## MESURER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Conformément à l'engagement du gouvernement du Canada à améliorer les services en les axant sur la clientèle, les ministères et les organismes doivent préciser dans leur rapport ministériel sur le rendement les activités, les buts et les réalisations qui les aident à accroître la satisfaction de la clientèle en ce qui touche la prestation des services publics. L'amélioration constante des services repose sur la capacité des ministères de mesurer le niveau de satisfaction des clients, d'établir des cibles pour améliorer la satisfaction des clients relativement aux services publics essentiels, de surveiller la mise en œuvre et de faire rapport sur les progrès de la satisfaction des clients relativement aux services publics essentiels.

– Ressources humaines et Développement social Canada, Rapport ministériel sur le rendement 2005-2006

Par ailleurs, l'adage du monde des affaires qui veut que l'on ne puisse gérer ce que l'on ne mesure pas sonne particulièrement juste pour Service Canada ces dernières années. Au départ, Service Canada a déterminé des façons de mesurer et de surveiller la satisfaction des citoyens et d'en produire des rapports afin d'obtenir un aperçu réel de l'efficacité de la prestation de ses services. Toutefois, son principal outil d'évaluation, le sondage sur la satisfaction des clients, n'a pas été mis en œuvre depuis 2010-2011, puisque Service Canada a plutôt décidé qu'il « tentera de trouver des mesures de l'expérience autres que celles qui sont fondées sur l'opinion pour évaluer la qualité et l'efficacité de sa prestation



de services »<sup>1</sup>. Cela signifie qu'il n'existait pas de technique pour mesurer de façon cohérente la satisfaction du citoyen et d'analyser celle-ci afin d'évaluer correctement la qualité des services.

Afin de donner suite à l'engagement de mieux servir les Canadiens, le gouvernement a pris l'initiative de lancer l'examen de la qualité des services de l'assurance-emploi, chapeauté par les trois députés suivants :

- Terry Duguid, député de Winnipeg-Sud et en son ancienne qualité de secrétaire parlementaire du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social;
- Rodger Cuzner, député de Cape Breton-Canso et secrétaire parlementaire de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail;
- Rémi Massé, député d'Avignon-La Mitis-Matane-Matapédia.

Le gouvernement respecte son engagement de faire preuve d'ouverture et de transparence lors de l'élaboration de politiques qui touchent les citoyens. Grâce à cet examen, notre processus ouvert et transparent mènera à un rapport et à des recommandations qui refléteront les suggestions des Canadiens et des intervenants consultés.

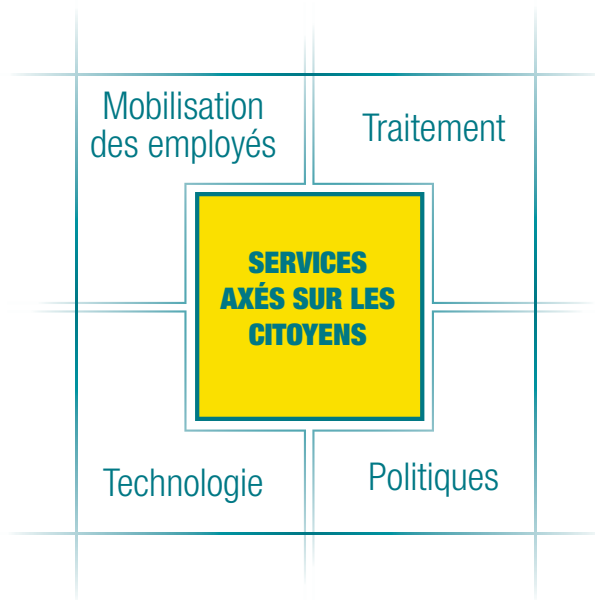
## 2. Quel était l'objet principal de l'examen?

L'examen de la qualité des services s'est échelonné de mai à novembre 2016. L'examen a été conçu de manière à donner la chance aux Canadiens et aux intervenants, qui comprennent les clients, les employeurs, les organisations syndicales, les mouvements de protections de chômeurs et les groupes de travailleurs, de faire part de leurs impressions, de leurs préoccupations, de leurs suggestions et de leurs sentiments, autant positifs que négatifs, concernant la qualité des services de l'assurance-emploi, dans le but d'offrir au gouvernement un portrait juste des aspects de la prestation des services qui doivent être améliorés afin d'offrir aux Canadiens les services auxquels ils ont droit.

---

<sup>1</sup> Rapport ministériel sur le rendement d'EDSC pour 2012-2013

Tout au long de ses consultations, le comité d'examen a entendu les avis des Canadiens au sujet de cinq grands thèmes qui s'inscrivent dans les recommandations du comité d'examen. Ces secteurs prioritaires illustrent la continuité du travail déjà en cours de réalisation au sein de Service Canada.



S'inspirant de ces cinq secteurs prioritaires et des résultats de ses consultations, le comité d'examen a formulé l'énoncé de vision suivant afin d'orienter ses recommandations et la voie à suivre :

*Afin d'améliorer la qualité de la prestation des services de l'assurance-emploi, Service Canada doit adopter une approche collaborative axée sur les citoyens et offrir des services qui correspondent aux attentes du citoyen, répondent à ses besoins et sont guidés par son niveau de satisfaction. À cette fin, il faut se tourner vers la technologie moderne, simplifier les processus et élaborer des politiques en collaboration avec les employés et les intervenants.*

Afin d'harmoniser l'examen avec les priorités du nouveau gouvernement en matière de prestation de services, le comité d'examen a abordé son examen en prenant en considération les trois priorités suivantes :

1. simplifier le processus de présentation des demandes;
2. réduire les temps d'attente;
3. alléger le fardeau administratif.

Ces trois priorités ont facilité les discussions du comité d'examen avec les intervenants et ont permis de déterminer les aspects de la prestation et de la qualité des services de l'assurance-emploi qu'il faut améliorer. Ce processus a donné lieu aux thèmes prioritaires indiqués plus haut.

La présente section s'attarde en détail sur les trois priorités de l'examen.

## COMPARAISON ENTRE L'APPROCHE AXÉE SUR LES « CLIENTS » ET L'APPROCHE AXÉE SUR LES « CITOYENS »

Bien que Service Canada utilise le terme « clients » pour désigner les utilisateurs et les intervenants de l'assurance-emploi, le comité d'examen de la qualité des services est d'accord avec le point de vue de Heitzman et Marson selon lequel les personnes qui offrent des services gouvernementaux doivent garder à l'esprit que la qualité de la prestation de ces services peut et doit contribuer à renforcer la citoyenneté démocratique, de même que les liens de confiance entre les citoyens, d'une part, et entre les citoyens et leurs institutions démocratiques, d'autre part. Les « clients » du secteur public sont également des citoyens, dont la fierté et la foi en leur propre citoyenneté démocratique peuvent être renforcées ou affaiblies par la façon dont les services leur sont donnés. Voilà pourquoi le rapport et les recommandations qu'il contient refléteront la distinction entre l'approche axée sur les « citoyens » et l'approche axée sur les « clients ». Cependant, il est clair que parmi les clients du régime d'assurance-emploi, il y a, en plus des citoyens ordinaires, des employeurs et divers intervenants.

— *Manson et Heitzman, tiré de Research and Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada, 2009*

## Simplifier le processus de présentation des demandes

Le traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi s'effectue au moyen d'un réseau national de sites de traitement et de centres d'appels situés dans l'ensemble du pays. Le réseau évalue et traite les nouvelles demandes et renouvelle, réactive ou révisé les demandes existantes. En moyenne, Service Canada reçoit chaque année plus de 2,8 millions de demandes de prestations d'assurance-emploi et verse plus de 14 milliards de dollars aux Canadiens qui sont admissibles.

Afin de traiter chaque demande, Service Canada a besoin de renseignements tant de la part du demandeur (p. ex. le numéro d'assurance sociale, les renseignements bancaires) que de l'employeur (p. ex. le relevé d'emploi, qui communique les antécédents d'emploi du demandeur).

Malheureusement, des changements apportés aux exigences relatives aux politiques et aux programmes ont conduit à un programme complexe assorti d'un processus dans lequel il est difficile de se retrouver (citons ici des demandes, des formulaires et des processus de déclaration compliqués), et qui contient des nuances difficiles à saisir, comme l'indemnité de départ ou les motifs de la cessation d'emploi. Les délais ou les erreurs dans la communication de ces renseignements entraînent un retard dans le versement des prestations, tandis que les demandes plus complexes prennent plus de temps à traiter. Il n'y a qu'à regarder le relevé d'emploi pour constater toute la complexité du régime d'assurance-emploi et de ses exigences de nos jours; par exemple, le guide, produit par Service Canada pour aider les employeurs à remplir le relevé d'emploi d'une page, fait plus de 60 pages.

« Il faut simplifier les exigences — certaines d'entre elles nécessitent des renseignements qu'il est très difficile de recueillir, et d'autres sont difficiles à comprendre (il arrive que les employeurs fournissent des renseignements inexacts). »

— Répondant au questionnaire en ligne de l'examen de la qualité des services

Outre la complexité du processus, il faut mentionner les ressources insuffisantes pour traiter les demandes au fur et à mesure qu'elles sont présentées et une plate-forme technologique désuète qui date de plus de 40 ans. Il en résulte un système de traitement qui nécessite la plupart du temps un haut niveau d'intervention humaine et occasionne, en conséquence, des retards dans le traitement et le versement des prestations d'assurance-emploi.

Le comité d'examen a constaté que, pour qu'un citoyen reçoive ses prestations le plus rapidement possible, la demande et le processus doivent être aussi simples et directs que possible.



## Réduire les temps d'attente

Service Canada offre les services d'assurance-emploi par trois canaux différents : en personne dans ses Centres Service Canada; au téléphone par l'entremise des centres d'appels spécialisés de l'assurance-emploi; et en ligne grâce à Appli-Web, accessible à partir de Canada.ca ou dans les Centres Service Canada, et à l'aide de Mon dossier Service Canada pour fournir des renseignements aux citoyens sur leur demande, de façon continue. Au moyen de ces trois modes de prestation, Service Canada peut fournir de l'information sur le régime, répondre aux questions portant sur les exigences du régime et sur les demandes, aider les employeurs, traiter des demandes (du moins certaines d'entre elles) et permettre aux Canadiens de porter en appel les décisions rendues relativement à leurs demandes.

« Trop de temps s'écoule avant de recevoir des prestations. Je me suis retrouvé dans une situation financière très précaire.

Je ne suis pas parvenu à parler à un employé par téléphone pour obtenir des explications! J'ai appelé tous les matins et tous les après-midi pendant des semaines pour entendre chaque fois le même message, c.-à-d. qu'il y avait trop de personnes en attente et de rappeler plus tard. »

– Répondant au questionnaire en ligne de l'examen de la qualité des services

Service Canada a accordé trop d'importance aux objectifs du programme en matière d'efficacité et d'économies, et non à la qualité du service, si bien que la qualité des services en souffre et que certains Canadiens admissibles aux prestations doivent attendre plus longtemps avant de les recevoir. Cette situation est exacerbée par la difficulté des Canadiens à entrer en contact avec Service Canada afin d'obtenir des réponses à leurs questions. Pour les Canadiens qui comptent sur les prestations d'assurance-emploi pour payer le loyer, la nourriture ou satisfaire d'autres besoins essentiels, la situation est tout simplement inacceptable.

Dans l'optique de réduire les temps d'attente, le comité d'examen a consulté les Canadiens pour savoir quels aspects du régime d'assurance-emploi leur ont causé des difficultés ayant entraîné des retards dans le versement des prestations.

## Alléger le fardeau administratif

Service Canada collabore avec les employeurs afin de recevoir les renseignements relatifs à la paie requis pour se prononcer sur l'admissibilité aux prestations d'un demandeur et, le cas échéant, déterminer le montant hebdomadaire à lui verser ainsi que le nombre de semaines d'admissibilité.

« L'administration de l'assurance-emploi se classe parmi les trois obligations les plus fastidieuses pour les employeurs selon des sondages réalisés en 2011 par Statistique Canada et la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. »

– Association canadienne de la paie

Seulement, Service Canada sait depuis longtemps que le régime accapare les employeurs, plus particulièrement la lourde tâche de remplir le relevé d'emploi de chaque ancien employé, que ce dernier présente une demande d'assurance-emploi ou non. Ce fardeau est particulièrement lourd dans le cas des entreprises de plus petite taille. L'Association canadienne de la paie fait remarquer que 6,2 millions (70 %) des 9 millions de relevés d'emploi produits chaque année, qui contiennent 53 données détaillées, ne sont jamais utilisés pour des demandes d'assurance-emploi et qu'il n'est pas raisonnable que le gouvernement exige des employeurs qu'ils dépensent les ressources humaines nécessaires pour remplir et soumettre ces relevés d'emploi. Ce fardeau a des répercussions sur leurs résultats économiques.

« La plupart des données requises pour le régime d'assurance-emploi doivent être prélevées ou estimées à partir des données relatives à la paie afin de s'assurer qu'elles se conforment aux exigences hebdomadaires. Cela engendre une accumulation, une manipulation, une préparation, un rapprochement, une production de rapports et des consultations considérables de la part des employeurs et des représentants du gouvernement, puisque seulement 18 % des paies sont effectuées sur une base hebdomadaire, et 3 % ou moins sont versés selon une semaine civile (qui commence le dimanche et se termine le samedi). »

– Association canadienne de la paie

Le comité d'examen a consulté les employeurs afin de connaître les répercussions de ce fardeau administratif et d'obtenir des conseils sur la façon dont Service Canada peut recueillir les renseignements dont il a besoin pour traiter les demandes d'assurance-emploi sans imposer ce fardeau aux employeurs.

### Aspects exclus du cadre de l'examen

L'examen avait un objectif précis : formuler des recommandations afin d'améliorer la *qualité des services* offerts dans le cadre du régime d'assurance-emploi. L'examen ne visait pas à examiner les aspects financiers, les politiques du régime ou les lois liées au régime d'assurance-emploi; toutefois, le comité d'examen a recueilli des commentaires sur ces aspects et a remarqué que les problèmes au niveau de la qualité des services trouvaient souvent leur source dans les politiques et les lois liées au régime. Pour s'assurer que les commentaires étaient représentés avec exactitude dans le présent rapport, le comité d'examen les a inclus dans la section « Qu'est-ce que les citoyens attendent de nous? » et, dans une certaine mesure, ses recommandations.

### 3. Comment le comité d'examen a-t-il procédé pour mener l'examen?

Dans le cadre de l'examen de la qualité des services, le comité d'examen a mis à contribution les Canadiens et les intervenants de toutes les manières possibles pour s'assurer de brosse un portrait juste de l'opinion des Canadiens concernant la qualité des services de l'assurance-emploi.

#### Réunions avec les intervenants

Le comité d'examen a tenu plus de 40 réunions avec plus de 200 intervenants de différents types dans la région de la capitale nationale, les 10 provinces et 1 territoire afin de bien saisir les expériences vécues par les citoyens de chacune de ces régions sur le plan de la qualité des services de l'assurance-emploi. Parmi les intervenants consultés, mentionnons des groupes de défense d'intérêts des chômeurs, des associations commerciales, des organisations de travailleurs, des syndicats, des établissements d'enseignement et de recherche supérieurs, des groupes de prestataires et des représentants élus. Les discussions avec les intervenants étaient fondées sur des questions ouvertes et le comité d'examen a écouté les commentaires de chaque intervenant en lui posant des questions de temps à autre afin d'approfondir sa compréhension du sujet en question, ou pour obtenir le point de vue de l'intervenant sur un sujet particulier ou une orientation potentielle pour le régime.



## Tables rondes et questionnaires avec les employés

Le comité d'examen a rencontré et consulté des employés des centres d'appels, des Centres Service Canada et des centres de traitement, ainsi que des syndicats d'employés, afin de connaître leurs avis et leurs recommandations concernant la qualité des services. Le comité d'examen a tenu plus de 20 séances de consultation avec les employés dans le cadre de son examen; ces consultations étaient semblables à celles tenues avec les intervenants.

De plus, un questionnaire a été distribué aux employés de Service Canada, dans le cadre duquel ils devaient répondre à des questions visant à connaître leurs impressions sur la qualité des services de l'assurance-emploi, par tous les modes de prestation, et pour cibler des pistes d'amélioration. Plus de 3 200 employés y ont répondu.

## Questionnaire en ligne

Un outil de rétroaction en ligne a été mis à la disposition de la population par l'entremise du site Web de Service Canada. Les questions portaient sur l'expérience des clients et sur leurs impressions sur la qualité des services du régime. Plus de 7 550 Canadiens ont rempli le questionnaire en ligne.

« Je crois que davantage de sondages comme celui-ci [questionnaire en ligne] seraient un bon départ. Pour offrir des services rapides, efficaces et responsables sur le plan fiscal, il est impératif d'être tenus informés par les Canadiens qui dépendent des programmes de supplément de revenu comme l'assurance-emploi. »

– Répondant au questionnaire en ligne de l'examen de la qualité des services

## Mémoires (Soumission) écrits

Le comité d'examen a reçu plus de 100 mémoires et commentaires écrits de la part d'intervenants et de Canadiens à l'adresse de courriel générale de l'examen de la qualité des services ([consultation@servicecanada.gc.ca](mailto:consultation@servicecanada.gc.ca)).

## Sondage d'opinion publique auprès des prestataires de l'assurance-emploi

Un sondage d'opinion publique a été effectué à la fin du mois d'août, dans le cadre duquel on a demandé à 1 528 clients récents de l'assurance-emploi de qualifier leur expérience du service. Le sondage visait à évaluer la satisfaction des clients ainsi que la facilité et l'efficacité du processus de prestation de services. Le sondage quantifiait la prévalence des problèmes auxquels font face les clients qui avaient été ciblés lors des consultations.

### COMPARAISON ENTRE LES SONDAGES ET LES QUESTIONNAIRES

L'examen de la qualité des services prévoyait un processus de consultation en ligne afin de recevoir les opinions et les commentaires des Canadiens concernant le régime d'assurance-emploi. Cependant, comme aucune mesure n'a été prise pour réduire le biais d'auto-sélection, pour s'assurer qu'il n'y avait pas de comptage double et pour vérifier que les répondants étaient réellement des clients de l'assurance-emploi, ce sondage ne peut être considéré comme étant valide sur le plan statistique ou représentatif des clients de l'assurance-emploi dans leur ensemble.

Il en va de même pour le sondage réalisé auprès des employés, qui était sur une base volontaire et ne peut donc pas être considéré comme étant représentatif du personnel de Service Canada dans son ensemble.

Pour les besoins de ce rapport, tant les consultations en ligne que celles réalisées auprès des employés sont considérées comme étant des questionnaires.

Pour se faire une idée plus représentative des impressions des clients de l'assurance-emploi à l'égard du régime, Service Canada a réalisé un sondage représentatif auprès de clients récents de l'assurance-emploi dans le cadre duquel 1 528 clients ont été sondés après avoir été choisis au hasard. Les résultats de ce sondage représentent l'ensemble des clients récents de l'assurance-emploi avec une marge d'erreur de plus ou moins 2,5 % 19 fois sur 20. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit de résultats quantitatifs, ce rapport s'appuie davantage sur le sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi, et il s'appuie uniquement sur les résultats du questionnaire pour interpréter les impressions des Canadiens.

Cela ne signifie pas pour autant que les résultats obtenus à l'aide des questionnaires réalisés en ligne et auprès des employés ne sont pas utiles dans le cadre de ce rapport. Au contraire, ces résultats fournissent des renseignements précieux sur les sentiments et les impressions des Canadiens et des employés, cela sans compter qu'ils ont permis aux répondants, grâce à des réponses qualitatives, de recommander au comité d'examen des améliorations à apporter.

Cela dit, le comité d'examen estimait qu'il était important, par souci de transparence, de faire la distinction entre le sondage et les questionnaires dans le cadre de l'examen de la qualité des services.



## Pratiques exemplaires à l'échelle internationale

Le comité d'examen a également examiné et étudié les pratiques d'organismes internationaux ou parlé avec des représentants de ces organismes pour en savoir davantage sur les approches novatrices en matière de prestation de service qu'ils ont adoptées. Il a également consulté des organismes et des personnes possédant une expertise pointue relative aux pratiques exemplaires en matière de prestation de services du secteur public axée sur les citoyens.

## D. Quel est l'état de la situation présentement?

---

### 1. Quels sont les modes de prestation de services actuels de Service Canada?

Au cours de l'examen, le comité a eu l'occasion d'en apprendre davantage au sujet de chacun des modes de prestation de services auprès des employés de Service Canada, des intervenants de l'assurance-emploi et des Canadiens, qui ont fait part de leurs expériences, de leurs impressions et de leurs attentes concernant chacun d'eux. Cette section offre un aperçu des façons dont Service Canada fournit des services aux Canadiens.

#### Aperçu de la prestation des services de l'assurance-emploi

Service Canada transmet des renseignements importants sur le régime de l'assurance-emploi et offre de l'aide aux Canadiens par téléphone, en personne ou en ligne.

#### Aperçu des centres d'appels

Le réseau des centres d'appels spécialisés de l'assurance-emploi comprend 10 sites situés partout au Canada dans lesquels travaillent 760 agents. À la suite des investissements annoncés dans le budget de 2016, ce nombre passera à plus de 1 100 avant la fin de mars 2017.

Les centres d'appels spécialisés se veulent une ressource vers laquelle peuvent se tourner les citoyens lorsqu'ils éprouvent des problèmes avec le processus de présentation d'une demande, l'état d'une demande, l'admissibilité aux prestations ou le versement de prestations. Ouverts du lundi au vendredi de 8 h à 18 h d'un océan à l'autre, les centres d'appels ont répondu à 33,4 millions d'appels en 2015-2016.

Les Canadiens peuvent accéder au réseau par deux systèmes de réponse vocale interactive, qui sont en somme des guichets libre-service ouverts tous les jours, 24 heures sur 24, et qui permettent de se renseigner sur l'état d'une demande et les détails relatifs au versement des prestations et d'effectuer les déclarations des prestataires. En 2015-2016, plus de 18 millions de citoyens ont eu recours aux systèmes de réponse vocale interactive.

## Aperçu des services en personne

Il est possible de recevoir en personne de l'information générale sur le processus de présentation d'une demande d'assurance-emploi et l'admissibilité au régime dans l'un des 556 bureaux de Service Canada (321 Centres Service Canada ouverts à temps plein et 235 points de service mobiles réguliers). Dans les Centres Service Canada, les Canadiens peuvent recevoir de l'aide des employés de Service Canada afin de remplir leur demande de prestations, y compris faire vérifier les documents et les renseignements devant accompagner la demande pour s'assurer que tout y est.

## Aperçu des services en ligne

Les Canadiens peuvent également choisir d'aller chercher l'information relative au régime d'assurance-emploi en ligne sur le site [Canada.ca](http://Canada.ca) et opter pour les différents outils de libre-service mis à leur disposition, par exemple :

- **Demande de prestations d'assurance-emploi en ligne :** actuellement utilisé pour environ 98 % des demandes, cet outil permet aux citoyens de présenter une demande en ligne tous les jours, 24 heures sur 24.
- **Mon dossier Service Canada :** utilisé plus de 300 000 fois par mois, cet outil permet aux clients de visualiser et d'imprimer leurs demandes d'assurance-emploi antérieures et courantes, les feuillets de renseignements fiscaux pour l'assurance-emploi et leurs relevés d'emploi électroniques.
- **Service de déclaration par Internet :** utilisé par les prestataires de l'assurance-emploi pour remplir et présenter leurs déclarations toutes les deux semaines afin de confirmer leur admissibilité aux prestations.

## Aperçu du processus de traitement des demandes d'assurance-emploi

Le traitement et le paiement des prestations s'effectuent par le biais d'un réseau national de sites de traitement et de centres d'appels spécialisés. Les 24 sites de traitement sont regroupés en quatre régions et peuvent, grâce à un système national de gestion de la charge de travail, se répartir le travail.

## 2. Les citoyens sont-ils satisfaits?

Le comité considère que l'une des principales unités de mesure de la prestation et de la qualité des services est le niveau de satisfaction des clients par rapport aux services qu'ils reçoivent. Dans le cadre de l'examen, Service Canada a mesuré la satisfaction des citoyens par l'entremise d'un sondage représentatif des clients de l'assurance-emploi, et le questionnaire en ligne a permis aux membres du comité de mieux comprendre les causes des principales frustrations des Canadiens. Ces deux outils ont permis au comité de dresser le portrait de la satisfaction des Canadiens par rapport à la prestation des services de l'assurance-emploi ou des investissements et des améliorations requis pour améliorer la qualité des services.

### Satisfaction des citoyens par rapport à la prestation des services de l'assurance-emploi

L'examen de la qualité des services comprenait un sondage statistiquement fiable réalisé auprès des clients récents de l'assurance-emploi; il s'agit d'une mesure importante puisque le dernier sondage visant à mesurer la satisfaction des clients de l'assurance-emploi a été réalisé en 2010-2011. Grâce à ce sondage, le comité d'examen de la qualité des services a déterminé que les investissements récents dans le traitement des demandes d'assurance-emploi et dans les centres d'appels ont permis d'apporter des changements positifs. Malgré le fait que 7 clients sur 10 n'ont pu se rendre au terme de la démarche d'attente afin de parler à un agent d'un centre d'appels, le sondage révèle que les clients sont satisfaits des services reçus une fois qu'ils ont parlé à un agent. Selon des sondages similaires de la satisfaction des clients réalisés précédemment par l'Institut des services axés sur les citoyens, les principaux indicateurs clés de la satisfaction des clients sont la rapidité de la prestation des services et la résolution des problèmes. Ces conclusions sont étayées par l'analyse des données du sondage auprès de la clientèle de l'assurance-emploi.

Toutefois, de nombreux clients de l'assurance-emploi ont indiqué qu'ils étaient neutres ou insatisfaits par rapport à la qualité des services reçus. De toute évidence, il est encore possible d'apporter des améliorations au chapitre de la rapidité de la prestation des services et de la résolution des problèmes.

## Satisfaction à l'égard des centres d'appels

Les gens ont exprimé à plusieurs reprises au comité d'examen leur frustration à l'égard de leur incapacité de communiquer avec un agent du centre d'appels. Les centres d'appels de Service Canada ont éprouvé des difficultés à répondre à la demande au cours des dernières années, autant sur le plan de l'accessibilité que du niveau de service, ce qui se répercute sur le niveau de satisfaction des citoyens compte tenu de l'importance pour eux de pouvoir parler à un agent au sujet de leurs demandes.

## Accessibilité des centres d'appels

L'un des aspects les plus frustrants pour ce qui touche l'accessibilité aux centres d'appels réside dans le fait que de nombreux clients n'arrivent pas à parler à un agent. Selon des données sur le rendement ministériel, en 2015-2016, seulement 31 % des appels ont été placés dans la file d'attente pour parler à un agent, ce qui signifie que 69 % des personnes ayant tenté de parler à un agent ont reçu un message les informant du volume élevé d'appels et leur demandant de rappeler plus tard. En 2015-2016, plus de 10 millions d'appels ont reçu le même traitement, les agents ayant répondu à seulement 3,4 millions d'appels avec une durée moyenne de 12 minutes. D'après les résultats du questionnaire en ligne de l'examen de la qualité des services, 54 % des répondants ont affirmé ne pas être parvenus à parler à un agent lorsqu'ils avaient téléphoné.

## Niveau de service

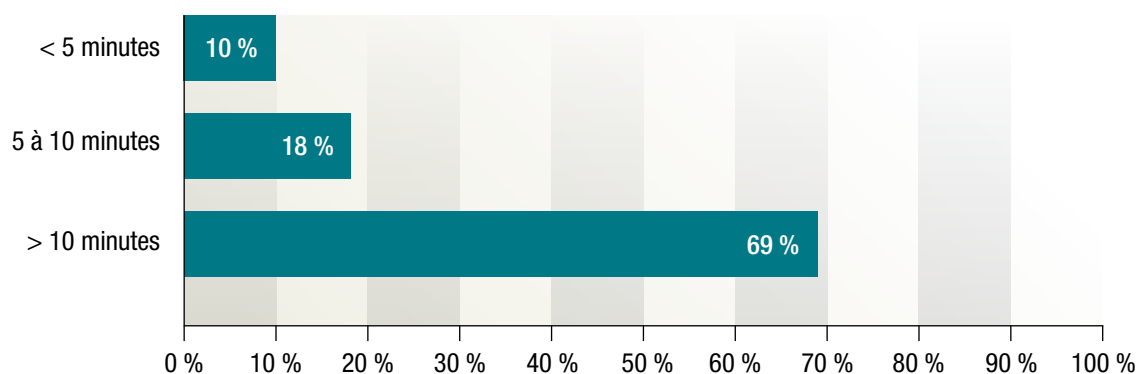
Par le passé, lorsque les normes de services des centres d'appels de Service Canada n'étaient pas atteintes, elles étaient alors modifiées afin d'évaluer le rendement. Par exemple, avant avril 2008, la cible à atteindre consistait à répondre à 95 % des appels dans un délai de trois minutes. Ayant de la difficulté à atteindre cette norme, Service Canada a abaissé en avril 2008 sa norme à 80 % des appels qui devaient être répondus dans un délai de trois minutes. En avril 2014, toujours aux prises avec des difficultés à cet égard, l'organisation a une fois de plus abaissé sa norme de service au niveau en vigueur actuellement, soit répondre à 80 % des appels dans un délai de 10 minutes « pour assurer une meilleure prise en compte des ressources disponibles »<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Rapport ministériel sur le mandat de 2014-2015 d'EDSC

Même après avoir abaissé ces normes, Service Canada peine toujours à les respecter. Par exemple, l'objectif des centres d'appels consiste à répondre à 80 % des appels dans un délai de 10 minutes, une cible qui n'est pas atteinte, puisqu'on a répondu à seulement 37 % des appels dans un délai de 10 minutes en 2015-2016. Dans le questionnaire en ligne, 7 répondants sur 10 ont affirmé avoir attendu plus longtemps que 10 minutes avant de parvenir à parler à un agent, un résultat validé par le sondage effectué auprès des clients de l'assurance-emploi, qui révèle que 69 % des clients récents de l'assurance-emploi ont dû attendre plus de 10 minutes avant de parler à un agent (voir la figure 1). Seule une proportion de 38 % des répondants au sondage a indiqué avoir attendu un délai raisonnable avant de parler à un agent.

**FIGURE 1 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi**

En moyenne, combien de temps deviez-vous attendre avant de parler à un agent?

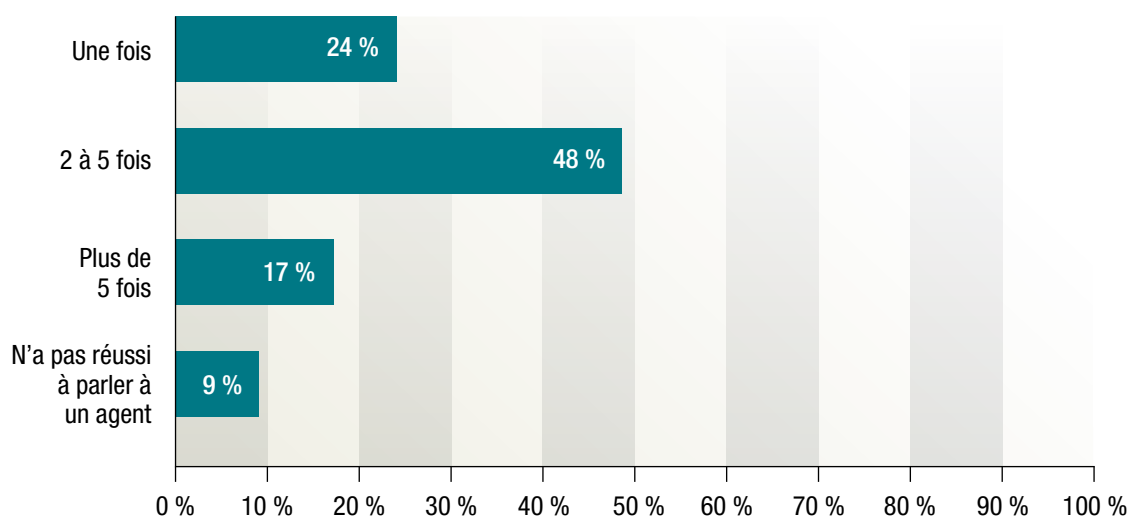


Seulement 38 % des répondants estimaient avoir attendu un délai raisonnable.

En conséquence, les citoyens raccrochent, sont contraints d'attendre pendant de longues périodes et doivent faire plusieurs appels avant de parvenir à parler à un agent d'un centre d'appels et à recevoir le service dont ils ont besoin. Parmi les répondants du sondage d'opinion publique, 65 % ont indiqué qu'ils ont dû appeler plus d'une fois, et 9 % ont indiqué qu'ils n'ont jamais réussi à parler à un agent (voir la figure 2).

**FIGURE 2 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi**

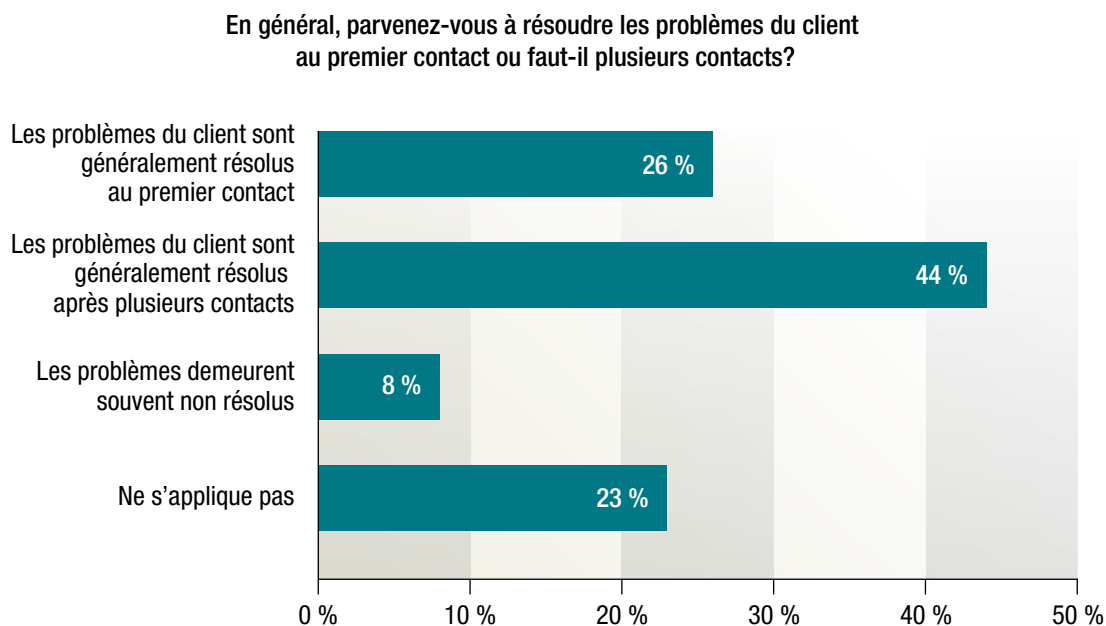
En moyenne, combien de fois avez-vous dû appeler avant de parler à un agent?





Même lorsque les citoyens parviennent à parler à un agent, les centres d'appels éprouvent des difficultés à répondre à leurs attentes. Par exemple, bien que 48 % des répondants au questionnaire en ligne aient affirmé que le premier agent auquel ils avaient parlé avait été capable de répondre à leur question, 24 % ont fait savoir que leur problème n'avait pas été résolu par l'agent leur ayant répondu. Les résultats du questionnaire auquel ont répondu des employés de Service Canada étaient tout aussi médiocres, 43 % des employés ayant indiqué qu'il faut selon eux plusieurs contacts pour résoudre le problème d'un client et 8 % des employés ayant indiqué que les problèmes ne sont généralement pas résolus malgré le contact avec un agent (voir la figure 3).

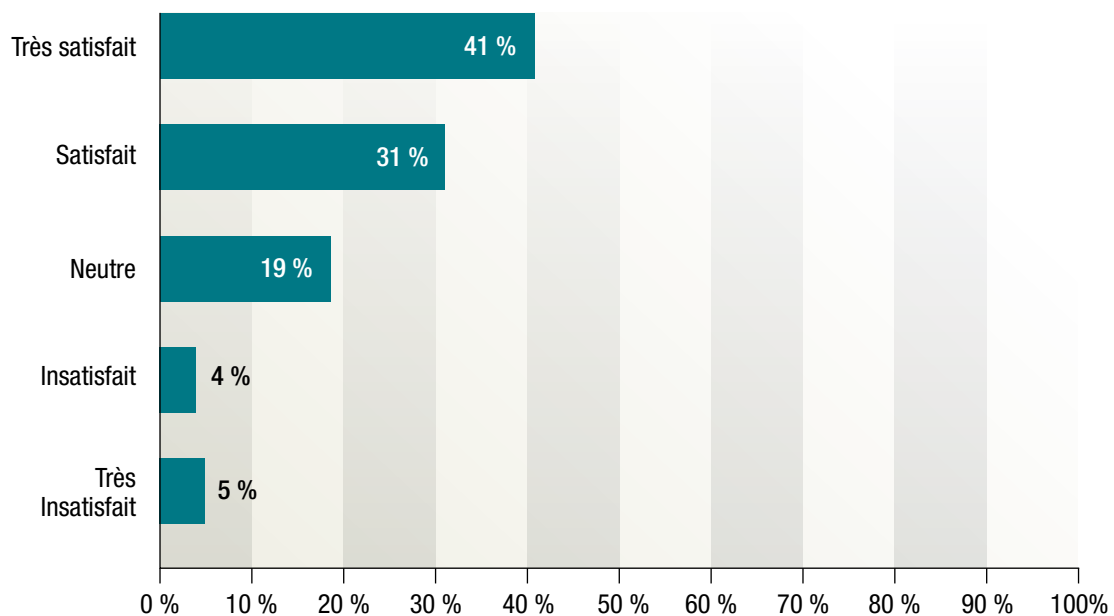
**FIGURE 3 Résultats du questionnaire à l'intention des employés de Service Canada**



Les résultats du sondage d'opinion publique révèlent qu'une fois qu'il ont réussi à parler à un agent, 72 % des appelants étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité globale des services reçus au téléphone (voir la figure 4). Le problème avec les centres d'appels ne réside pas dans la qualité du service reçu, mais bien dans l'accès à un agent. Dans l'ensemble, les difficultés qu'éprouvent les employés à offrir un service correspondant aux attentes des citoyens influencent la manière dont ces derniers perçoivent le mode de prestation des services par téléphone. Cela se reflète dans les niveaux de satisfaction à l'égard des centres d'appels, qui sont les plus bas parmi les trois modes de prestation selon les réponses au sondage d'opinion publique.

**FIGURE 4 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi**

Dans quelle mesure étiez-vous satisfait de la qualité générale du service offert par téléphone par Service Canada au cours des 7 ou 8 derniers mois au sujet de l'assurance-emploi?

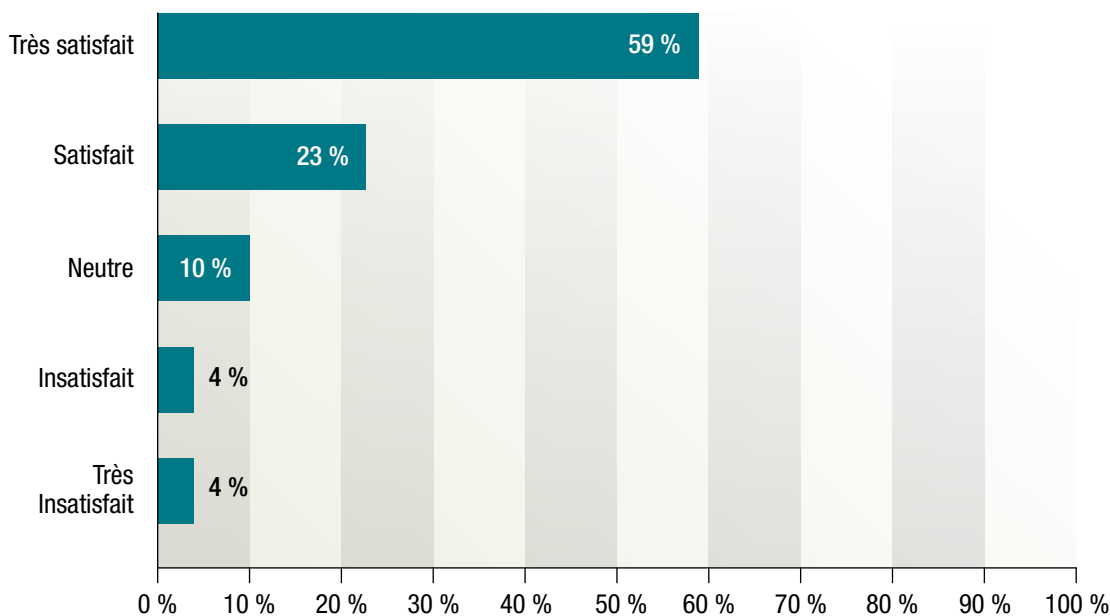


### Satisfaction à l'égard des services en personne

Selon le sondage d'opinion publique, 82 % étaient très satisfaits ou satisfaits du mode de prestation des services en personne, et seulement 8 % étaient insatisfaits ou très insatisfaits (voir la figure 5).

FIGURE 5 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi

En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des services obtenus à un Centre Service Canada à l'égard de l'assurance-emploi au cours des 7 à 8 derniers mois?



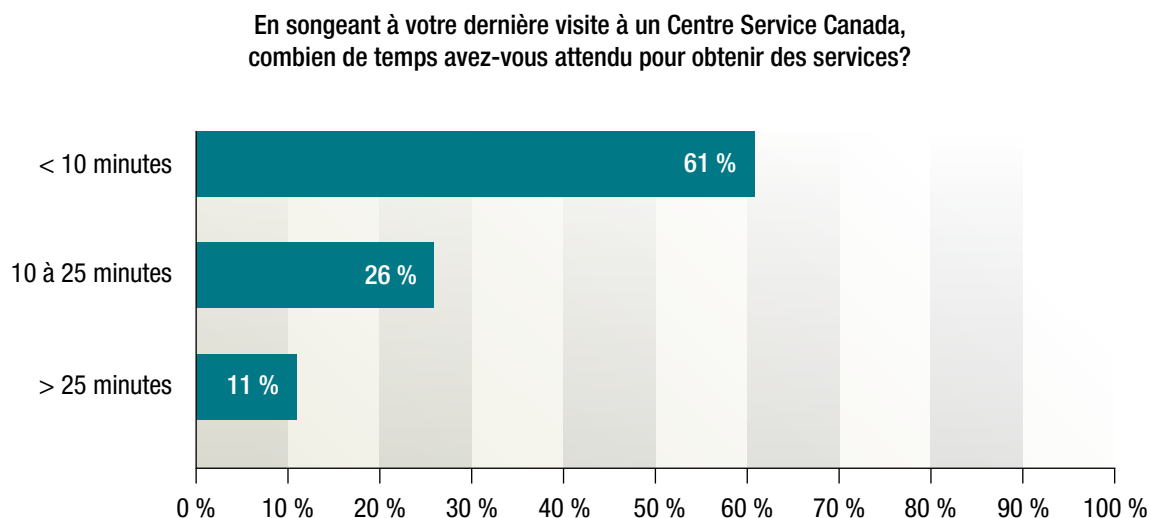


En 2015-2016, 96 % des Canadiens vivaient à moins de 50 km d'un Centre Service Canada; toutefois, cela signifie que plus de 1,3 million de Canadiens *ne vivent pas* à moins de 50 km d'un Centre Service Canada. Parmi les répondants au questionnaire en ligne, 21 %, soit un répondant sur cinq, ont affirmé que l'emplacement des Centres Service Canada était peu accessible.

Selon la norme de service pour les services en personne, les Canadiens peuvent recevoir de l'aide d'un agent de Service Canada dans un délai de 25 minutes. En 2015-2016, cette cible a été atteinte dans 84 % des cas. Cela signifie toutefois que 16 % des clients ont attendu plus de 25 minutes dans un centre de service en personne.

Les clients ayant répondu au sondage d'opinion publique ont indiqué que les temps d'attente dans les centres de service en personne étaient selon eux raisonnables, 6 répondants sur 10 estimant avoir reçu un service en moins de 10 minutes, et 100 % d'entre eux croyant qu'il s'agit d'un temps d'attente raisonnable. Même si 26 % des répondants ont attendu de 10 à 25 minutes, 89 % d'entre eux ont affirmé qu'il s'agissait d'un temps d'attente raisonnable (voir la figure 6).

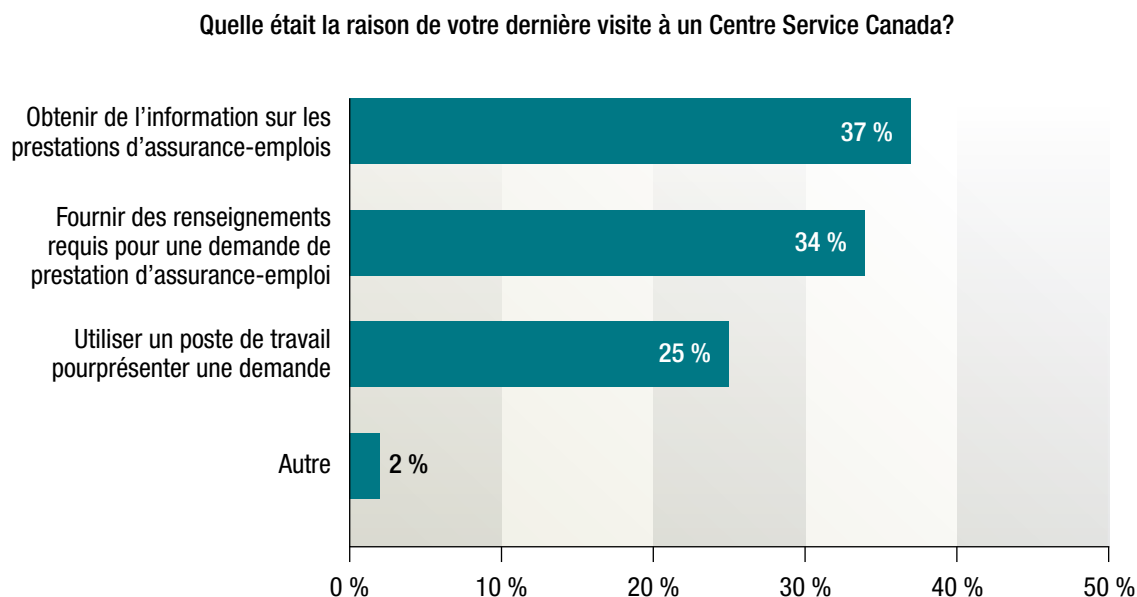
**FIGURE 6 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi**



Les agents de Service Canada qui offrent des services en personne sont là pour communiquer de l'information générale aux clients. Ils ne sont pas des spécialistes du régime en mesure d'apporter des correctifs et de prendre des décisions précises relativement aux demandes. Le sondage d'opinion publique révèle que la principale raison pour laquelle les clients se rendent dans un centre de service en personne est pour recevoir de l'information sur les prestations d'assurance-emploi (voir la figure 7). Cela dit, même si seulement 34 % de tous les répondants ont indiqué s'être rendus dans un centre de service en personne pour fournir les renseignements demandés. Il s'agit de la réponse la plus fréquente chez les clients handicapés, ce qui laisse entendre qu'il y a des segments de la clientèle pour lesquels les autres modes de service ne répondent pas à leurs besoins ou qui ont besoin d'un niveau de service plus personnalisé dans leurs démarches. De plus, 25 % des clients ont indiqué s'être rendus dans un centre de service en personne dans le but d'utiliser un poste de travail pour présenter une demande de prestations. Ceci indique que ces clients éprouvent

des problèmes d'accessibilité à la technologie numérique ou ne la maîtrisent pas très bien ou ont besoin d'une forme d'aide personnalisée pour utiliser les services en ligne.

FIGURE 7 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi



Les répondants au questionnaire en ligne ont indiqué dans une proportion de 68 % que le premier agent rencontré à un Centre Service Canada avait été en mesure de les aider, ce qui signifie que 32 % des clients ont eu besoin de communiquer avec Service Canada plusieurs fois. 89% des répondants estiment que la résolution complète de leurs problèmes était l'aspect le plus important du service en personne, à égalité avec un service courtois. Les répondants ont indiqué dans une proportion de 92 % avoir été traités avec respect et dans une proportion de 87 % avoir trouvé le personnel serviable.

Il convient toutefois de noter que 63 % des prestataires de l'assurance-emploi estimaient que les postes de travail mis à leur disposition dans les Centres Service Canada pour remplir leur demande étaient l'aspect le plus important. En effet, le sondage révèle que les clients qui ont des obstacles à l'accès étaient plus susceptibles d'avoir besoin d'aide pour remplir leur demande. Ces obstacles à l'accès peuvent découler de la difficulté à comprendre la langue dans laquelle ils sont servis, de problèmes d'accessibilité aux services en ligne, d'un faible niveau de scolarité ou d'une mauvaise maîtrise de la technologie numérique. Parmi les groupes de prestataires qui ont des obstacles à l'accès, de 30 à 40 % étaient plus susceptibles de remplir leur demande dans un Centre Service Canada (par rapport à 12 % des clients qui ne sont pas confrontés à des obstacles à l'accès). En outre,

plus de la moitié des clients qui ont des obstacles à l'accès ont indiqué qu'ils étaient plus susceptibles de demander de l'aide en personne pour remplir leur demande. Dans l'ensemble, lorsqu'un client a besoin d'aide pour présenter une demande de prestations, il privilégie le mode de prestation en personne, 52 % des répondants ayant indiqué s'être rendus dans un bureau de Service Canada pour obtenir de l'aide.

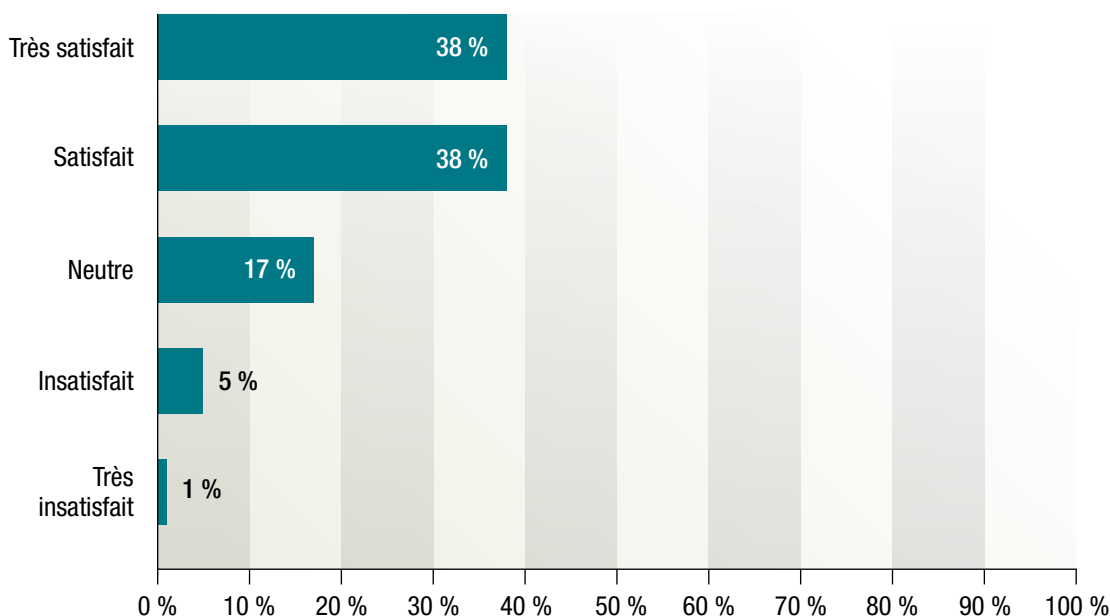
### Satisfaction à l'égard des services en ligne

L'importance du mode de prestation des services en ligne, qui tire parti de la technologie d'aujourd'hui, est clairement ressortie des résultats du questionnaire en ligne et du sondage d'opinion publique. Une proportion de 92 % des répondants au questionnaire en ligne a indiqué avoir présenté sa demande de prestations par l'entremise de l'outil en ligne Appli-Web et 25 % des répondants ont indiqué avoir présenté leur demande par Appli-Web dans un Centre Service Canada.

Le sondage d'opinion publique révèle que 76 % des répondants étaient très satisfaits ou satisfaits de la qualité globale du mode de prestation des services en ligne (voir la figure 8).

FIGURE 8 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des services d'assurance-emploi que vous avez reçus lors de votre visite sur le site Internet du gouvernement au cours des 7 à 8 derniers mois?





Le sondage révèle également que les clients ont tendance à utiliser le mode de prestation en ligne en premier lieu pour trouver l'information sur les prestations d'assurance-emploi et que les deux tiers d'entre eux consultent tout d'abord le site Web du gouvernement du Canada.

À noter que des réserves ont été émises par certains clients, sur la convivialité de ce mode de prestations. 22 % des clients ayant eu recours au mode de prestation en ligne, ont indiqué avoir eu besoin d'aide, et la majorité de ceux-ci ont affirmé qu'elle leur avait été utile (77 %). Fait digne de mention, 82 % des répondants en ligne ont fait savoir qu'ils avaient aidé une *autre personne* à utiliser les services en ligne (par exemple un membre de la famille). Dans le sondage d'opinion publique, les clients ayant eu de la difficulté à trouver l'information ont indiqué que la principale raison (donnée par 37 % des répondants) était la difficulté à naviguer sur le site Internet (voir la figure 9).

Dans le sondage d'opinion publique, environ deux tiers des clients ayant utilisé le mode en ligne ont déclaré avoir trouvé rapidement ce qu'ils cherchaient et avoir trouvé le processus d'inscription à Mon dossier Service Canada simple. Ces chiffres sont corroborés par les résultats du questionnaire en ligne, 66 % des répondants ayant indiqué qu'ils étaient parvenus à trouver rapidement ce qu'ils cherchaient et 72 % des répondants ayant indiqué que le processus à suivre pour s'inscrire à Mon dossier Service Canada était simple.

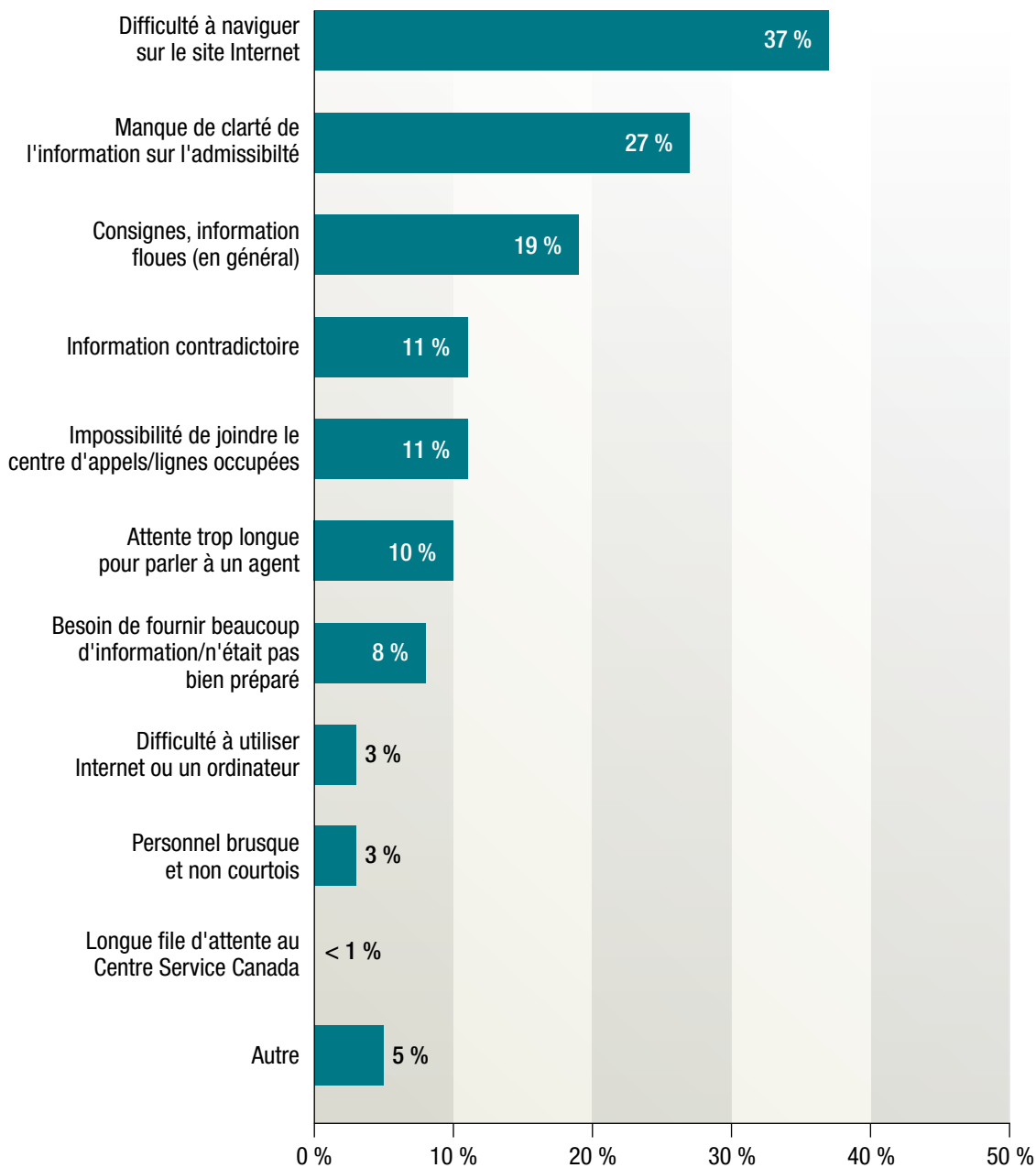
La majorité des répondants du sondage d'opinion publique ont déclaré que le fait de pouvoir réaliser des étapes en ligne avait amélioré leur expérience du service (84 % des clients de l'assurance-emploi), 76 % des répondants au questionnaire en ligne ayant indiqué qu'il était facile de comprendre et de fournir l'information en ligne.

Le sondage d'opinion publique a cependant révélé qu'il n'en va pas de même pour les clients aux prises avec des obstacles. Ceux-ci ont exprimé qu'il était plus difficile d'avoir une expérience conviviale en ligne. Concernant le suivi de leur demande de prestations, les clients ayant des obstacles liés à l'accès étaient encore une fois moins enclins à utiliser le Web contrairement aux clients n'ayant pas ce genre d'obstacles.

Les difficultés qu'éprouvent les clients démontrent des problèmes de littéracie numérique et de facilité d'accès à la technologie. Ceci laisse penser au comité d'examen que si on adoptait une approche de prestation de services qui oblige les clients à utiliser la technologie et qui tient pour acquis qu'ils ont les connaissances pour l'utiliser et qu'ils y ont accès, on risquerait de laisser pour compte un segment important et nécessaire de la clientèle.

FIGURE 9 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi

La navigation difficile sur le site Internet et le manque de clarté de l'information sur l'admissibilité sont les principaux problèmes signalés.



## Satisfaction à l'égard du processus de traitement des demandes d'assurance-emploi

L'indicateur primaire utilisé pour mesurer la satisfaction à l'égard de leur expérience du service est le délai requis pour verser le premier paiement au client ou pour l'aviser qu'il n'est pas admissible aux prestations. L'indicateur concernant la « rapidité de paiement » est rapporté publiquement dans le *Rapport de contrôle et d'évaluation annuel de l'assurance-emploi*.

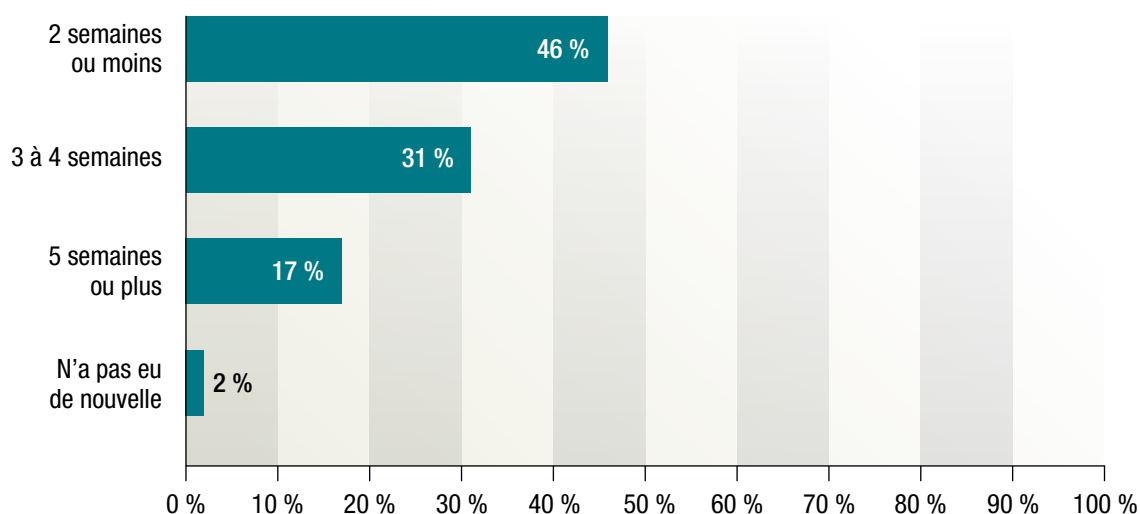
L'objectif annuel relatif à la rapidité de paiement consiste à envoyer à 80 % des clients (qui ont présenté leur demande initiale d'assurance-emploi ou qui renouvellent une demande existante) un premier versement ou un avis de non admissibilité dans les 28 jours suivant la présentation de leur demande. Pour 2015-2016, cette cible annuelle de 80 % a été surpassée, atteignant 84 %.



Au cours des consultations, le comité d'examen a entendu des avis concernant le temps nécessaire au traitement de leurs demandes et la qualité du service reçu, particulièrement au moyen du questionnaire en ligne et du sondage d'opinion publique. D'après les réponses au sondage, 46 % des répondants ont indiqué avoir reçu une décision relative à leur demande dans un délai de tout au plus deux semaines (voir la figure 10). Toutefois, près d'un client sur cinq a attendu cinq semaines ou plus.

FIGURE 10 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi

Combien de temps avez vous attendu avant de savoir si vous recevriez des prestations?

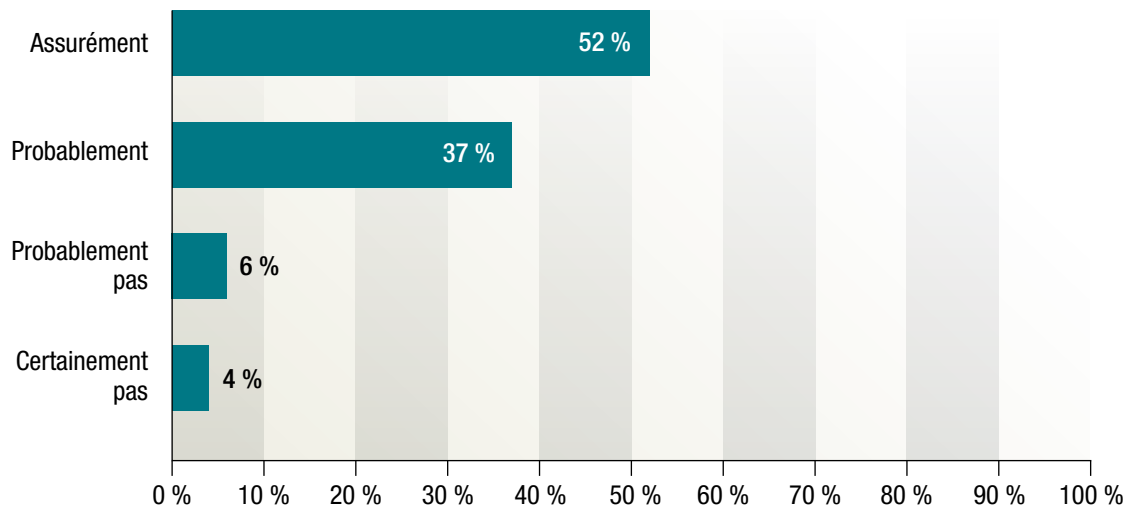


Une proportion de 66 % des clients estimait que ce délai était raisonnable.

Les résultats du questionnaire en ligne étaient plus négatifs, 48 % des répondants affirmant avoir attendu plus de 28 jours avant de recevoir un premier paiement et 49 % des répondants décrivant la rapidité du régime d'assurance-emploi comme étant médiocre ou très médiocre. Ces résultats s'expliquent sans doute par le biais de sélection présent dans le questionnaire en ligne, mais il n'en demeure pas moins que la qualité du service n'est de toute évidence pas celle à laquelle les Canadiens s'attendent. Par exemple, alors que 48 % des répondants au questionnaire en ligne ont qualifié leur expérience avec le régime d'assurance-emploi de plutôt négative ou de très négative, seulement 10 % des répondants au sondage d'opinion publique ont répondu qu'ils ne s'exprimeraient pas en des termes positifs au sujet du service reçu de Service Canada; la moitié (52 %) des clients de l'assurance-emploi interrogés ont affirmé qu'ils parlerait assurément en termes positifs du service reçu et un 37 % supplémentaire ont affirmé qu'ils en parleraient probablement en termes positifs (voir la figure 11).

**FIGURE 11 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi**

Si l'on vous interrogeait au sujet de votre expérience de service, vous exprimeriez-vous en des termes positifs?



### 3. Quelles améliorations sont mises en œuvre?

#### Mesures prévues dans le budget de 2016 pour améliorer le service

Dans le budget de 2016, le gouvernement réitérait à quel point il était important que le régime d'assurance-emploi permette d'offrir une sécurité économique aux Canadiens qui en ont le plus besoin, y compris ceux qui ont perdu leur emploi sans en être responsables et ceux qui ont quitté le marché du travail pour élever leurs enfants ou prendre soin d'un être cher. Peu importe la raison à l'origine d'une demande de prestations d'assurance-emploi, le gouvernement soutient les Canadiens admissibles qui en ont besoin : « *Le programme de l'assurance-emploi du Canada offre une sécurité économique aux Canadiens lorsqu'ils en ont le plus besoin. [...] Peu importe les circonstances, aucun Canadien ne devrait avoir de la difficulté à obtenir l'aide dont il a besoin* »<sup>3</sup>.

#### AUTRES MESURES DU BUDGET DE 2016 VISANT À AMÉLIORER LE RÉGIME D'ASSURANCE-EMPLOI

Le gouvernement a donné suite à ses engagements au regard de la prestation des services, en plus d'apporter un certain nombre d'améliorations aux politiques et au régime.

Améliorations apportées au régime d'assurance-emploi qui ont déjà été mises en œuvre :

- réduire le délai de carence afin qu'il passe de deux à une semaine;
- prolonger les prestations régulières dans les régions les plus touchées par les fluctuations de l'économie;
- éliminer les exigences d'admissibilité plus élevées pour les personnes qui deviennent ou redeviennent membres de la population active;
- prolonger le projet pilote Travail pendant une période de prestations;
- éliminer les changements apportés en 2012 aux règles sur l'emploi convenable et la recherche d'emploi qui obligent un travailleur à trouver un emploi loin de chez lui et à accepter un travail moins bien rémunéré.

Engagements pris relativement à l'assurance-emploi :

- faciliter l'accès aux prestations de compassion et les rendre plus souples et plus inclusives;
- offrir une plus grande souplesse à l'égard des prestations de congé parental dans le but de mieux répondre aux besoins particuliers des familles et des parents qui travaillent.

<sup>3</sup> Budget fédéral de 2016

Afin de donner suite à cet engagement, le gouvernement a pris certaines mesures visant à améliorer le régime et le système de prestations offerts aux Canadiens, dont certaines ayant précisément pour but d'améliorer la *qualité du service* offert :

- **Améliorer l'accès aux centres d'appels de l'assurance-emploi :** Afin qu'il soit plus facile pour les clients d'accéder au réseau des centres d'appels spécialisés dans le but de parler à un agent, de recevoir de l'aide concernant leurs demandes et de fournir les renseignements requis, le gouvernement a annoncé dans le budget de 2016 qu'il investira 73 millions de dollars sur deux ans pour accroître le nombre d'agents qui travaillent dans des centres d'appels, ce qui réduira les temps d'attente et fera en sorte que les clients reçoivent l'aide dont ils ont besoin pour toucher leurs prestations le plus rapidement possible.
- **Adapter davantage la prestation de services de l'assurance-emploi aux besoins :** Afin de répondre à la hausse récente du nombre de demandes d'assurance-emploi (qui a crû de 8 % entre décembre 2014 et décembre 2015) et de veiller à ce que les Canadiens obtiennent en temps opportun des prestations, le gouvernement a octroyé 19 millions de dollars, dans le cadre du budget de 2016, au traitement des demandes d'assurance-emploi afin de permettre à Service Canada de répondre à la demande et d'offrir un meilleur soutien aux Canadiens.
- **Renforcer l'intégrité du régime d'assurance-emploi :** Pour favoriser la conformité aux règles du régime, dans le cadre du budget de 2016, le gouvernement a affecté 21 millions de dollars sur trois ans pour renforcer l'intégrité du régime.

Ces mesures visent à améliorer le régime d'assurance-emploi et à faire en sorte que les Canadiens puissent recevoir une aide financière lorsqu'ils en ont besoin. Comme condition à ces mesures, toutefois, dans le budget de 2016, le gouvernement a réitéré son engagement à entreprendre un vaste examen du régime d'assurance-emploi, plus particulièrement de la *qualité* des services offerts, qui est l'objet du présent rapport.

De plus, le gouvernement s'est engagé, dans le budget de 2016, à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie visant à mettre le client au centre des services et à incorporer de nouvelles mesures du rendement. Le comité considère que l'examen est un premier pas vers la mise en œuvre de cette stratégie et l'amélioration des services offerts aux Canadiens.



## E. Qu'est-ce que les citoyens attendent de nous?

### Résultats de l'examen – Commentaires reçus par le comité d'examen

Cette section présente les principaux résultats des consultations réalisées par le comité d'examen auprès des intervenants, des employés de Service Canada et des Canadiens, corroborés par les résultats du questionnaire en ligne, du sondage d'opinion publique et du questionnaire partagé avec les employés.

Tel qu'expliqué plus haut, le comité d'examen a regroupé les commentaires reçus en cinq grands thèmes : les services axés sur les citoyens, la mobilisation des employés, le traitement, la technologie et les politiques. Ces cinq thèmes prioritaires étant à la base des recommandations du comité d'examen, les résultats des consultations sont présentés en fonction de ces thèmes.

La présente section comporte un résumé de haut niveau des commentaires reçus par le comité d'examen qui comprend des déclarations reflétant les avis et les opinions des Canadiens, des employés de Service Canada et des divers intervenants.

#### COMMENTAIRES REÇUS ET PORTÉE DE L'EXAMEN DE LA QUALITÉ DES SERVICES

Au cours de ses consultations et de ses activités de mobilisation avec les Canadiens, le comité d'examen a entendu des commentaires et des suggestions qui sortaient du cadre de l'examen, lequel se circonscrit autour des priorités déterminées, soit simplifier le processus de présentation des demandes, réduire les temps d'attente et alléger le fardeau administratif.

Cela étant, ces commentaires ne devraient pas être pris en considération dans le cadre de cet examen ou dans la formulation des recommandations du comité d'examen (section F). Cependant, par souci de transparence et pour que les Canadiens et les intervenants sachent que leurs voix ont été entendues, le comité d'examen a décidé que ces avis figureraient tout de même dans le rapport.

## 1. Services axés sur les citoyens

### Amélioration de l'interaction et des communications avec les citoyens

À la lumière des principales difficultés rencontrées par les Canadiens, le comité d'examen de la qualité des services n'a pas été surpris de constater qu'une proportion importante des commentaires reçus de l'ensemble des intervenants portait sur la nécessité d'améliorer l'interaction et les communications avec les clients au moment de concevoir et de fournir les services.

Les Canadiens en général ont de la difficulté à communiquer avec Service Canada. Selon eux, l'information et la manière dont elle est formulée portent à confusion, en plus d'être trop bureaucratique et souvent contradictoire. Par exemple, les définitions de « revenus » utilisées pour l'assurance-emploi ne correspondent pas à celles utilisées pour d'autres programmes administrés par Service Canada, comme le Régime de pensions du Canada, ou à celles utilisées par d'autres ministères avec lesquels les Canadiens sont souvent appelés à interagir, comme l'Agence du revenu du Canada.

« La communication de décisions par courrier est problématique. Le contenu des lettres devrait expliquer le raisonnement à l'origine de la décision d'une façon plus claire, exhaustive et simple. Le vocabulaire devrait être simplifié et uniformisé avec celui utilisé par la Commission de l'assurance-emploi dans ses divers secteurs d'activité. »

– *Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi*

Les citoyens et les intervenants ont également l'impression qu'ils ne peuvent pas communiquer avec Service Canada de la manière qui leur convient. Par exemple, malgré les avancées technologiques dans le domaine des communications, les employés doivent encore communiquer leurs décisions aux Canadiens par la poste (c.-à-d. par lettres), ou au moyen d'applications en ligne peu conviviales. Bon nombre de Canadiens ont demandé pourquoi Service Canada refuse de communiquer par courriel, estimant qu'ils devraient pouvoir envoyer des questions ou des documents importants de façon électronique.

Le ton avec lequel les employés communiquent avec les Canadiens a également été abordé dans les commentaires reçus, et il s'agit d'un facteur important puisqu'une grande proportion de Canadiens ayant recours à l'assurance-emploi vivent déjà une situation difficile. Ainsi, selon les résultats du questionnaire en ligne, la vaste majorité des clients (91 %) qui ont parlé avec un agent d'un centre d'appels ont affirmé avoir été traités avec respect, et de nombreux répondants au questionnaire ont indiqué au comité d'examen qu'ils avaient vécu une expérience positive et utile.

« Je tenais simplement à vous dire à quel point vos employés sont fantastiques. Je suis enceinte et confinée au lit et chaque fois que j'appelle pour une question concernant un renseignement vu en ligne, la personne à qui je parle est extrêmement serviable. Je viens tout juste de raccrocher après avoir parlé avec Craig, qui a été extraordinaire et des plus serviables, en plus d'être une mine d'informations. Je tenais vraiment à ce que vous le sachiez, car je sais à quel point il peut être difficile de travailler dans un centre d'appels. »

— *Commentaire écrit d'une cliente*

Cependant, les répondants ont couramment remarqué au sujet des communications avec les Canadiens que, lorsqu'ils avaient réussi à parler à un agent d'un centre d'appels, ils avaient reçu des renseignements inexacts ou flous concernant leur demande. Les répondants au sondage d'opinion publique ont indiqué dans une proportion de 28 % avoir reçu des renseignements contradictoires de la part des agents.

« Concernant les services en ligne, tout d'abord, ils sont difficiles à comprendre, étant rédigés en jargon juridique qui fait en sorte que les personnes handicapées ont du mal à savoir si elles satisfont aux critères d'admissibilité. La formulation de l'information est lourde; il est impossible de trouver de l'information ou des directives concises. Dès le départ, il devrait y avoir des questions précises pour déterminer l'admissibilité. Il faut éviter que les personnes qui ne sont clairement pas admissibles présentent une demande, et que les personnes attendent plus longtemps si elles ont un handicap. »

— *Commentaire d'un intervenant de l'examen de la qualité des services*

## Amélioration de l'information et de la sensibilisation au sujet de l'assurance-emploi

Pour poursuivre dans la même veine, les intervenants et une proportion importante de clients sondés par le comité d'examen ont déclaré que l'information sur l'assurance-emploi est difficile à comprendre. Tant les clients que les employeurs ont besoin de renseignements clairs et faciles à trouver. Il s'agit d'un point important pour le traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi également, puisque les clients qui ne comprennent pas le régime, le processus de demande ou leurs responsabilités commettront une erreur qui devra être corrigée plus tard dans le processus, ce qui risque d'entraîner des retards dans la prise de décision sur leur demande et finalement dans le versement de leurs prestations dont ils ont besoin.

« La lisibilité et la simplicité de l'information sont les points les plus importants à améliorer en ce qui concerne le service à la clientèle offert par Service Canada. »

– Recherche de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, septembre 2016

Couramment appelés à partager de l'information sur l'assurance-emploi à leurs employés et à leurs membres, les employeurs ou associations d'employeurs sont nombreux à avoir l'impression d'assumer un rôle qui revenait auparavant à Service Canada. C'est pourquoi de nombreux intervenants et répondants croient que Service Canada devrait en faire davantage pour communiquer aux clients l'information dont ils ont besoin (concernant, par exemple, les attentes, les exigences, les rôles et responsabilités, les délais, les prochaines étapes) dès qu'ils entreprennent le processus de demande de prestations d'assurance-emploi, car tous sont bien conscients que le fait de réduire les erreurs dès le départ assurera un traitement rapide et exact.

« J'aimerais savoir comment tirer parti des programmes d'embauche pour compenser les coûts liés à la formation d'un nouvel employé. Cela prend du temps pour accroître la production afin de payer un autre employé. J'aimerais que l'information soit davantage accessible. »

– Propriétaire d'un commerce de détail, Yukon, Recherche de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, septembre 2016

De plus, bon nombre d'intervenants consultés, en particulier ceux qui interagissent avec les apprentis, estiment que le régime d'assurance-emploi doit en faire davantage pour informer les clients sur les options qui s'offrent à eux sur le plan de la formation et sur les autres mesures de soutien, par exemple les prestations d'assurance-emploi prévues à la partie II de la loi, qui sont administrées par les provinces et territoires. Il a également été souligné que le gouvernement fédéral devrait travailler encore plus étroitement avec les provinces et les territoires, afin d'aider les citoyens à retourner sur le marché du travail.

« Informer les nouveaux demandeurs au sujet du programme Travail pendant une période de prestations. »

– Principale recommandation du Conseil canadien du commerce de détail

## 2. Mobilisation des employés

### La mobilisation : un incontournable

Il est ressorti des activités de mobilisation du comité d'examen avec les employés de Service Canada que ceux-ci sont nombreux à ne pas se sentir écoutés ou valorisés par la haute direction, particulièrement lorsqu'il s'agit d'émettre un avis sur la manière d'améliorer la prestation des services. Par exemple, à la suite d'une rencontre avec des cadres intermédiaires, un membre du comité d'examen a entendu des participants dire que c'était la première fois qu'ils se sentaient mis à contribution de la sorte et réellement écoutés.

« Je crois que la meilleure suggestion que je puisse donner pour améliorer la prestation des services de l'assurance-emploi consiste à revoir les suggestions formulées par les membres de votre personnel au fil des années. Lorsque je discute avec des collègues, bon nombre d'entre eux ont l'impression qu'on leur demande continuellement des suggestions afin qu'ils aient l'illusion que leurs opinions comptent, mais elles ne comptent pas suffisamment pour faire quoi que ce soit avec les suggestions reçues. En toute franchise, nous sommes nombreux à devenir frustrés chaque fois qu'on nous demande des suggestions pour cette raison. »

– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

Pendant ses séances de breffage avec des intervenants du Ministère, le comité d'examen a appris que le personnel disposait déjà d'outils de mobilisation, mais après avoir entendu les commentaires des membres du personnel les ayant utilisés, il a pu constater qu'ils étaient insuffisants pour répondre à leurs besoins. Le personnel doit sentir qu'il est entendu et que ses opinions sont prises en considération dans l'amélioration de la qualité des services. Les outils déjà en place doivent être améliorés en collaboration avec les employés.

### La rapidité opposée à la qualité

Les employés de Service Canada qui ont rencontré le comité d'examen étaient d'avis que les attentes en matière de productivité ont une incidence sur la qualité du service qu'ils peuvent offrir. Une grande majorité des personnes consultées, parmi lesquelles des employés de première ligne et leur syndicat, estimait qu'il y aurait moins de travail de suivi à faire une fois la demande en traitement si le personnel de première ligne disposait de plus de temps pour résoudre et éviter les erreurs.

Le comité d'examen estime qu'il faut trouver un juste équilibre entre offrir un service rapide et prendre le temps d'améliorer la qualité du service et les résultats pour les citoyens. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la rapidité de paiement est la principale norme de service employée par Service Canada, et le comité a appris que la plupart des indicateurs de rendement individuel s'appliquant aux agents sont fondés sur le temps et non sur la qualité du service ou la satisfaction du citoyen.

## PRIVILÉGIER LA QUALITÉ ET NON LA QUANTITÉ

« Les normes de rendement devraient reposer sur la prestation d'un service de qualité et éclairé. Par exemple, dans les centres d'appels, les normes de rendement fondées sur la quantité qui tiennent compte en premier lieu du nombre d'appels répondus ou d'une durée fixée arbitrairement ne devraient pas avoir préséance sur la qualité du service. »

– *Commentaire présenté par le Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada*

## Connaissances, formation et autorité de l'agent

Au cours de ses activités de mobilisation avec les employés, le comité d'examen a appris que les employés de première ligne de Service Canada qui travaillent dans les centres d'appels et les Centres Service Canada ne demandent qu'à approfondir leurs connaissances générales de l'assurance-emploi et à étendre leurs pouvoirs afin d'aider les clients de la manière la plus efficace possible. Il est ressorti des réponses au questionnaire auquel ont répondu les employés que ceux-ci étaient pratiquement tous d'avis qu'avec une formation adéquate (qui leur permettrait d'acquérir les connaissances nécessaires pour prendre des décisions plus éclairées dans leur travail) et des pouvoirs accrus (avoir les moyens d'agir et de prendre plus de décisions), ils seraient en mesure d'augmenter les taux de résolution des problèmes au premier point de contact et, dans la foulée, le niveau de satisfaction de la clientèle.

« Donner plus de pouvoirs au personnel de première ligne pour résoudre des questions qui ne sont pas matière à litige au premier point de contact au lieu de devoir systématiquement créer une mesure de suivi pour qu'une autre personne le fasse. »

– *Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada*

Le personnel veut avoir l'impression qu'il fait tout ce qui est en son pouvoir pour aider un prestataire. Pour cela, des pouvoirs décisionnels et une formation adéquate et à jour sont essentiels. Le personnel des services en personne de Service Canada estime que les agents devraient avoir plus de pouvoirs décisionnels, du moins autant que les agents des centres d'appels.

« Il est essentiel d'offrir plus de formation aux agents de service aux citoyens ainsi que de leur donner plus de pouvoirs en ce qui a trait à l'assurance-emploi. À l'heure actuelle, ils ont des connaissances générales sur l'assurance-emploi, mais ils n'ont aucun pouvoir pour tout ce qui touche les transactions. Les modifications aux déclarations, par exemple, doivent passer par plusieurs modes ou faire l'objet d'une mesure de suivi pour être traitées. Il s'agit pourtant d'une transaction simple que devrait être autorisé à faire tout agent de service aux citoyens dans un Centre Service Canada. »

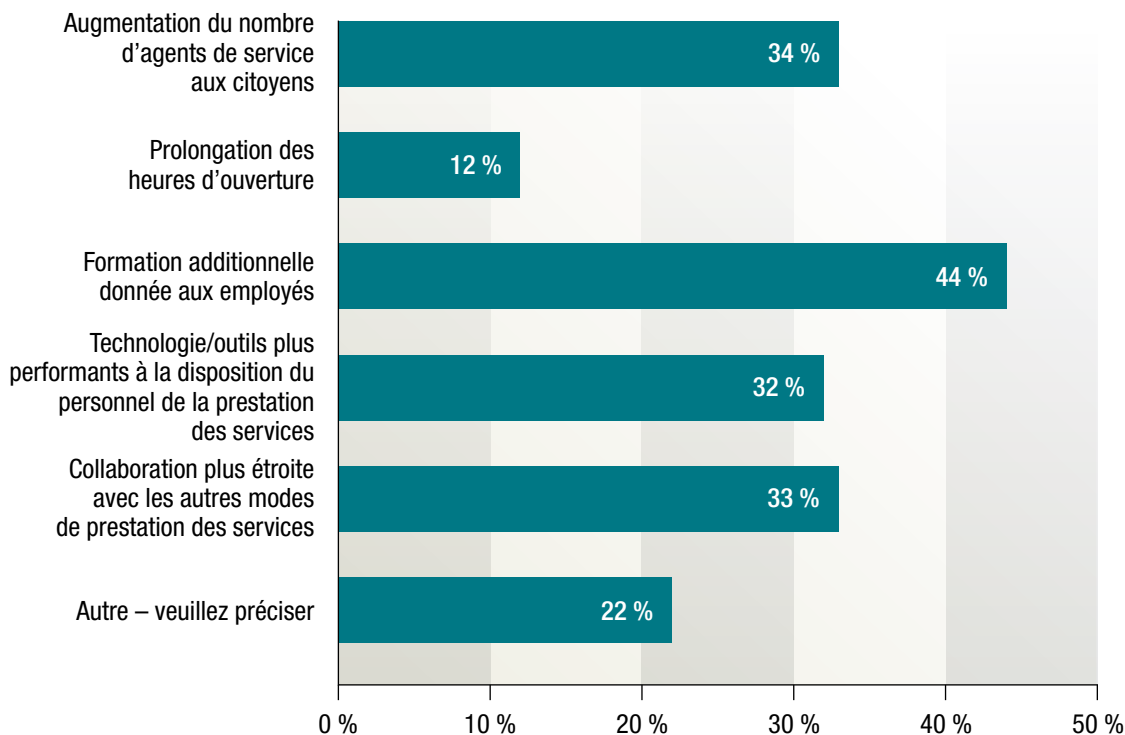
– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

Concernant les améliorations à apporter au service en personne, la réponse la plus répandue parmi les employés de Service Canada était de donner plus de formation/pouvoir aux employés (44 %), ce qui dénote une volonté chez le personnel d'être en mesure de réaliser un plus grand nombre de tâches afin d'être plus à même d'aider le client (voir la figure 12). La capacité d'offrir plus de services aux clients rendrait les agents plus aptes à résoudre les problèmes des clients au premier point de contact, mais pourrait aussi avoir l'effet négatif d'augmenter le temps d'attente des clients en général. Il est de toute évidence difficile de maintenir un équilibre entre la rapidité du service et la prestation de services de haute qualité pour le service en personne.



FIGURE 12 Résultats du questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

À votre avis, laquelle des améliorations suivantes aux services en personne serait la plus avantageuse pour les Canadiens en ce qui concerne la prestation des services de l'assurance-emploi?



Au nombre des suggestions plus précises du personnel, il y a la capacité de saisir des données dans les dossiers des clients en temps réel, plutôt que de créer une mesure de suivi, et de modifier les modules de formation selon les types d'apprentissage (p. ex. une formation en personne, par opposition à une formation en ligne).

## Améliorations des fonctions de soutien aux opérations

De nombreux employés de Service Canada ont mentionné au comité d'examen qu'ils estimaient ne pas être habilités à offrir le meilleur service possible aux Canadiens, ne bénéficiant pas des outils et du soutien nécessaires à cette fin. Les employés ont besoin d'un soutien informatique moderne et efficace ainsi que de processus et de services internes améliorés, notamment les ressources humaines; on doit aussi leur fournir des outils modernes pour qu'ils soient en mesure de répondre aux attentes des Canadiens d'aujourd'hui en matière de service.

« Les communications bilatérales par l'entremise de Mon dossier Service Canada permettraient au personnel chargé du traitement de transmettre des questions ou des demandes d'information aux clients en ligne, et aux clients de répondre directement en ligne. Cette solution accélérerait de beaucoup nombre de transactions. »

– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

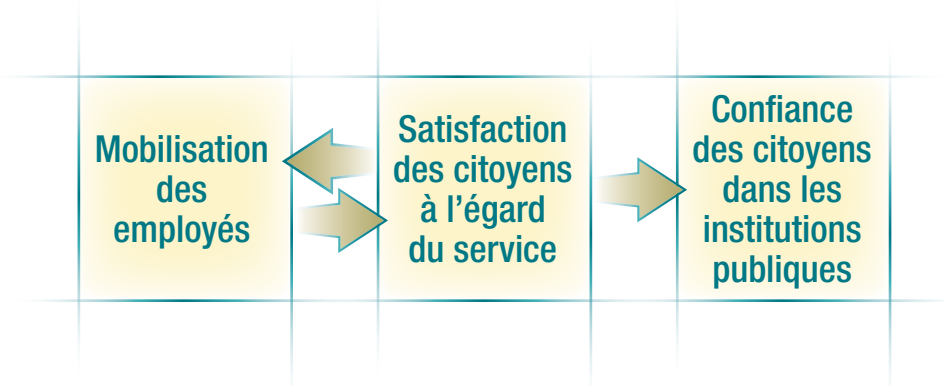
Les employés ont fait part au comité d'examen de solutions concrètes pour améliorer les processus de soutien aux opérations, notamment la capacité de communiquer plus efficacement avec les citoyens (c.-à-d. par l'entremise d'un portail de courriel sécurisé), des régimes de travail plus souples de même que l'augmentation et l'amélioration des communications en temps réel entre le personnel de première ligne et les agents de traitement.

## Amélioration du moral du personnel

La clé de l'excellence du service est le moral de ceux qui servent les Canadiens. Au cours de ses consultations, le comité d'examen a entendu dire qu'il existe un lien direct entre la satisfaction au travail, la qualité du service et la satisfaction du client. Des employés heureux participent ainsi à la satisfaction des clients. Malheureusement, le comité d'examen a constaté lors de ses consultations avec le personnel de Service Canada que de nombreux employés avaient l'impression que le moral et la satisfaction du personnel en général étaient plus bas qu'ils ne devraient l'être.

L'amélioration du moral des employés peut passer par leur environnement de travail. Plusieurs employés ont manifesté le besoin de se sentir à l'aise dans leur milieu de travail et formulé quelques petites suggestions à cette fin, comme la possibilité de personnaliser leur environnement de travail.

## CHAÎNE DE VALEUR DES SERVICES DE LA FONCTION PUBLIQUE



Il existe une relation bilatérale entre la mobilisation des employés et la satisfaction des citoyens à l'égard des services du secteur public – la mobilisation des employés a des répercussions tangibles sur la satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation des services du secteur public qui a, à son tour, une incidence sur la confiance que les citoyens accordent aux institutions publiques. En général, la cote de satisfaction à l'égard des services s'est améliorée d'un point quand la cote de la mobilisation des employés s'est améliorée d'environ deux points.

– Marson et Heintzman « *From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada* », 2009

La manière dont le personnel se sent par rapport à la façon dont il surveillé, évalué et supervisé affecte également son moral. Un thème commun qui est ressorti des réponses au questionnaire était que les employés veulent un changement de cap dans l'approche de la gestion afin que le contrôle de la qualité ne soit plus punitif, mais constructif. Comme il a été mentionné précédemment, l'accent est souvent mis sur la rapidité et la quantité au détriment de la qualité du service. Le personnel a l'impression qu'il s'expose à des sanctions excessives s'il ne respecte pas les cibles de la rapidité du service. Cette approche peut être source de stress pour le personnel et avoir des effets néfastes sur la qualité des services offerts aux Canadiens.

« La santé mentale et le moral d'un employé sont affectés lorsqu'il est incertain de son avenir. Je crois qu'un milieu de travail heureux est un milieu de travail productif, et j'ai constaté une détérioration à ce chapitre depuis mon arrivée au Ministère en 2002. Nous devons revenir à un niveau où les employés ne sont pas seulement fiers de leur travail, mais se sentent également heureux, soutenus et prêts à s'aider les uns les autres et à aider les Canadiens. »

– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

Un autre thème commun qui est ressorti concernant le moral du personnel est le taux de roulement et le nombre d'employés permanents par comparaison aux employés nommés pour une période déterminée (ou temporaires). Dans certains secteurs de Service Canada, le maintien en poste du personnel est problématique. En effet, d'après les commentaires reçus par le comité d'examen, le taux de roulement dans certains centres d'appels est parfois supérieur à 54 %. Le fait de devoir sans cesse doter les postes vacants et former de nouveaux employés augmente la pression sur le personnel déjà en place, en plus de nécessiter des investissements importants. Il faut à un agent d'un centre d'appels neuf semaines de formation, puis des mois d'apprentissage en cours d'emploi pour atteindre une pleine productivité. Pendant cette période, c'est aux employés déjà en place qu'il incombe d'endosser le fardeau de la charge de travail et de transmettre leur savoir au nouvel employé. Ajoutons également que, lorsqu'un employé est embauché sur une base permanente plutôt que temporaire, il bénéficie d'une stabilité qui le sécurise dans son emploi et se sent donc valorisé.

« Il faut embaucher plus d'employés permanents ou nommés pour une période indéterminée afin d'éviter de perdre des employés formés qui quittent leur poste pour occuper un emploi dans d'autres secteurs ou arrivent à la fin de leur mandat. Il en coûtera ainsi moins cher puisqu'il ne sera pas nécessaire de constamment former de nouveaux employés. Le maintien en poste du personnel dans tous les secteurs est essentiel pour que des employés compétents offrent un bon service. »

– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

Le comité d'examen a appris, dans le cadre de ses interactions avec le personnel et grâce aux réponses au questionnaire, que le service de première ligne est un travail stressant. En effet, les agents de Service Canada et des centres d'appels sont constamment confrontés à des Canadiens dans le besoin aux prises avec des problèmes très concrets. Ce travail peut être très exigeant sur le plan émotionnel, ce qui affecte la santé mentale.

« Il pourrait être utile d'instaurer une forme de "consultation" périodique avec un superviseur et un gestionnaire. Ces postes étant stressants de nature, il pourrait être bénéfique en quelque sorte de rencontrer régulièrement des superviseurs pour s'assurer qu'il n'y a aucun problème de santé mentale qui se dessine en raison du travail réalisé. De plus, il pourrait être utile de prévoir au calendrier des ateliers obligatoires dans le courant de l'année dans le but d'aider les agents à gérer d'une façon plus efficace le stress. Ce pourrait être un moyen de réduire l'absentéisme et d'augmenter l'efficience, l'agent ayant besoin d'une pause moins longue avant de pouvoir reprendre le travail après un appel difficile, et de rehausser le moral dans le milieu de travail. »

– Questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

## 3. Traitement

### Améliorations aux centres d'appels

Au cours de ses consultations, le comité d'examen a pu constater de lui-même le dévouement et l'engagement du personnel des centres d'appels, qui fait tout en son pouvoir pour offrir le meilleur service qui soit aux Canadiens, et a été impressionné par l'ampleur de ses connaissances. Parallèlement, le comité d'examen a également pu prendre connaissance des frustrations des Canadiens incapables de parler à un agent dans un délai raisonnable.

#### AIDER LES CANADIENS DANS LE BESOIN

##### Feux de forêt de Fort McMurray

Lorsqu'on lui donne les ressources dont il a besoin, le personnel de Service Canada possède le dévouement, la volonté et la capacité nécessaires pour se mobiliser et aider les Canadiens dans le besoin. On en a eu la preuve irréfutable durant les feux de forêt de Fort McMurray, en Alberta, au printemps de 2016 lorsque les employés de Service Canada ont dû se mobiliser rapidement pour aider les membres de la population touchés. Lorsqu'ils doivent intervenir dans une situation d'urgence et qu'on leur donne les moyens d'agir rapidement et de façon décisive, les centres d'appels spécialisés de l'assurance-emploi et leurs agents démontrent leur valeur et offrent un service hors du commun à ceux dans le besoin.

Service Canada a mis sur pied une équipe spéciale qui était, dans les faits, une équipe virtuelle d'agents reliés entre eux à l'échelle de la région qui ont pu se pencher sur les problèmes des clients dès qu'ils se présentaient. Une ligne réservée a également été mise en place pour les clients de l'assurance-emploi touchés par les feux de forêt et des ajustements ont été faits, par exemple une plus grande indulgence au regard de la recherche d'emploi pour les clients touchés.

*« La ligne réservée mise en place pendant la crise des feux de forêt de Fort McMurray était un excellent moyen d'acheminer les appels. »*

– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

L'une des plus grandes difficultés, sinon la plus grande, avec laquelle les Canadiens sont aux prises est celle d'accéder à un centre d'appels. Ce manque d'accessibilité est en effet la principale cause des nombreuses frustrations vécues par les Canadiens et des retards dans le service. Le service au téléphone offre à tous les Canadiens un lien direct vers des ressources qui possèdent l'information recherchée concernant l'assurance-emploi et représente le principal point d'accès pour de nombreux groupes de clients (p. ex. les personnes âgées et les clients qui souhaitent recevoir des prestations spéciales, comme les parents d'enfants gravement malades) qui ne possèdent peut-être pas les compétences ou

les ressources nécessaires pour utiliser le service en ligne. Par conséquent, la très grande difficulté à accéder à un centre d'appels a une incidence négative sur la perception qu'ont plusieurs Canadiens et intervenants du régime d'assurance-emploi.

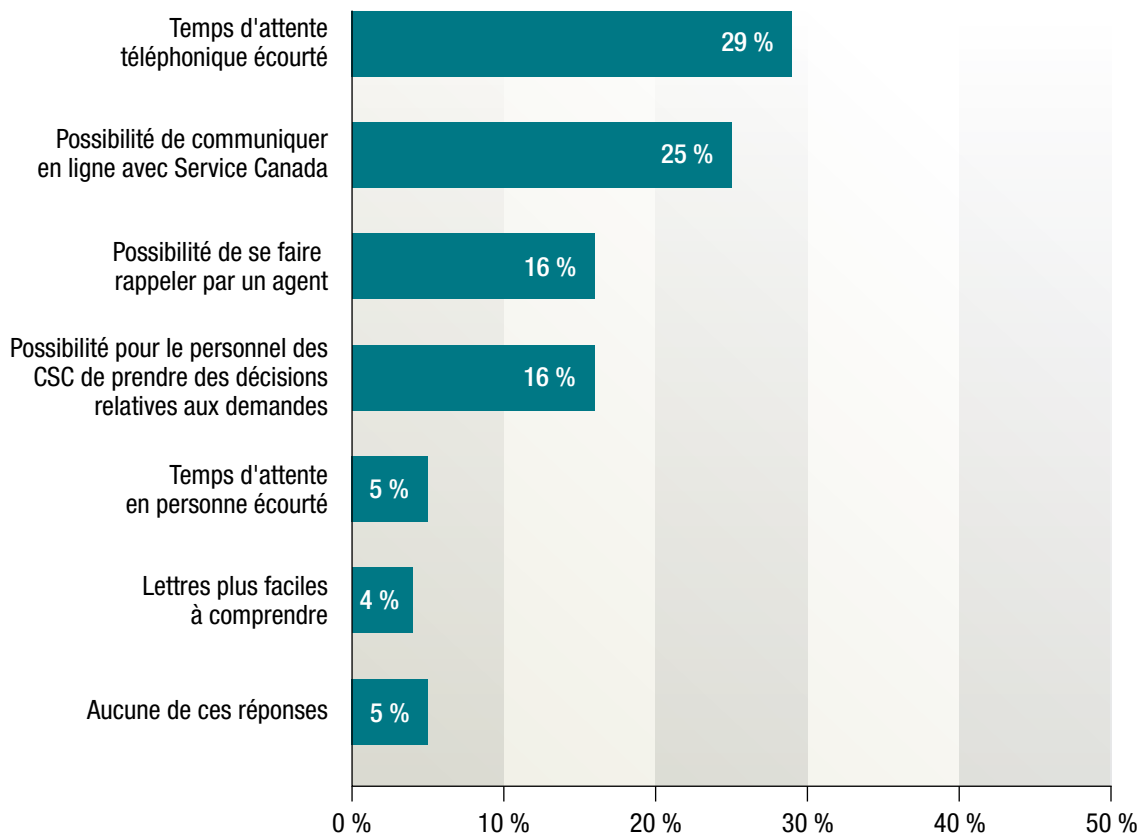
Le problème le plus répandu mis au jour par les répondants du sondage est le temps nécessaire pour parvenir à parler à un agent d'un centre d'appels. Le comité d'examen a entendu bon nombre de témoignages de citoyens qui ont attendu au téléphone pendant des heures, qui devaient rappeler plusieurs fois dans une même journée ou semaine, ou qui finissaient par perdre la ligne en raison d'un volume d'appels plus élevé que la moyenne.

La plupart des répondants au questionnaire en ligne estimaient que la priorité devrait être accordée à la réduction du temps d'attente au téléphone pour améliorer la prestation des services de l'assurance-emploi; près de la moitié des répondants ont qualifié leur expérience avec les centres d'appels de « très négative », malgré le fait que 72 % des répondants au sondage affirment avoir été « satisfaits » du service. Parmi les répondants au sondage, 29 % affirment que le changement qui aurait les conséquences les plus positives pour leurs communications avec le gouvernement après la présentation d'une demande serait d'écourter le temps d'attente au téléphone, tandis que 25 % des répondants ont indiqué que ce serait la capacité de communiquer en ligne avec Service Canada, sans devoir passer par le téléphone (voir la figure 13).



FIGURE 13 Résultats du sondage réalisé auprès des clients de l'assurance-emploi

Lequel des changements suivants, s'il y a lieu, aurait les conséquences les plus positives pour vos communications avec le gouvernement durant votre suivi?



Outre l'amélioration de l'accès, les intervenants ont proposé de rehausser la qualité du service en ajoutant des fonctions qui ne sont pas étrangères aux Canadiens puisqu'elles sont utilisées par les centres d'appels d'autres secteurs, comme les assurances et les télécommunications. Sur ce point, le comité d'examen a été informé que les Canadiens ont l'habitude de fonctions comme l'option de rappel par le prochain agent disponible, une solution qui serait vue par les clients comme une amélioration significative des centres d'appels de l'assurance-emploi.



« Il est très difficile de parvenir à parler à un agent au téléphone si vous avez des questions concernant le processus de présentation d'une demande ou votre demande en tant que telle. Il arrive parfois que vous soyez chanceux et que vous ne deviez attendre que 20 minutes [...] la majorité du temps, vous n'arrivez même pas à être placé dans la file d'attente et devez rappeler sans cesse. Il m'a parfois fallu appeler une vingtaine de fois, sur plusieurs jours, pour parler à un agent. »

— Consultation en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

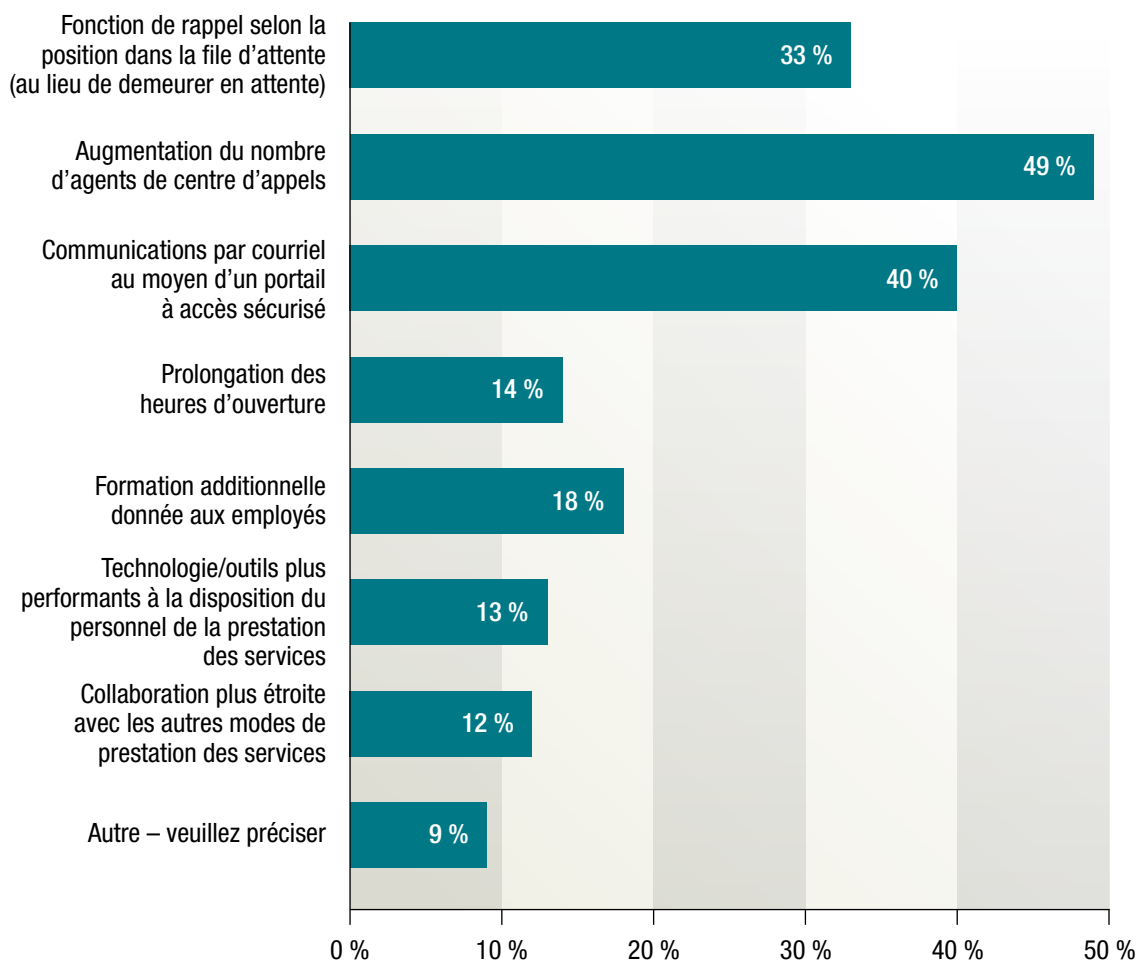
Un autre point soulevé par certains intervenants, parmi eux des organisations syndicales et des associations d'employeurs, est le fait que bon nombre d'employés des centres d'appels ne sont pas des employés permanents, une situation préoccupante à leurs yeux parce qu'ils estiment qu'elle engendre un fort taux de roulement, ce qui a des répercussions sur l'expertise des employés et, du même coup, la qualité du service offert aux clients.

Le comité d'examen a rencontré des membres du personnel de Service Canada qui étaient d'accord avec ce point, estimant que la qualité du service qu'ils offrent aux clients pourrait être rehaussée s'ils avaient un meilleur moral. Mais pour cela, les employés doivent ressentir un sentiment d'appartenance plus fort envers l'organisation et se sentir membres à part entière de celle-ci. Pour ce faire, on pourrait leur faciliter la tâche au quotidien et consolider leur poste occasionnel ou d'une durée déterminée par l'offre d'une permanence, ce qui ferait naître un sentiment de stabilité au travail et leur donnerait l'impression que leur contribution à l'organisation est plus importante.

Le sondage réalisé auprès des employés révèle que les meilleurs moyens d'améliorer la prestation des services offerts aux Canadiens par les centres d'appels consistent à augmenter le nombre d'agents, à autoriser les communications électroniques et à prévoir une option de rappel, toutes des solutions qui répondent aux attentes des citoyens au chapitre de l'accessibilité et de la fonctionnalité (voir la figure 14).

**FIGURE 14 Résultats du questionnaire à l'intention des employés de Service Canada**

À votre avis, laquelle des améliorations suivantes aux centres d'appels serait la plus avantageuse pour les Canadiens au regard de la prestation des services d'assurance-emploi?



## Réduction du délai de traitement des demandes

Le comité d'examen a entendu maintes fois les Canadiens déclarer qu'ils ne comprenaient pas pourquoi le traitement des demandes et le versement des prestations nécessitaient autant de temps. Bon nombre de Canadiens affirment qu'ils attendent trop longtemps avant d'avoir les prestations dont ils ont besoin, ce qui signifie que les délais de traitement et la norme de service (rapidité de paiement) de 28 jours pour recevoir une prestation ou une décision de non-paiement sont excessifs. Seule une proportion de 24 % des répondants au questionnaire en ligne estime que la rapidité est convenable, tandis que 48 % des répondants ont indiqué avoir attendu plus de 28 jours avant de recevoir leur premier paiement ou une décision de non-paiement.

De nombreux répondants estimaient qu'il était possible d'en faire plus pour améliorer les délais de traitement des demandes de prestations, particulièrement si on les compare avec les délais de traitement d'autres secteurs. Ainsi, 38 % des répondants au questionnaire en ligne étaient d'avis qu'il faut plus de temps à Service Canada pour verser les paiements que d'autres secteurs (par exemple, une compagnie d'assurance). De nombreux répondants ont mentionné qu'ils craignaient de ne pas pouvoir payer leurs factures ou avaient déjà trouvé un emploi avant la réception du premier paiement.

« La technologie étant ce qu'elle est de nos jours, ils devraient logiquement détenir tous les renseignements nécessaires (ou nous partons du principe qu'ils les ont en main) pour être en mesure de calculer le montant en prestations auquel un prestataire est admissible dans un délai minimal. Si vous êtes autorisé à présenter une demande dès votre mise à pied, pourquoi ont-ils besoin d'un délai aussi long pour y donner suite? Nous perdons deux semaines dès le départ avec la période d'attente (ce que je ne comprends pas d'ailleurs). Je ne connais personne de nos jours qui peut véritablement se permettre de perdre deux semaines de revenus, et encore moins d'accumuler encore plus de retard dans leurs paiements pendant qu'ils attendent de recevoir des sommes d'argent auxquelles ils ont droit. »

– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

On a demandé aux employés de Service Canada quels changements qui pourraient être apportés au traitement qui auraient les répercussions les plus positives pour les Canadiens au regard de la prestation de services. La réponse qui est revenue le plus souvent a été d'augmenter le nombre d'agents de traitement (voir la figure 15). Ces dernières années, il est devenu évident que lorsque des ressources suffisantes sont affectées au traitement des demandes et qu'un nombre adéquat d'employés traite les nouvelles demandes, les normes de service (rapidité de paiement) sont respectées, et le niveau de satisfaction des prestataires augmente.

FIGURE 15 Résultats du questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

À votre avis, laquelle des améliorations suivantes au traitement des demandes de prestations serait la plus avantageuse pour les Canadiens en ce qui concerne la prestation des services d'assurance-emploi?



## Portail ciblé pour les prestations spéciales

L'assurance-emploi prévoit un certain nombre de prestations spéciales pour les Canadiens qui se trouvent dans une situation particulière, comme la tâche de prendre soin d'un proche gravement malade ou le départ en congé de maternité ou parental. Lorsqu'il a demandé l'avis des Canadiens et des groupes d'intérêts représentant ces prestataires, le comité d'examen a pu constater l'éventail des besoins et des préoccupations et se rendre compte que, pour ces groupes de demandeurs en particulier, le temps est précieux et qu'ils ont constamment besoin d'une aide et d'un accès privilégiés.

Le comité d'examen a reçu comme suggestion de prévoir pour ces prestataires qui touchent des prestations spéciales des portails ciblés leur permettant d'avoir accès à de l'information spécifique à leur cas et à leurs prestations dans leur dossier en ligne et, éventuellement, par téléphone.

« Il faudrait rediriger les appels vers des lignes réservées à chaque type de demande. Par exemple, une ligne pourrait être réservée aux prestations spéciales et une autre, aux apprentis [...] des lignes réservées aux prestations spéciales et aux apprentis contribueraient sans aucun doute à accroître l'efficacité du traitement des demandes. »

– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

De plus, le comité a entendu dire que le processus semblait particulièrement difficile à comprendre et à naviguer pour les répondants qui avaient entrepris des démarches pour demander des prestations spéciales, comme des prestations pour les parents d'enfants gravement malades, des prestations de maternité ou parentales, ou des prestations de maladie.

« J'ai présenté une demande de prestations spéciales pour les parents d'enfants gravement malades. La date de fin n'était pas indiquée. Comment aurait-elle pu l'être lorsque votre enfant est sur le point de mourir?!?!?? Cette situation était très frustrante pour moi, car j'ai dû retourner à l'hôpital après le décès de mon garçon pour faire remplir de nouveaux documents, ce qui m'a fait revivre plusieurs souvenirs horribles. »

– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

## Allègement des exigences pour la communication de renseignements

Lorsqu'une personne cesse d'exercer un emploi, l'employeur est tenu de remplir un relevé d'emploi. Lorsqu'un Canadien présente une demande de prestations d'assurance-emploi, Service Canada utilise les renseignements fournis par l'employeur sur le relevé d'emploi, notamment la période d'emploi et le salaire, afin de traiter la demande. Cette exigence peut représenter un fardeau excessif pour l'employeur.

Ce fardeau peut être particulièrement lourd dans le cas des petites entreprises, des employeurs saisonniers et des licenciements collectifs. Nombreux sont les groupes d'employeurs et les intervenants qui ont cité les formalités administratives du régime d'assurance-emploi, par exemple la tâche de remplir et de présenter un relevé d'emploi, comme représentant un fardeau particulièrement lourd pour les employeurs et qui étaient d'avis que ce fardeau doit être allégé.

« Le Canada a besoin d'un système moderne comparable à celui des États-Unis et du Royaume-Uni, dans lequel les données sont recueillies au besoin par l'entremise des systèmes de paie des employeurs. Le Conseil canadien du commerce de détail est d'accord avec l'Association canadienne de la paie qui soutient qu'il faut transformer le processus administratif. »

– *Commentaire du Conseil canadien du commerce de détail*

« La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante recommande que le gouvernement fédéral change davantage ses exigences administratives pour que les employeurs puissent utiliser les données actuelles sur la paie afin d'éliminer le fardeau administratif que représente la manipulation des données hebdomadaires sur l'assurance-emploi [...]. Il faudrait envisager d'éliminer les relevés d'emploi qui ne présentent aucun avantage. »

– *Recherche de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, septembre 2016*

Le comité d'examen a également entendu des recommandations visant à alléger le processus administratif pour les employeurs, notamment des changements précis à apporter au formulaire du relevé d'emploi, que ce soit pour accélérer le processus ou pour l'améliorer pour des groupes de professions ou d'employés en particulier. Par exemple, il a été proposé d'apporter des modifications au relevé d'emploi en prévoyant sur le formulaire des cases réservées aux professions plus difficiles à traiter (comme les enseignants et les apprentis), ce qui permettrait d'aider plus facilement les employeurs de ces groupes au moment de remplir le relevé d'emploi.

D'ailleurs, les intervenants et les employeurs étaient nombreux à demander pourquoi le relevé d'emploi est nécessaire, plaidant plutôt pour un système d'échange de renseignements entre les employeurs et le gouvernement (c.-à-d. un service d'information électronique sur la paie en temps réel), qui serait particulièrement bien accueilli par les grandes entreprises et permettrait une marge de manœuvre beaucoup plus grande, notamment en ce qui a trait à l'application des dispositions et des politiques régissant l'assurance-emploi, grâce à un allègement des exigences administratives.

« Il y a des méthodes précises à suivre pour remplir un relevé d'emploi et cela peut avoir une grande incidence sur les gens. Je pense souvent [...] aux petites entreprises qui doivent remplir des relevés d'emploi tous les deux ou trois ans et qui doivent sans cesse réapprendre ce processus extrêmement complexe. »

– *Manufacturiers et Exportateurs du Canada*

Cela dit, avant de mettre en place un tel système, il faudra examiner cette option sous tous les angles, puisque cela pourrait engendrer pour les petites et moyennes entreprises un fardeau technologique excessif qu'il faudrait comprendre et résoudre en profondeur.

## Accès assisté et amélioré

Avant la création de Service Canada en 2005, il existait un poste appelé « agent de liaison avec le public », qui offrait un service personnalisé aux employeurs et aux clients grâce à son expertise sur l'assurance-emploi, à ses connaissances des conditions du marché du travail local et au pouvoir qui lui était conféré de prendre certaines décisions concernant les demandes de prestations. Ce poste a disparu dans la foulée de la création de Service Canada et de l'adoption d'un service normalisé à l'échelle nationale.

Tout au long de ses consultations, le comité d'examen a entendu à plusieurs reprises que la disparition des agents de liaison avec le public avait laissé un grand vide sur le plan des connaissances spécialisées, locales et régionales et de la facilité d'accès pour les employeurs et les clients. Plusieurs ont demandé le rétablissement de ce poste.

Les demandes pour le rétablissement du poste d'agent de liaison avec le public sont cependant plus révélatrices d'une lacune perçue dans la manière dont Service Canada interagit avec les citoyens. Comme nous l'avons mentionné à la section précédente, il est nécessaire que les employés acquièrent des connaissances sur les prestations et certains types de demandes qui étaient



auparavant offertes par le Ministère. Les citoyens et les employeurs recherchent en fait à rétablir un point de contact personnalisé avec un agent précis de Service Canada afin d'avoir un accès direct à un expert qui agirait à titre de personne-ressource affectée à leurs dossiers.

Service Canada doit reconnaître la gamme variée des besoins des clients et des employeurs et y répondre. Une manière d'y parvenir est de leur offrir un accès assisté et amélioré dans tous les modes de service, mais plus particulièrement dans les centres en personne, où les citoyens peuvent être accompagnés tout au long des étapes des divers processus.

Selon certains membres du personnel de Service Canada, il faudrait également que les agents qui offrent des services en personne possèdent une meilleure compréhension générale et des connaissances plus approfondies au sujet de la gamme des prestations offertes par Service Canada, se voient confier plus de responsabilités relativement aux demandes, et reçoivent la formation nécessaire pour être au fait des derniers développements.

## Processus d'appel – révision et Tribunal de la sécurité sociale

Lorsque Service Canada rend une décision au sujet d'une demande de prestations qui est contestée par un client, celui-ci a le droit de déposer une demande de révision de cette décision auprès de la Commission de l'assurance-emploi du Canada. Au terme de ce processus, qui prend en moyenne 44 jours et qui peut comprendre la collecte de renseignements supplémentaires et une analyse du processus, la décision initiale peut être confirmée, annulée, révisée ou remplacée.

« Chaque fois que j'essaie de me renseigner sur l'état de ma demande ou de la révision, il me faut tout reprendre du début avec une nouvelle personne, qui m'assure que tout va comme prévu. Je découvre des semaines plus tard qu'aucun progrès n'a été fait et que je dois fournir les mêmes informations encore et encore. »

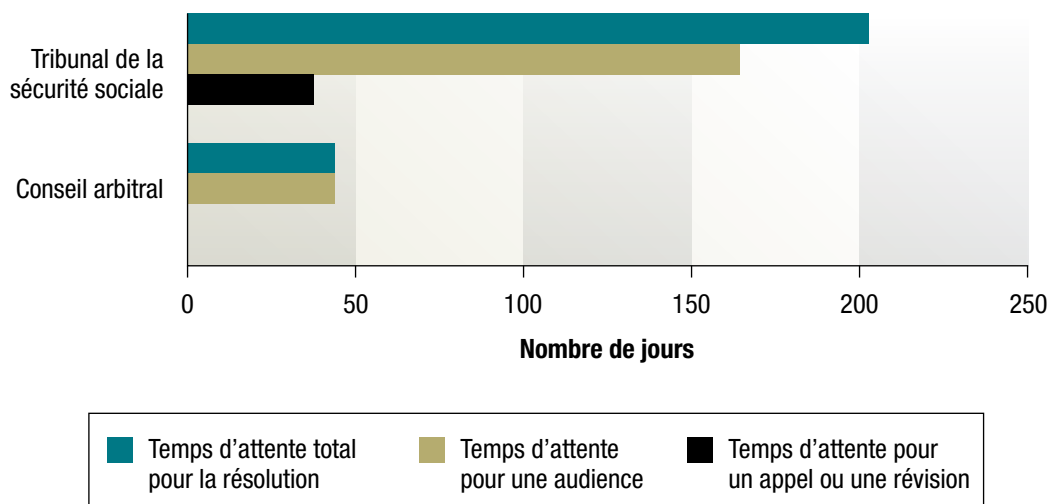
– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

Malgré la proportion de 34 % des répondants au questionnaire en ligne ayant qualifié leur expérience du processus de révision de « très négative », selon la plupart des commentaires entendus par le comité d'examen, le processus de révision des décisions fonctionne bien. Cela dit, certains clients qui avaient eu recours au processus de révision ont trouvé qu'il était difficile de s'y retrouver et qu'il n'avait somme toute rien donné dans leurs cas. En outre, le comité d'examen a entendu dire que près de 50 % des décisions originales concernant les demandes de prestations d'assurance-emploi étaient infirmées à la suite de la révision, ce qui amène le comité à se demander pourquoi il en est ainsi. Y a-t-il quelque chose dans le processus de demande du régime d'assurance-emploi qui explique qu'un si grand nombre de décisions soient infirmées après révision?

Après l'examen de leur demande par le Ministère, les clients qui veulent contester la décision rendue à la suite de la révision peuvent interjeter appel devant le Tribunal de la sécurité sociale, seront entendus après une période d'attente moyenne de 165 jours.

**FIGURE 16 Procédures plus longues depuis la création du Tribunal de la sécurité sociale (données ministérielles)**

Avant la création du Tribunal de la sécurité sociale en 2012-2013, les appels faisaient l'objet d'une révision informelle en moins de 14 jours *pendant* qu'un client était en attente d'une audience devant un conseil arbitral; les clients qui n'avaient pas gain de cause avaient droit à une audience devant un conseil arbitral dans un délai moyen de 44 jours. Depuis la création du Tribunal de la sécurité sociale, les révisions prennent en moyenne 38 jours, tandis que les prestataires, après avoir attendu que leur dossier soit formellement révisé, attendent en moyenne 165 jours pour faire entendre leur appel par le Tribunal de la sécurité sociale.



Cela signifie que certains citoyens dont l'appel aurait pu être entendu et résolu au Tribunal attendent maintenant plus de 200 jours au lieu de 60 jours selon l'ancien système.

Le processus formel d'appel et de révision par le Tribunal de la sécurité sociale a été mis en œuvre en 2012-2013 pour remplacer l'ancien système informel reposant sur les conseils arbitraux. De nombreux intervenants consultés par le comité d'examen ont affirmé qu'en ce qui concerne la rapidité, l'ancien système était préférable au modèle actuel. Dans l'ancien système, un client obtenait une audience devant un conseil arbitral dans un délai de 44 jours en moyenne et l'information était révisée en même temps. Cette période est considérablement moins longue que la période (200 jours en moyenne) pendant laquelle un client doit maintenant attendre pour obtenir une révision de la décision et une audience devant le Tribunal de la sécurité sociale.

Bien que ce point ne soit pas visé par l'examen de la qualité des services, le comité d'examen a entendu les nombreuses frustrations des Canadiens et des intervenants au sujet du Tribunal de la sécurité sociale et a transmis leurs commentaires fidèlement dans le présent rapport, par souci d'ouverture et de transparence. Par exemple, certains intervenants, plus particulièrement les représentants syndicaux, ont affirmé que la perte des représentants des employés et des employeurs, qui faisaient partie des conseils arbitraux, mais pas du Tribunal de la sécurité sociale, était un changement négatif.

Certains intervenants ont également affirmé que le Tribunal de la sécurité sociale est injuste et qu'il décourage les clients d'interjeter appel des décisions, ce qui nuit à l'intégrité et à l'impartialité du régime. De plus, certains intervenants étaient d'avis qu'il pourrait être utile d'accorder au Tribunal une plus grande latitude dans l'interprétation de la réglementation régissant l'assurance-emploi et de permettre des communications directes entre le personnel du Tribunal et les citoyens. D'autres croyaient que des communications directes entre les prestataires et le personnel du Tribunal permettraient une meilleure compréhension de chaque dossier.

## 4. Technologie

### Meilleure utilisation de la technologie moderne

Les Canadiens et les intervenants étaient d'avis que Service Canada devrait faire un meilleur usage de la technologie dans ses communications avec les Canadiens. Les commentaires reçus par le comité d'examen font état de la nécessité d'instaurer des communications par courriel bilatérales entre les clients et Service Canada. Outre les communications par courriel, on demande également de meilleures communications en ligne et mobiles. Parmi les clients de l'assurance-emploi, 25 % ont affirmé que le changement qui aurait les conséquences les plus positives en ce qui touche leur capacité à assurer le suivi de leur demande serait la capacité de communiquer en ligne avec le gouvernement.

« À l'heure actuelle, le personnel de Service Canada doit, en vertu des règlements applicables, utiliser des processus et des formats de données archaïques qui reproduisent les formulaires papier alors qu'ils devraient pouvoir s'acquitter de leurs tâches à l'aide d'un processus de saisie de données reposant sur la technologie. »

– Association canadienne de la paie

De plus, bon nombre de Canadiens et d'intervenants estimaient que le manque de clarté de l'information transmise au début du processus était toujours un problème en ligne, malgré les avancées technologiques. Si plusieurs répondants ont trouvé les outils en ligne plus faciles à utiliser lorsqu'ils présentent une demande, ils ont malgré tout eu besoin de préciser la terminologie et de simplifier l'information en ligne.

Une utilisation plus efficace des technologies offertes sur le marché pourrait également améliorer la rapidité du traitement des demandes d'assurance-emploi, ce qui permettrait aux Canadiens de bénéficier d'un service plus rapide et efficace.

Ceci dit, Service Canada doit prendre en considération qu'il existe des enjeux liés à l'utilisation des technologies en ligne ou mobiles : il y a des enjeux d'accessibilité à l'internet et des gens qui sont moins à l'aise avec le numérique. Ce ne sont pas tous les Canadiens qui possèdent les aptitudes et disposent d'un accès aux outils nécessaires pour tirer pleinement parti de la technologie moderne.

« Dans le Nord, les services en ligne posent de nombreux problèmes [...]. Bon nombre de ménages n'ont pas d'ordinateur [...] et les gens ne maîtrisent souvent pas l'informatique [...]. Les modes de services par téléphone et en personne sont essentiels pour les gens dans les communautés éloignées. »

– Questionnaire en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

À cet égard, le comité d'examen a entendu de nombreux répondants affirmer que des ressources devraient être intégrées à la prestation en ligne pour faire en sorte que tous les clients puissent avoir accès à leur dossier et à l'information pertinente. Par exemple, on pourrait faciliter l'accès des citoyens en les accompagnant tout au long du processus, que ce soit au téléphone, en personne ou à l'aide d'une fonction de clavardage en direct.

On a également suggéré qu'un meilleur usage de la technologie pourrait améliorer les fonctions de soutien aux opérations, certains membres du personnel de Service Canada étant d'avis qu'on pourrait rehausser la qualité des services en augmentant et en améliorant les communications en temps réel entre le personnel de première ligne et les agents de traitement. Par ailleurs, l'adoption de solutions de numérisation des documents et l'envoi par courriel des documents numérisés par le personnel de première ligne simplifieraient les processus et amélioreraient les résultats en termes de rapidité et d'exactitude du traitement des demandes et de la prestation de service.



## Amélioration du service en ligne et avancées technologiques

Au cours de leurs activités de mobilisation, les membres du comité d'examen se sont mis à la place des Canadiens et ont utilisé les services offerts en ligne pour s'inscrire à Mon dossier Service Canada et présenter une demande de prestations d'assurance-emploi en ligne. Cela leur a permis, avec les consultations réalisées auprès des employés de Service Canada, de se faire une idée plus précise des services de l'assurance-emploi offerts en ligne.

« Toute l'information nécessaire pour présenter une demande se trouve en effet en ligne, mais les pages du gouvernement manquent de clarté et de cohérence. La documentation porte à confusion et rend le processus angoissant. Dans les semaines précédant l'approbation de ma demande, je n'ai jamais vraiment su si elle était traitée. Afin d'offrir un meilleur service au client, il faudrait revoir les outils en ligne pour l'ensemble du processus de présentation d'une demande, du début jusqu'à l'approbation et l'envoi des déclarations. Les fonctions d'inscription initiale et de présentation d'une demande devraient figurer dans le profil Mon dossier Service Canada et permettre un accès instantané au processus, au lieu d'être limitées à ceux dont la demande a déjà été approuvée. Le processus dans son ensemble devrait s'accompagner d'outils personnalisés dans chaque compte afin d'atténuer le stress ressenti par les personnes qui présentent une demande et de les rassurer, et non seulement les personnes dont la demande a été approuvée, qui effectuent leurs déclarations et reçoivent des prestations. »

– Consultation en ligne dans le cadre de l'examen de la qualité des services

En ce qui a trait à un meilleur usage de la technologie dans les communications avec les citoyens, le comité d'examen a entendu dire que Service Canada pourrait mieux utiliser les technologies modernes pour réduire les temps d'attente auxquels sont confrontés les Canadiens. Comme il a déjà été dit, bon nombre de citoyens ont également éprouvé des difficultés à utiliser les outils en ligne mis à leur disposition et estimaient que les systèmes actuels pourraient être améliorés afin de les rendre plus simples et conviviaux.

## SUGGESTIONS DES INTERVENANTS

Au cours de ses consultations sur les améliorations à apporter aux services en ligne et aux technologies, le comité a entendu les suggestions de nombreux intervenants et Canadiens qui devraient être mises en œuvre, notamment :

- alerte électronique pour les questions liées aux demandes ou le traitement des demandes;
- communications bilatérales par courriel avec Service Canada;
- option « cliquer pour appeler » et option de clavardage en direct;
- option de rappel pendant que le client est mis en attente.

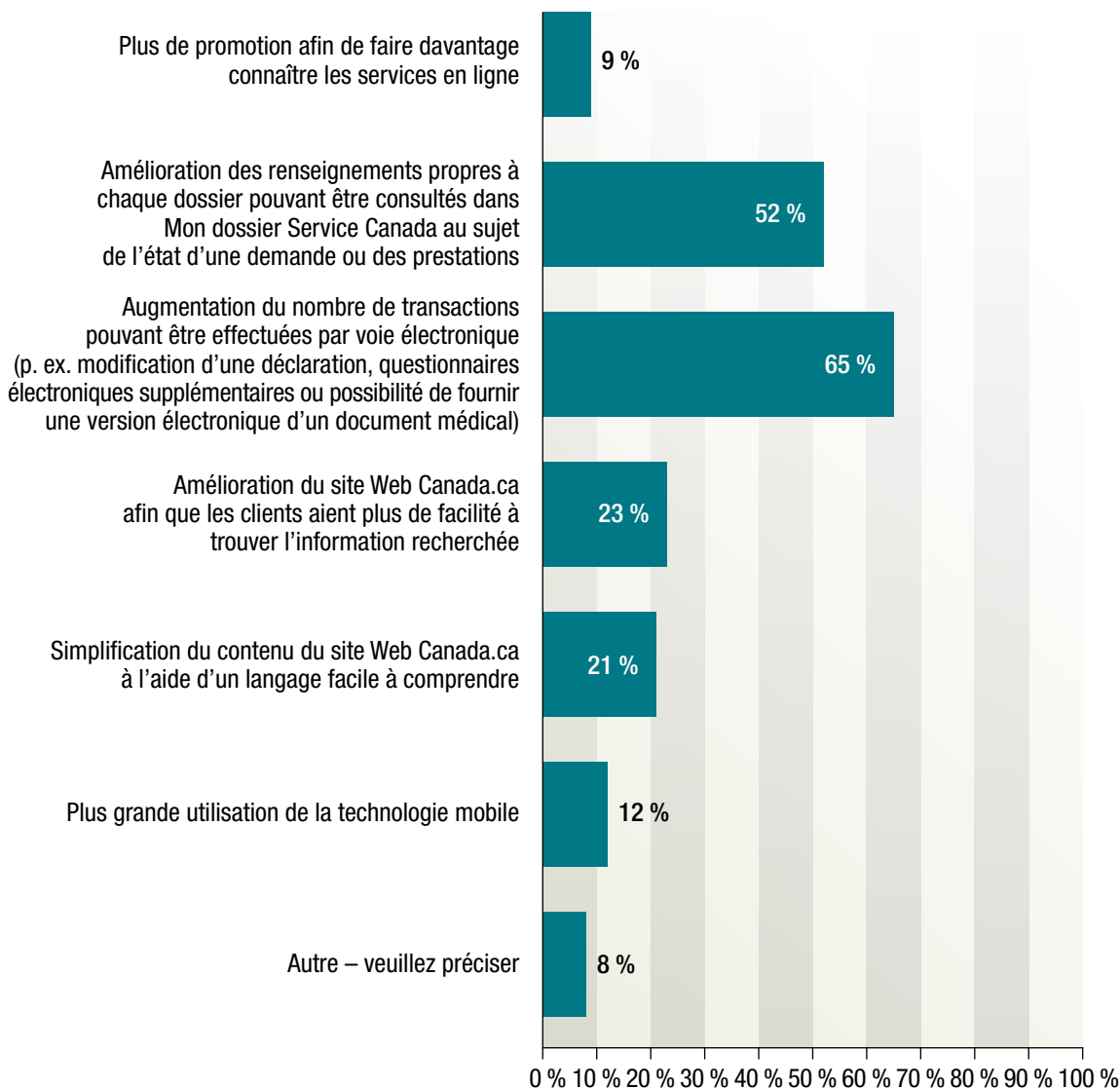
Si de nombreux répondants et intervenants ont proposé des moyens d'améliorer les services en ligne, la majorité d'entre eux a cependant reconnu que ces services en ligne constituaient une amélioration par rapport aux options papier ou en personne.

Lorsque les employés de Service Canada ont été consultés sur les améliorations qui pourraient être apportées au mode de prestation en ligne et qui seraient les plus avantageuses pour les Canadiens, les deux réponses qui sont revenues le plus souvent étaient l'augmentation du nombre de transactions pouvant être réalisées par voie électronique et l'amélioration des renseignements concernant chaque prestataire qui figurent dans Mon dossier Service Canada et l'informent sur le traitement de sa demande. Ces réponses démontrent à quel point les agents et les employés de Service Canada en général sont bien placés pour savoir comment améliorer le service offert aux Canadiens et satisfaire les attentes des citoyens (voir la figure 17).



FIGURE 17 Résultats du questionnaire à l'intention des employés de Service Canada

À votre avis, laquelle des améliorations suivantes aux services en ligne serait la plus avantageuse pour les Canadiens en ce qui concerne la prestation des services de l'assurance-emploi?



## 5. Politiques

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le comité d'examen a entendu des commentaires qui sortent du cadre de l'examen de la qualité des services ou peuvent ne pas faire l'objet d'une recommandation. Même si le comité d'examen n'a pas donné suite à certains de ces commentaires dans ses recommandations, il estime néanmoins important, par souci d'ouverture, de transparence et de participation, de les mentionner dans le présent rapport et de reconnaître que de nombreux problèmes liés à la qualité des services sont ancrés dans les politiques et les lois régissant l'assurance-emploi.

### RÉPERCUSSIONS DES POLITIQUES SUR LES CANADIENS

Le comité d'examen a entendu des intervenants et des Canadiens beaucoup d'irritants et de frustrations qui n'étaient pas causés par l'administration du régime d'assurance-emploi, mais qui étaient plutôt ancrés dans les lois ou dans les politiques du régime. En voici des exemples : les difficultés précises auxquelles les travailleurs saisonniers se heurtent lorsque la durée des prestations auxquelles ils ont droit ne correspond pas à la durée de leur période d'inactivité; les limites de la durée actuelle des prestations de maladie, soit 15 semaines, en particulier comparativement à la durée des prestations de compassion; de même que les problèmes vécus par les apprentis qui finissent souvent leur apprentissage avant de recevoir des prestations.

### Le délai de carence de deux semaines avant de recevoir les prestations : un irritant

Lorsqu'un citoyen présente une demande de prestations et que celle-ci est par la suite approuvée, il lui faut, avant de toucher les prestations, observer un délai de carence de deux semaines, qui fait en quelque sorte office de franchise; ce délai est jugé trop long par les répondants ayant pris part aux consultations du comité d'examen. Bon nombre d'entre eux ont mentionné qu'ils craignaient de ne pas pouvoir payer leurs factures ou avaient déjà trouvé un emploi à la réception du premier versement, une situation exacerbée par le délai de carence de deux semaines. Cela dit, comme nous l'avons mentionné plus tôt, le gouvernement a pris des mesures dans le budget de 2016 pour faire passer le délai de carence de deux semaines à une semaine, réduisant ainsi la période pendant laquelle les Canadiens admissibles sont laissés sans revenus, à compter de janvier 2017.

## Sources de frustration relatives aux apprentis

Les employeurs consultés étaient d'avis que les formulaires de l'assurance-emploi ne sont pas faits pour les apprentis qui ont besoin de prestations d'assurance-emploi et qu'il n'est pas facile pour eux de trouver l'information nécessaire sur la procédure à suivre pour recevoir des prestations, ce qui mène à des erreurs et à des retards. Le comité d'examen a également entendu des répondants affirmer que le processus complet, allant de la présentation de la demande jusqu'à la réception des prestations, est trop lent pour véritablement aider les apprentis, à qui il arrive fréquemment de cesser de travailler pendant une courte période de temps seulement et qui ne reçoivent parfois pas leurs prestations avant de reprendre le travail.

« Les retards pour les apprentis – c'est un gros problème qui engendre de la frustration. Les employeurs réclament plus de résultats. Nous ne comprenons pas le délai de carence de deux semaines pour les apprentis. La période de carence est faite pour encourager les gens à chercher du travail, mais quand les apprentis arrêtent de travailler pour aller à l'école, ils ne vont pas se mettre à chercher du travail. »

– *Manufacturiers et Exportateurs du Canada*

Certains plaident pour le même type de service amélioré réclamé pour d'autres volets du régime, mais qui serait réservé aux apprentis. Bon nombre estimaient également que le contenu des programmes d'apprentissage était parfois inadéquat et qu'il faudrait favoriser davantage un leadership conjoint avec des experts régionaux, en vue d'adopter une approche plus stratégique en ce qui concerne le contenu des programmes.

## Problèmes des communautés des Premières Nations

Pendant ses consultations, le comité d'examen a rencontré des groupes de défense des intérêts des Premières Nations et des Autochtones, qui ont souligné que les problèmes actuels de qualité des services de l'assurance-emploi étaient accentués dans leurs communautés, notamment en raison de l'isolement sur le plan géographique, qui les éloigne des Centres Service Canada et des sites de services mobiles. Il faut également compter les barrières culturelles, particulièrement dans les communautés où la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Certains prestataires autochtones ont également mentionné avoir senti une certaine forme de discrimination et d'insensibilité de la part de membres du personnel des Centres Service Canada.

Par ailleurs, le comité d'examen a entendu des intervenants que le revenu des Autochtones dans bon nombre de communautés des Premières Nations était inférieur à la rémunération des travailleurs des secteurs avoisinants. Pour les clients de ces communautés, de passer par tout le processus de présentation d'une demande pour toucher 55 % de leur revenu en prestations d'assurance-emploi n'en vaut pas la peine.

Pour le comité d'examen, il est important que toute solution envisagée tienne compte de l'effet particulier que la qualité des services peut avoir sur certains groupes, particulièrement les communautés autochtones, qui doivent composer avec une concentration des problèmes.

## Participation au marché du travail et prestations saisonnières

Le comité d'examen a entendu à maintes reprises des employeurs et des intervenants mentionner que le régime d'assurance-emploi ne répond pas adéquatement aux besoins des industries saisonnières et que les exigences sont difficiles à satisfaire pour les travailleurs saisonniers, ce qui se répercute sur les employeurs saisonniers et leurs employés. Les préoccupations portaient essentiellement sur la durée de la période de prestations et la participation au marché du travail des employés saisonniers. Le comité d'examen a entendu que, pour certains travailleurs saisonniers, la durée des prestations d'assurance-emploi dans leur région ne correspond pas à la durée de leur période d'inactivité, ce qui leur cause des difficultés financières. Selon de nombreux intervenants, le régime d'assurance-emploi doit pleinement reconnaître que les travailleurs saisonniers apportent une contribution importante et permanente à l'économie canadienne, et être conçu en conséquence.

« Nous croyons que les carrières saisonnières sont essentielles au mode de vie canadien. Les travailleurs qui, pendant les mois d'hiver, optent pour perfectionner leurs compétences et offrent, dans bien des cas, des services de gestion de la neige et de la glace ne devraient pas se voir refuser les prestations d'assurance-emploi. »

– Association canadienne des pépiniéristes et des paysagistes

Par exemple, le comité d'examen a entendu des employeurs de travailleurs saisonniers exprimer leurs inquiétudes concernant les exigences du régime d'assurance-emploi obligeant les prestataires à chercher et à accepter un emploi. Celles-ci encouragent les employés saisonniers à se trouver plutôt un emploi régulier (non saisonnier). Ces exigences causent des pénuries de main-d'œuvre et de travailleurs qualifiés pour les employeurs saisonniers et les contraignent

à former de nouveaux employés chaque saison. Certains intervenants ont suggéré de modifier ces exigences afin que les prestations spéciales et régulières de l'assurance-emploi servent plutôt à promouvoir la participation au marché du travail. Il a notamment été recommandé d'assouplir les contraintes liées au travail pendant une période de prestations et d'éliminer les obstacles systémiques au retour au travail (p. ex. l'inadmissibilité du Canadien qui quitte un nouvel emploi).

### « TROU NOIR » AU CHAPITRE DES SERVICES POUR LES TRAVAILLEURS SAISONNIERS

Une situation particulièrement préoccupante a été portée à l'attention du comité d'examen par des intervenants représentant les travailleurs saisonniers, particulièrement ceux du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard, qui affirment être touchés par un phénomène appelé « trou noir » : la durée de la période de prestations n'est pas suffisante pour couvrir la totalité de la période d'inactivité de ces travailleurs saisonniers. Les intervenants affirment que les changements apportés aux régions économiques de l'assurance-emploi en 2000 et qui ont modifié la durée de l'admissibilité à l'assurance-emploi en termes d'heures travaillées avaient exacerbé cette situation pour de nombreux travailleurs.

« Pour nous dans le programme de l'assurance-emploi, les travailleurs saisonniers doivent être reconnus comme compétents. L'entreprise qui a payé pour les former veut qu'ils reviennent. C'est important que ces employés-là aient une sécurité d'emploi, à l'année. On essaie d'allonger les périodes de travail (pour s'assurer qu'ils accumulent assez d'heures pour se qualifier), mais on doit aussi rester compétitif. Il faut parfois les couper, sinon on se fait battre par nos coûts de production. S'ils n'ont pas assez de semaines de chômage, ils doivent passer au travers du trou noir. On ne devrait pas avoir à payer pour ça. Je suis obligé de les payer à faire un travail, non productif, pour pouvoir les garder. S'il fait beau et qu'ils sont partis, on se retrouve alors avec aucune main-d'œuvre qualifiée. »

— Table ronde régionale tenue à Essipit (Québec)

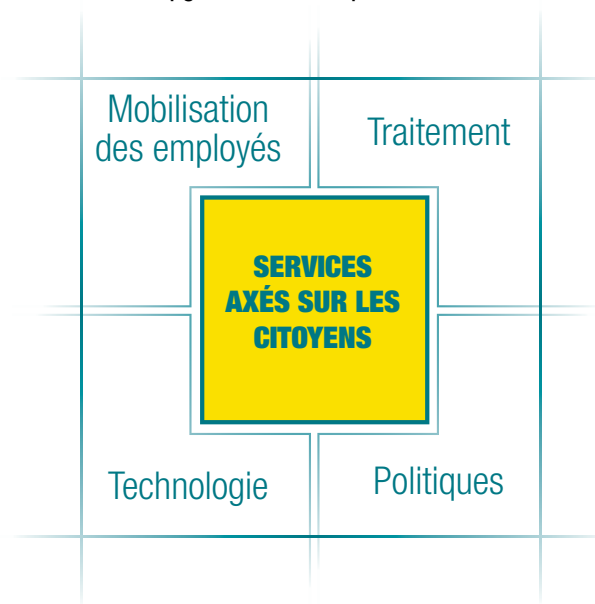
Par ailleurs, certains intervenants estimaient que les conditions à respecter devraient être assouplies pour les employés saisonniers qui souhaitent suivre une formation pendant la période d'inactivité. En règle générale, les Canadiens en formation ne sont pas admissibles aux prestations, mais des intervenants étaient d'avis qu'il n'y avait aucune raison de punir les employés saisonniers qui cherchent à perfectionner leurs compétences pendant la saison morte.

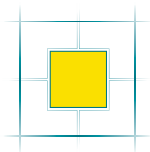
## F. Comment pouvons-nous y arriver?

### Recommandations du comité d'examen

Tout au long de ses consultations et d'autres activités de mobilisation clés auprès des Canadiens, le comité d'examen de la qualité des services a entendu et a pu constater de lui-même certaines des difficultés et des frustrations vécues au quotidien par les Canadiens qui tentent d'avoir accès au régime d'assurance-emploi.

S'inspirant de ses expériences et de ce qu'il a entendu, le comité d'examen a formulé un certain nombre de recommandations pour aider à trouver une solution aux préoccupations et aux problèmes soulevés, recommandations qui ont toutes pour but d'améliorer la qualité des services offerts dans le cadre du régime d'assurance-emploi. Cette section présente ces recommandations, classées selon les cinq grands thèmes prioritaires :





## Services axés sur les citoyens

### Services axés sur les citoyens et objectifs en matière de satisfaction de la clientèle

Au cours des consultations et des activités de mobilisation auprès des intervenants et des Canadiens, le comité d'examen de la qualité des services s'est vu présenter des exemples et des expériences qui donnent à penser que Service Canada, organisation auparavant axée sur les citoyens, s'était éloigné de son but original et s'était transformé en organisation axée sur les programmes. Cela signifie que l'organisation est maintenant orientée vers les besoins internes, tournée sur elle-même et axée sur les résultats du Ministère, plutôt que sur les besoins et les attentes des citoyens. Selon le comité d'examen, le principal objectif de l'organisation doit consister à cibler les citoyens, autant lorsqu'elle élabore des politiques que lorsqu'elle conçoit et offre des services.

#### APPROCHE AXÉE SUR LES CITOYENS

L'approche axée sur les citoyens est au cœur de la planification, de la conception et de la mise en œuvre des normes de service, des pratiques liées aux ressources humaines et de toutes les autres pratiques organisationnelles de base. Autrement dit, elle devient la principale orientation de la culture et des pratiques quotidiennes de l'organisation.

– Répondre à l'appel, Institut des services axés sur les citoyens, 2007

Pour adhérer à cette philosophie, il est essentiel d'adopter une approche orientée de l'extérieur vers l'intérieur pour élaborer et mettre en œuvre une méthode de prestation des services axée sur les besoins, les priorités et les attentes des citoyens. Il est crucial d'obtenir régulièrement les commentaires des citoyens, non seulement pour déterminer les améliorations à apporter aux services, mais également pour faire entendre leurs points de vue dans l'ensemble de Service Canada et en faire bénéficier tous les employés, des travailleurs de première ligne aux cadres supérieurs. Le comité d'examen croit que les services doivent être conçus à partir de l'expérience des citoyens lorsqu'ils cherchent à accéder aux services de l'assurance-emploi. Il faut donc comprendre l'expérience des citoyens et non ce que le gouvernement pense de cette expérience.



## LA CO-CONCEPTION DANS LA PRESTATION DES SERVICES

« La co-conception encourage les intervenants, les collectivités et les citoyens ordinaires à participer au processus de mobilisation. La co-conception favorise un meilleur engagement et permet d'établir des ententes de partenariat véritables.

Selon l'approche axée sur l'engagement du public, l'autonomisation et la responsabilisation sont les deux côtés de la médaille. L'exploration de ces deux aspects est une partie cruciale du processus de dialogue. Au lieu de demander aux clients de donner leur opinion sur une question précise, le processus vise à les encourager à réfléchir aux priorités contradictoires, à en discuter, à les remettre en question, se questionner par rapport à ces priorités et à les prendre en considération. Les clients doivent ensuite décider lesquelles sont réellement importantes, faire des échanges avec d'autres clients qui reçoivent les mêmes services et déterminer leurs rôles respectifs pour atteindre les objectifs du service. » [traduction]

– *Forum des politiques publiques, « Co-Design : Toward a New Service Vision for Australia », 2011-2012*

Il est crucial de mettre en place une stratégie efficace de rétroaction pour entendre et comprendre le point de vue des citoyens pour ce qui touche leurs besoins, leurs priorités, leurs attentes et leur satisfaction par rapport au service. Toutefois, le comité était surpris et préoccupé d'apprendre que Service Canada n'avait plus de stratégie exhaustive de rétroaction des clients. En effet, le principal outil utilisé pour mesurer et rapporter le niveau de satisfaction des clients de Service Canada, le sondage sur la satisfaction des clients, qui permettait de produire des rapports sur la satisfaction des clients tous les deux ans, a été remplacé en 2012-2013 par ce que Service Canada appelait une stratégie plus « axée sur l'expérience », qui faisait usage d'autres mécanismes de rétroaction des clients pour évaluer les besoins des citoyens. Ces mécanismes comprennent l'Enquête canadienne par panel sur l'interruption de l'emploi, les cartes d'observations du client pour les services en personne, les questionnaires en ligne pour les services en ligne et le Bureau de la satisfaction des clients. Ces mécanismes ne pouvaient pas, pour leur part, offrir des mesures représentatives de la satisfaction des clients qui auraient permis d'évaluer celle-ci par rapport à des données de référence. Cela signifiait que Service Canada ne pouvait plus recueillir des renseignements sur les besoins et les priorités des clients et des citoyens et qu'il n'avait donc plus accès au principal indicateur de l'expérience du citoyen, c.-à-d. son degré de satisfaction à l'égard des services reçus dans le cadre du programme. En fait, le sondage sur la satisfaction des clients de l'assurance-emploi mené par Service Canada dans le cadre de l'examen de la qualité des services constituait le premier sondage représentatif réalisé

depuis 2010-2011. En 2015, Service Canada a revu sa stratégie sur la rétroaction des clients, qui comprend maintenant un nouveau modèle de sondage sur l'expérience des clients visant à faire un suivi de leur satisfaction; le sondage auprès des clients de l'assurance-emploi réalisé dans le cadre de l'examen de la qualité des services était la première étape de la mise en œuvre de cette stratégie.

### SATISFACTION DES CLIENTS À L'ÉGARD DE L'ASSURANCE-EMPLOI

En l'absence d'enquêtes sur la satisfaction des clients ces dernières années, comment le Ministère a-t-il mesuré le degré de satisfaction? S'agissait-il de la bonne approche?

La récente évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi indique que la rapidité de paiement fait office d'indicateur de la satisfaction des clients : la satisfaction est bonne lorsque la norme relative à la rapidité de paiement est respectée et elle diminue lorsque le Ministère a du mal à respecter les délais.

Selon le rapport, il y a une « 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) ».

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

Cependant, pour que les facteurs qui comptent vraiment aux yeux du client soient évalués et fassent l'objet d'un suivi, il faut une stratégie d'évaluation efficace, comprenant une rétroaction continue des clients.

Le comité d'examen souligne l'importance d'identifier les priorités des clients afin d'apporter des améliorations continues et de connaître et comprendre les critères de satisfaction des citoyens, incluant les critères primaires. L'établissement d'objectifs en matière de satisfaction des citoyens aide à déterminer si on a fixé les priorités appropriées en matière d'amélioration des services et si on réalise des progrès en vue de les atteindre<sup>4</sup>. Le comité d'examen estime que Service Canada ne peut pas devenir une organisation axée véritablement sur les citoyens sans fixer des objectifs pour améliorer la satisfaction des clients, et sans surveiller et rendre publics les efforts déployés à cette fin.

<sup>4</sup> Institut des services axés sur les citoyens, « Guide pratique pour l'initiative d'amélioration des services », 2004

Il est très important de connaître et de comprendre les indicateurs clés de la satisfaction des citoyens, notamment, la rapidité, la facilité d'accès et les résultats positifs, pour déterminer les priorités des clients en matière d'amélioration des services. Le comité estime que Service Canada doit mettre en place les processus requis pour déterminer et mesurer continuellement et correctement ces indicateurs, de sorte que ce qui importe réellement aux Canadiens soit mesuré et fasse l'objet d'un suivi, afin d'appuyer la conception et la mise en œuvre de la prestation des services.

---

**RECOMMANDATION 1** Le comité d'examen recommande à Service Canada d'adopter une approche axée sur les citoyens pour la prestation de ses services; cette approche devra inclure des stratégies efficaces de rétroaction des citoyens pour comprendre leurs besoins et priorités afin d'améliorer continuellement les services, ainsi que la mesure de la satisfaction des clients et l'établissement de cibles afin d'évaluer le succès.

---

## Mesures efficaces du rendement et normes de service

On dit qu'il est impossible de gérer ce que l'on ne mesure pas. Le comité d'examen estime que, pour être axée sur les citoyens, une organisation doit avoir un solide système de gestion de l'information. Les parties les plus importantes d'une bonne stratégie de mesure consistent à connaître les éléments à mesurer, les mesurer correctement et posséder les outils requis pour les analyser.

Selon le comité d'examen, pour mesurer les bonnes choses, il faut établir les indicateurs clés de la satisfaction des citoyens à l'égard du mode de prestation de services et faire reposer la stratégie de mesure sur ces indicateurs. Ainsi, on s'assure que les choses qui sont réellement importantes aux yeux des citoyens sont mesurées et font l'objet d'un suivi<sup>5</sup>.

Le comité d'examen était préoccupé par la façon dont Service Canada mesure son rendement et établit ses normes de service. Le comité d'examen a conclu que, dans certains cas, les normes et les mesures étaient davantage axées sur le programme que sur le citoyen (au niveau de leur conception et des résultats qu'elles cherchaient à atteindre). Dans d'autres cas, il n'existait aucune norme ou mesure de rendement pour d'importants enjeux internes opérationnels ou organisationnels.

---

<sup>5</sup> Institut des services axés sur les citoyens, « Répondre à l'appel », 2007

Par exemple, la principale norme de service publiée pour le traitement des demandes d'assurance-emploi est la rapidité de paiement, qui mesure le pourcentage de prestataires d'assurance-emploi qui reçoivent leur premier paiement ou un avis de non-paiement dans un délai de 28 jours. En plus d'être trompeuse, puisqu'elle mesure en fait la « rapidité à laquelle la décision est prise », et non la « rapidité du paiement », la norme n'est pas axée sur le citoyen, mais plutôt sur l'efficacité du traitement par le Ministère. Toutefois, dans quelle mesure ce facteur est-il le reflet des attentes et de l'expérience du citoyen? Quel est le délai d'attente pour les personnes qui ont droit à des prestations? Pour quels motifs les citoyens voient-ils leur demande refusée? Dans quelle mesure cette décision se répercute-t-elle sur la satisfaction des citoyens?

Le comité d'examen estime que Service Canada doit revoir ses normes de service pour s'assurer qu'elles sont axées sur le citoyen et qu'elles sont pertinentes. Les normes de service axées sur le citoyen doivent tenter d'équilibrer les attentes du citoyen en matière de service et les priorités du régime en matière d'efficacité et d'optimisation des ressources. Le comité d'examen croit que les normes ne sont pas statiques, mais plutôt dynamiques, et qu'elles devraient être revues chaque année pour s'assurer qu'elles sont réellement axées sur le citoyen, qu'elles sont transparentes et qu'elles sont fondées sur les attentes et les besoins actuels et pertinents des clients en matière de qualité du service.

Afin d'accroître la satisfaction des clients à l'égard de chacun des modes de prestation des services et de la prestation globale des services de l'assurance-emploi, le comité d'examen estime que des normes de service doivent être élaborées en fonction des principaux indicateurs de la satisfaction (p. ex. rapidité, accès et résultats) pour chaque mode de prestation (c.-à-d. centres de service en personne, centres d'appels, Internet) et des processus (p. ex. processus de traitement des demandes et de révision).

### RÉSOLUTION AU PREMIER CONTACT

La résolution au premier contact (ou appel, dans le cas des centres d'appels) consiste à répondre adéquatement aux besoins du client à son premier appel, de sorte qu'il n'ait pas à rappeler une deuxième ou troisième fois. Un élément important de ce concept est que c'est le client, et non l'organisation, qui détermine si ses besoins ont été résolus au premier contact.

– Institut des services axés sur les citoyens, « Répondre à l'appel », 2007

Le taux de résolution au premier contact, qui est difficile à évaluer, a des répercussions directes sur le degré de satisfaction des clients. D'après certaines études, pour une augmentation de 1 % du taux de résolution au premier contact, on constate une augmentation de 1 % de la satisfaction des clients.

– Telus, « First Call Resolution: Difficult to measure, dangerous to ignore »

Le comité d'examen, qui se fonde sur les pratiques exemplaires d'autres administrations, est d'avis que les normes de service de Service Canada doivent être axées sur les citoyens et les résultats (autrement dit, que la priorité consiste à répondre aux besoins des citoyens et non à accélérer le traitement ou à réduire les coûts). La résolution au premier contact serait l'un des indicateurs clés qui permettraient d'avoir une idée plus précise de l'expérience des citoyens. Le comité d'examen soutient que la résolution au premier contact doit demeurer un objectif pour le Ministère quand il modernisera ses technologies et mettra à jour ses procédures dans les années à venir. Toutefois, cette mesure doit être exacte, ce qui signifie qu'il faut s'assurer que c'est le client qui détermine si son problème a été résolu, et non Service Canada, comme c'est actuellement le cas.

Par exemple, pendant ses activités de mobilisation avec les citoyens et les employés de Service Canada, le comité d'examen a appris que les Canadiens ont du mal à avoir accès aux centres d'appels spécialisés de l'assurance-emploi, ce qui constitue l'un des principaux irritants pour les prestataires. Des employés ont mentionné qu'en raison des procédures, des niveaux d'autorité, voire de la technologie, ils ne peuvent pas régler complètement les problèmes des citoyens avec qui ils interagissent. Ils ont ajouté que de telles situations sont frustrantes, non seulement pour le client, mais également pour l'employé.

## PRATIQUE EXEMPLAIRE : L'OUTIL D'ANALYSE COMPARATIVE

L'Outil de mesures communes de l'Institut des services axés sur les citoyens est un outil de conception de sondages visant à mesurer la satisfaction des clients qui permet aux gestionnaires du secteur public d'évaluer la satisfaction des clients, de comprendre les attentes liées à la qualité des services, de cibler les lacunes au niveau de la prestation des services, de reconnaître les priorités en matière d'amélioration et de définir les normes de service. Les gestionnaires peuvent également comparer leurs résultats avec ceux d'autres organisations.

Le comité est d'avis que Service Canada devrait utiliser un outil de ce genre pour comparer ses résultats à ceux d'organisations semblables, relever des pratiques exemplaires et communiquer les leçons tirées.

Le comité d'examen a constaté qu'il est parfois difficile de comprendre ce qui, d'après le Ministère, constitue des indicateurs de rendement clés pour ses opérations internes afin de déterminer la façon dont ils influent sur la qualité du service. Cela semblait soutenir les propos contenus dans le récent rapport sur l'évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi, dont l'une des recommandations à Service Canada est de « 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 ».

L'analyse comparative est l'un des plus importants outils pour mesurer le rendement d'une organisation, non seulement en ce qui concerne l'expérience du service pour les citoyens, mais également en ce qui concerne les opérations internes (p. ex. coûts, productivité) et les enjeux organisationnels (p. ex. satisfaction des employés, roulement du personnel). Le comité était encore une fois surpris de constater que Service Canada n'effectue pas régulièrement d'analyse comparative de ses mesures de rendement et de ses résultats précédents à l'interne, ou à l'externe en les comparant avec les résultats obtenus par d'autres ministères ou organismes fédéraux, provinciaux ou municipaux. Le comité d'examen estime que Service Canada doit utiliser l'analyse comparative, jugeant qu'il s'agit d'un outil important d'apprentissage et d'adaptation pour cibler et adopter des pratiques de prestation des services plus efficaces utilisées par ses pairs.

---

**RECOMMANDATION 2** Le comité d'examen recommande à Service Canada d'examiner et de réorganiser ses normes de service et, à cette fin, d'élaborer une stratégie relative aux normes de service axées sur les citoyens qui permet de surveiller continuellement la pertinence des normes en se fondant sur les priorités et les attentes des citoyens en matière de service. Les résultats des normes seront mesurés et feront l'objet d'un suivi, d'une analyse comparative et d'un rapport public annuel. Une stratégie de mesure du rendement qui comprend des indicateurs de rendement clés doit être élaborée et mise en œuvre afin de soutenir la prestation de services aux citoyens et la reddition de comptes.

---

### **PRIORITÉ ÉNONCÉE DANS LE CADRE DU MANDAT DU MINISTRE**

La recommandation 2 va dans le sens de l'une des priorités énoncées dans la lettre de mandat du ministre Duclos, soit d'« établir des normes de services transparentes relativement aux prestations d'assurance-emploi pour faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes touchent rapidement les prestations auxquelles ils ont droit » pendant les quatre ans que dure son mandat.

## Accéder aux services

Également dans la perspective des services axés sur les citoyens, le comité d'examen a constaté la frustration qu'éprouvaient beaucoup de Canadiens et d'intervenants souhaitant avoir accès au régime d'assurance-emploi, notamment le fait de ne pas connaître suffisamment certains des programmes et des prestations offerts. Les préoccupations des Canadiens et des intervenants relatives à l'accès à l'assurance-emploi comprennent non seulement l'accessibilité à un agent pour discuter de leur problème, mais également la disponibilité, la convivialité et l'accessibilité des renseignements de base sur le régime (p. ex. la façon de présenter leur demande, ce qu'on attend d'eux, comment savoir s'ils sont admissibles). Bon nombre d'entre eux étaient d'avis que les renseignements mis à leur disposition n'étaient pas présentés dans un langage clair et simple à comprendre. L'accès pose également un problème pour les demandeurs ou les employeurs qui ne savent pas de quels programmes de l'assurance-emploi ils ont besoin. Le comité d'examen est d'avis que pour que le régime d'assurance-emploi soit vraiment axé sur les citoyens, il faut que le contenu destiné au public soit facile d'accès, clair et facile à comprendre. De plus, il faut faire la promotion efficace des programmes d'assurance-emploi auprès des demandeurs ou des employeurs afin qu'ils puissent en profiter pleinement.

### **PRATIQUE EXEMPLAIRE : L'UNITÉ DES DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS DE LA RÉGION DU QUÉBEC**

Pour faire suite aux questions sur le régime des députés et des membres de leur personnel autorisé, Service Canada a mis en place une ligne d'information spéciale afin de fournir des réponses rapidement.

En réponse aux besoins exprimés par des associations d'intervenants, la région du Québec de Service Canada leur offre maintenant le même service, c.-à-d. une ligne d'information à l'intention des représentants désignés d'organismes tiers, pour répondre aux questions sur le régime et leur permettre de présenter des demandes de renseignements au nom de prestataires sans obligation d'obtenir un consentement supplémentaire ou une authentification.

Il s'agit là d'un exemple du type de service amélioré que Service Canada peut étendre à tous les modes de prestation et aux clients et citoyens qui le désirent.

Cependant, le comité d'examen a également constaté que même s'ils disposent de renseignements plus faciles à consulter et à comprendre, certains groupes de citoyens et d'employeurs ont besoin d'une aide spécialisée pour avoir accès au régime, que ce soit pour utiliser les outils à leur disposition ou accéder aux renseignements dont ils ont besoin. Beaucoup de groupes d'intervenants, notamment des associations d'employeurs, des groupes de défense des intérêts des prestataires ainsi que des groupes de revendication pour les populations vulnérables, ont mentionné au comité d'examen la nécessité de disposer d'un meilleur moyen d'accéder à l'information et aux services.

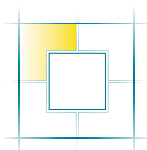
Du point de vue du comité d'examen, l'expression « service amélioré » signifie offrir une assistance plus efficace et ciblée aux Canadiens qui le demandent ou qui en ont le plus besoin, peu importe le mode de prestation de services. Par exemple, le client qui a un accès limité à Internet aura sans doute besoin d'un niveau de service plus « pratique » pour que ses attentes à l'égard de la prestation de services soient satisfaites et qu'il puisse recevoir un service d'excellente qualité. Le comité d'examen est d'avis que les besoins et les problèmes des citoyens pour ce qui touche l'accès aux services devraient être mieux compris et prévus. Cela signifie qu'il faut cibler les groupes de citoyens qui ont davantage de besoins et élaborer des stratégies pour les aider, comme les consultations que tient actuellement la ministre des Sports et des Personnes handicapées, l'honorable Carla Qualtrough, avec les Canadiens au sujet d'une loi relative aux personnes handicapées; le comité d'examen est d'ailleurs impatient de connaître les résultats de ces consultations. Il est essentiel d'utiliser des stratégies, notamment de fournir une aide supplémentaire aux personnes qui en ont besoin, pour comprendre l'expérience du citoyen et pour améliorer la prestation des services grâce à une approche orientée de l'extérieur vers l'intérieur et axée sur les citoyens. Le comité d'examen croit également que le gouvernement doit continuer à consulter les citoyens et les tierces parties pour trouver une façon novatrice de répondre aux besoins de ceux qui requièrent un service mieux adapté.

---

**RECOMMANDATION 3** Le comité d'examen recommande à Service Canada de cibler et de régler les problèmes d'accès auxquels font face les Canadiens et d'élaborer des stratégies de prestation de services à cette fin, notamment une aide supplémentaire pour les citoyens qui éprouvent des problèmes semblables d'accès afin de s'assurer que leurs problèmes sont réglés, que les résultats sont positifs et qu'ils sont satisfaits.

---





## Mobilisation des employés

Au cours des consultations auprès des employés dans les Centres Service Canada, les centres d'appels et les centres de traitement, le comité d'examen a été impressionné de constater à quel point les employés de Service Canada avaient à cœur de fournir aux Canadiens l'aide dont ils ont besoin. Cependant, plusieurs employés ont indiqué au comité d'examen qu'ils aimeraient que l'organisation les mette davantage à contribution et leur donne les moyens d'offrir des services de grande qualité. Dans leurs interactions quotidiennes avec les Canadiens et les employeurs, ils sont souvent frustrés de constater que leur point de vue ne parvient pas à influencer le processus d'amélioration des services ni les projets de transformation. Le comité d'examen reconnaît que cette situation se répercute sur leur satisfaction à l'égard de leur emploi ainsi que leur engagement envers l'organisation, ce qui influe ensuite sur la qualité des services et la satisfaction des citoyens.

### PRATIQUE EXEMPLAIRE : SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DE L'EXAMEN DE LA QUALITÉ DES SERVICES

En plus des séances de consultation des employés dans le cadre de l'examen de la qualité des services, le comité estimait important d'offrir à tous les employés de Service Canada qui travaillent dans le domaine de l'assurance-emploi la possibilité d'exprimer leurs opinions et de formuler leurs recommandations quant à la façon d'accroître la qualité du service. Le comité a donc produit un questionnaire sur l'assurance-emploi à l'intention des employés pour leur permettre de livrer le fond de leur pensée.

Pratiquement 3 000 employés y ont répondu, et certains des résultats obtenus et des recommandations reçues étaient encourageants pour le comité. Essentiellement, les employés sont d'avis que pour offrir le meilleur service possible, il faut des ressources et une formation adéquates. Ils ont indiqué que des services modernes appuyés par des technologies améliorées, comme les communications par courriel ou une fonction de rappel, constitueraient les meilleures améliorations à apporter à la prestation des services pour les Canadiens.

Par exemple, dans le cadre des activités de consultation auprès des employés, le comité d'examen a organisé un groupe de discussion dans la région de la capitale nationale avec des gestionnaires intermédiaires et des cadres dont le travail touche le régime d'assurance-emploi. L'initiative fut un vif succès. Cependant, les commentaires recueillis auprès des participants ont donné au comité d'examen l'impression qu'il y avait peu d'occasions de briser le cloisonnement entre leurs équipes respectives et de discuter, du moins à un haut niveau, de l'orientation générale du régime d'assurance-emploi ainsi que des améliorations en cours ou qui devraient être apportées. Bien que le comité soit au courant du fait que Service Canada et le Ministère disposent effectivement

des instruments nécessaires pour échanger des idées, comme une communauté de gestion pour discuter du régime et des mécanismes de rétroaction comme *Exposer et expliquer*, il croit qu'on pourrait en faire davantage pour promouvoir une culture ouverte, engagée et axée sur l'excellence du service. Le comité est d'avis que Service Canada doit faire en sorte que les employés soient continuellement impliqués. Le Ministère est dans la bonne voie, mais il faut renforcer les mécanismes déjà en place pour promouvoir un environnement inclusif permettant la libre circulation des idées et les échanges de pratiques exemplaires. Le comité d'examen croit que cette mobilisation est importante, puisque certaines des meilleures idées proviennent des employés de première ligne, qui connaissent non seulement les besoins et les priorités des citoyens, mais également la meilleure façon de fournir les services.

### PRATIQUE EXEMPLAIRE : MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Le comité a constaté que, pour que les employés se sentent mobilisés et valorisés, il faut d'abord reconnaître qu'ils ont un rôle à jouer dans la façon dont les services sont offerts.

« Nous n'insisterons jamais assez sur le fait que le régime d'assurance-emploi fonctionnera mieux lorsque l'expertise des employés de tous les niveaux sera reconnue et valorisée et que les opinions, les idées et les recommandations des employés et de leurs syndicats feront partie intégrante du travail quotidien au Ministère. »

– Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada

Le comité d'examen estime cependant qu'il faut redoubler d'efforts. Au regard des pratiques exemplaires utilisées dans d'autres administrations, on pourrait, entre autres mesures, élaborer des plans annuels de mobilisation des employés comprenant des objectifs mesurables, établir des objectifs de satisfaction des employés, réaliser des sondages et rendre compte des résultats annuellement, et tenir la haute direction responsable de l'amélioration des résultats. Ces éléments doivent se retrouver dans une stratégie visant à promouvoir une culture du service, afin que la gestion comprenne les enjeux des services de première ligne et possède la formation et l'expertise requises pour assurer l'excellence du service.

## PRATIQUE EXEMPLAIRE : CULTURE DE L'EXCELLENCE DU SERVICE

Dans le tout premier rapport annuel de Service Canada, en 2005-2006, l'organisation évoquait les efforts déployés pour mettre en place une culture axée sur l'excellence du service :

« Dès le début de la planification de Service Canada, nous avons constaté qu'il était indispensable, pour concrétiser l'excellence du service, de consulter les employés. Les syndicats représentant le personnel de Service Canada ont participé à toutes les étapes du processus. Ils ont signalé de nombreuses façons d'améliorer notre organisation et nos activités pour mieux répondre aux besoins des Canadiens. »

C'est dans cette avenue que le comité aimerait que Service Canada s'engage à nouveau à la suite de l'examen.

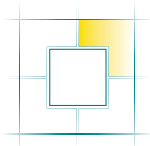
Le comité d'examen a été sensibilisé aux problèmes qui nuisent à la mobilisation des employés, notamment le fait qu'ils ont besoin de recevoir la formation appropriée, que les fonctions administratives et de soutien doivent être améliorées et qu'il faut prendre des mesures de soutien pour assurer la santé mentale et physique des employés. Au cours de la consultation en ligne menée auprès d'employés qui offrent des services en personne liés à l'assurance-emploi, 44 % d'entre eux ont répondu que la meilleure façon d'améliorer les services fournis aux Canadiens est d'offrir une meilleure formation aux employés.

Le comité d'examen a entendu au cours des consultations que les employés ne sentent pas qu'ils disposent des moyens et du soutien nécessaires pour exécuter leurs tâches efficacement et donner le meilleur service possible aux Canadiens et aux employeurs (p. ex. en raison des niveaux de délégation de pouvoirs accordés aux agents pour régler les problèmes des Canadiens). Le comité d'examen est d'avis que le Ministère doit revoir le pouvoir décisionnel des employés pour traiter les demandes et offrir le meilleur service possible aux citoyens.

---

**RECOMMANDATION 4** Le comité d'examen recommande de renforcer la culture du service au sein de Service Canada, en veillant à ce que les employés et la gestion possèdent la formation, les outils et l'expertise nécessaires pour assurer l'excellence du service, et en élaborant et en mettant en œuvre un plan de mobilisation des employés qui prévoit la réalisation de sondages et la production de rapports publics chaque année, afin de garantir que Service Canada a des employés satisfaits et engagés qui offrent le meilleur service possible aux Canadiens.

---



## Traitement

### Financer la prestation des services pour répondre à la demande

Pour Service Canada, le traitement des demandes est au cœur de l'administration du régime d'assurance-emploi. S'il est impossible de traiter rapidement et efficacement les demandes et de respecter la norme de service liée à la rapidité de paiement, soit 28 jours, les Canadiens admissibles recevront les prestations auxquelles ils ont droit en retard. Comme on l'a déjà mentionné, lorsqu'on atteint la cible liée à la rapidité de paiement (c.-à-d. lorsque les Canadiens reçoivent une décision concernant leurs prestations dans un délai maximum de 28 jours), le taux de satisfaction des citoyens est élevé. Au cours de ses rencontres avec Service Canada, le comité d'examen a remarqué que les citoyens dont la demande tarde à être traitée s'informent plus souvent auprès du Ministère pour connaître l'état de leur demande (ils se rendent plus souvent en personne dans les centres ou multiplient les appels, ce qui augmente le nombre d'appels et diminue l'accessibilité). Le comité d'examen a appris que Service Canada a souvent de la difficulté à obtenir les ressources nécessaires pour traiter le nombre de demandes reçues, particulièrement quand il y a des changements inattendus dans l'économie et qu'un plus grand nombre de Canadiens ont besoin de prestations d'assurance-emploi. Lorsque le financement pour le traitement des demandes n'est pas adéquat, les répercussions se font ressentir dans l'ensemble du processus de prestation de services, ce qui contribue également à l'augmentation du volume d'appels. Par conséquent, la qualité des services en souffre.

Il est facile de comparer cette situation aux files d'attente des douanes dans les aéroports. Un petit nombre d'agents peut gérer le nombre moyen de passagers qui arrivent, mais lorsqu'un nombre élevé d'avions atterrissent en même temps, le nombre d'agents est insuffisant pour gérer le volume de passagers, ce qui entraîne de longues files d'attente. Lorsque cela arrive, d'autres agents ouvrent des kiosques supplémentaires pour gérer le volume de passagers et s'assurer que le traitement se déroule sans heurts. Une fois que l'afflux de passagers est traité, les kiosques supplémentaires sont fermés et les agents effectuent d'autres tâches, alors que les agents qui étaient là au départ gèrent le volume normal de passagers. Service Canada doit être en mesure d'adopter cette approche axée sur le volume pour traiter les demandes d'assurance-emploi et les demandes liées à d'autres domaines de la prestation des services (p. ex. centres d'appels et décisions portées en appel). Dans les périodes de pointe, lorsqu'on reçoit un nombre de demandes d'assurance-emploi plus élevé que la moyenne, il faut être en mesure d'augmenter le nombre d'agents pour gérer le nombre accru de demandes. Dans le contexte actuel, le financement des ressources est fixe,

ce qui signifie que le régime n'est pas en mesure de s'adapter à un nombre plus élevé de demandes; cela retarde le traitement des demandes et ralentit le service offert aux Canadiens.

Également en ce qui concerne les niveaux de ressources, pendant les visites dans les centres de traitement, les centres d'appels et les Centres Service Canada, le comité d'examen a pris connaissance des problèmes causés par l'attrition et le roulement du personnel à certains endroits. Par exemple, le comité d'examen a appris que dans certains centres d'appels en milieu urbain, le taux d'attrition pouvait atteindre 55 % pour une année donnée, ce qui nuit considérablement au recrutement et à la formation des nouveaux employés ainsi qu'à la gestion des connaissances. Le taux d'attrition dans les centres d'appels et les Centres Service Canada était beaucoup plus bas en milieu rural. Bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'une situation négative, bon nombre d'employés acceptant des emplois ailleurs au sein de l'organisation, cette constatation a fait ressortir un défi pour Service Canada : étant donné que le roulement du personnel et la gestion des connaissances posent problème à certains endroits, la qualité des services peut en souffrir. Selon le comité d'examen, cette constatation fait de nouveau valoir l'importance de reconnaître le lien qui existe entre la qualité des services et les niveaux de ressources.

---

**RECOMMANDATION 5** Le comité d'examen recommande à Service Canada d'adopter, pour le régime d'assurance-emploi, un modèle de financement en fonction du volume pour être davantage en mesure de répondre efficacement aux fluctuations des demandes reçues, et s'assurer que les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps voulu et de façon constante.

---

## Mieux recueillir les renseignements des employeurs

Au cours des consultations, le comité d'examen a recensé un certain nombre d'améliorations pouvant être apportées aux processus, c.-à-d. la façon dont Service Canada mène ses activités au quotidien, afin d'améliorer la qualité des services. Dans certains cas, Service Canada s'était habitué à fonctionner d'une certaine façon et à suivre certains processus administratifs, devenus des obstacles à l'amélioration de l'expérience de service des citoyens et des entreprises.

Mentionnons à titre d'exemple le relevé d'emploi, qui, bien qu'il soit plus facilement accessible en version électronique depuis quelques années, demeure un lourd fardeau administratif pour les employeurs. Au cours des consultations auprès des intervenants, le comité d'examen a entendu que les exigences liées à la production de documents relatifs à l'assurance-emploi,

en particulier le relevé d'emploi, sont l'un des principaux fardeaux pour les employeurs, et il s'est demandé s'il n'existe pas une meilleure approche pour recueillir les renseignements nécessaires. Le comité d'examen est d'avis qu'il faut mettre au point une solution en collaboration avec les principaux intervenants, comme les associations d'employeurs et d'employés, les fournisseurs de services de paie, les fournisseurs de logiciels de paie et les syndicats. Cette solution pourrait être mise en place de façon progressive au cours des prochaines années, et l'une des premières étapes devrait être une mise à l'essai dans le cadre de projets pilotes au cours des trois prochaines années, autant dans des grandes que dans des petites entreprises ou encore des microentreprises.

Si Service Canada trouvait une nouvelle approche pour de recueillir les renseignements sur la paie et que les employeurs n'avaient plus à produire des relevés d'emploi, le fardeau s'allégerait, et les employeurs pourraient consacrer plus de temps à gérer leurs entreprises et moins de temps à remplir des formulaires en vue de respecter les exigences administratives du régime.

Pour les Canadiens, une solution d'échange de renseignements sur la paie en temps réel signifierait que les employeurs et Service Canada pourraient échanger des renseignements exacts et fiables. Cette solution simplifierait le processus de demande, accélérerait le paiement et atténuerait les difficultés financières des Canadiens qui dépendent de leurs prestations d'assurance-emploi. Elle améliorerait également l'exactitude des demandes d'assurance-emploi, réduisant ainsi le nombre d'erreurs et le nombre de demandes de révision de décisions. Le fardeau des Canadiens serait atténué, puisque de nombreuses exigences, notamment celle de transmettre des déclarations en période de prestations, seraient remplies automatiquement. Cela permettrait d'améliorer le service et de le rendre plus rapide pour les Canadiens.

---

**RECOMMANDATION 6** Le comité d'examen recommande à Service Canada d'inviter les principaux intervenants à créer ensemble une solution d'échange de renseignements sur la paie en temps réel.

---

## Centres d'appels

La principale source de frustration entendue par le comité d'examen était la difficulté d'accéder aux centres d'appels spécialisés de l'assurance-emploi pour les citoyens et les employeurs souhaitant obtenir de l'aide. La principale solution proposée par de nombreux intervenants, y compris Service Canada, pour améliorer l'accessibilité des centres d'appels et le faible niveau de service était de fournir des ressources supplémentaires pour accélérer le traitement d'un plus grand nombre d'appels.

## PRATIQUE EXEMPLAIRE : SERVICE BC

Au cours de la consultation, le comité a entendu l'exemple intéressant de Service BC, organisme du gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, qui valide l'analyse des causes fondamentales.

Le rendement dans les centres d'appels de Service BC n'était pas satisfaisant en raison des volumes d'appels très élevés. La direction supposait que les centres manquaient de personnel et elle a essayé de régler le problème en augmentant l'effectif.

Toutefois, ce changement n'a pas eu l'effet escompté. On a donc effectué une analyse des causes fondamentales, qui a démontré qu'à la suite de changements récemment apportés à un formulaire, les clients étaient embrouillés, ce qui les amenait à communiquer avec les centres d'appels pour obtenir des précisions. Après avoir réglé le problème sur le formulaire, on a constaté une baisse du volume d'appels au point tel que les centres d'appels affichaient désormais un excédent de personnel.

Le comité d'examen a investi beaucoup de temps à essayer de comprendre les nombreux problèmes auxquels font face les centres d'appels pour être certain que le manque de ressources était le principal problème. Le comité d'examen s'est rendu compte que d'autres facteurs influent sur le volume des appels et la qualité du service; il est également devenu évident que les plans de Service Canada n'étaient pas suffisants pour régler les problèmes liés au service et à la complexité croissante du respect des normes de rendement dans les centres d'appels. Par exemple, environ le même nombre de demandes sont traitées aujourd'hui qu'il y a 10 ans, alors que les demandes étaient presque toutes traitées manuellement et que le mode de service en ligne était beaucoup moins utilisé pour obtenir des renseignements et présenter des demandes. Pourtant, 10 ans plus tard, alors que près de 70 % des demandes sont traitées de façon entièrement ou partiellement automatique et que davantage de clients présentent des demandes en ligne et utilisent le site Web de Service Canada pour obtenir des réponses à leurs questions, les centres d'appels de l'assurance-emploi reçoivent le même nombre d'appels. C'est donc dire que l'automatisation des demandes et l'utilisation du Web en tant que mode de prestation de services n'ont eu aucun effet véritable sur la diminution du volume d'appels. Le comité d'examen recommande que le Ministère s'efforce de comprendre les véritables causes du volume d'appels (p. ex. les besoins des clients, la complexité croissante des besoins des clients et la raison pour laquelle les clients rappellent) et qu'il élabore des stratégies appropriées pour diminuer le volume (p. ex. une stratégie efficace relativement aux modes de prestation des services).



Au cours de ses consultations sur les pratiques exemplaires d'autres administrations et dans le secteur privé, le comité d'examen a pris connaissance d'améliorations que Service Canada pourrait apporter à ses services afin de diminuer le volume d'appels, notamment en optimisant l'utilisation des moyens électroniques pour l'échange de renseignements entre les citoyens et Service Canada (comme les communications par courriel et la transmission de documents numérisés), ainsi qu'en développant et en améliorant les outils électroniques (comme Mon dossier Service Canada). Voici quelques pratiques exemplaires qui peuvent également être adoptées pour améliorer l'expérience des citoyens : fournir aux personnes qui appellent Service Canada une option de « rappel », de même qu'élaborer et surveiller des normes de service révisées qui tiennent compte des attentes des citoyens. Selon le comité d'examen, Service Canada pourrait déployer davantage d'efforts pour apprendre des pratiques exemplaires d'autres administrations ou du secteur privé, et devrait adopter une stratégie misant sur des pratiques exemplaires dont l'objectif est non seulement de diminuer le volume d'appels, mais également d'accroître la satisfaction des citoyens. Le comité d'examen estime que les centres d'appels doivent être modernisés afin d'offrir un meilleur service aux citoyens et d'accroître le rendement opérationnel de Service Canada.

Le comité d'examen a également appris que le taux de roulement du personnel dans les centres d'appels de l'assurance-emploi est de 30 % par année (jusqu'à 55 % pour certains centres d'appels). Cela signifie que Service Canada dépense beaucoup de temps et d'argent pour recruter et former de nouveaux employés afin que ceux-ci soient en mesure de répondre aux questions des citoyens et de régler des problèmes liés à des lois très complexes. Le comité d'examen estime que cela a des répercussions sur la productivité des centres d'appels, la connaissance des programmes, les processus opérationnels et la gestion des connaissances, ce qui influe sur la qualité des services. Étant donné cette situation, le comité d'examen croit que Service Canada devrait s'efforcer de maintenir en poste les employés qui connaissent bien le régime et possèdent une grande expérience. Le comité d'examen estime que Service Canada devrait élaborer des initiatives pour favoriser le maintien de l'effectif et la gestion des connaissances, ce qui permettrait au Ministère de satisfaire aux normes de service relatives aux centres d'appels.

Le comité d'examen a reconnu la complexité du problème concernant les centres d'appels et a considéré les solutions qui pourraient être adoptées pour réduire la frustration des clients concernant la qualité des services offerts. Le comité d'examen veut s'assurer que l'on s'attaque aux véritables causes de la piètre qualité des services. À moyen et à long terme, on disposera du niveau de ressources et de personnel approprié dans les centres d'appels de l'assurance-emploi lorsque les normes de service révisées relatives aux centres d'appels auront été élaborées conjointement avec le personnel et les intervenants (recommandation 2) et qu'un mécanisme de financement en fonction



du volume aura été mis en place (recommandation 5). Le comité d'examen espère que le financement et les stratégies d'amélioration continue visant à établir des normes de service aideront à régler le problème d'accessibilité des centres d'appels.

À court terme, le comité d'examen croit qu'il faut prendre des mesures pour améliorer l'accessibilité des centres d'appels et les niveaux de service afin de satisfaire aux attentes des Canadiens. Il faut donc fournir les ressources nécessaires pour satisfaire aux attentes actuelles afin que les Canadiens puissent remarquer de véritables améliorations dans le service offert par les centres d'appels au cours de la prochaine année (ce qui veut dire plus d'agents dans les centres d'appels). Pour ce faire, l'on tirera parti des investissements dans les centres d'appels prévus dans le budget de 2016; en effet, 73 millions de dollars sont prévus pour les deux prochaines années afin d'accroître le nombre d'agents et de réduire le temps d'attente, ce qui permettra au Ministère d'améliorer l'accessibilité des centres d'appels.

De plus, le comité d'examen croit que Service Canada doit adopter des pratiques exemplaires et mettre en place les stratégies requises pour résoudre et mesurer adéquatement les véritables causes du volume d'appels, de la résolution au premier contact et du roulement du personnel ainsi que pour améliorer les mesures du rendement.

Le comité d'examen comprend que Service Canada élabore actuellement un plan d'activités exhaustif pour améliorer les centres d'appels. Le comité d'examen appuie ces efforts et propose de les poursuivre en mobilisant davantage les experts du secteur privé et en tirant des leçons des pratiques exemplaires. Le plan d'amélioration devrait comprendre un plan de travail et une stratégie de mise en œuvre pour régler les problèmes soulevés par le comité d'examen, afin de garantir que les Canadiens reçoivent le meilleur service possible tout en optimisant les cotisations des employés et des employeurs qui sont, après tout, la principale source de financement des centres d'appels de l'assurance-emploi.

---

**RECOMMANDATION 7** Le comité d'examen recommande que le gouvernement fournisse les ressources et la souplesse nécessaires à court, moyen et long terme pour améliorer la qualité des services des centres d'appels et qu'il mette à contribution l'expertise du secteur privé, en matière de centres d'appels, pour élaborer un plan d'amélioration à long terme. Ce plan devra comprendre des pratiques exemplaires et des technologies modernes et tenir compte de l'optimisation des ressources afin d'offrir l'excellent service auquel s'attendent les Canadiens et dont ils ont besoin, et que les employés aimeraient leur fournir.

---

## Processus d'appel

Service Canada reçoit environ de 40 000 à 50 000 demandes de révision de décisions relatives à des demandes de prestations d'assurance-emploi par année. Depuis 2013, de 48 % à 50 % de ces révisions ont été modifiées, et les clients à qui l'on avait à l'origine refusé des prestations d'assurance-emploi ont eu gain de cause. Cela signifie que de 20 000 à 25 000 décisions initiales ont été infirmées à l'issue de l'examen. Le Ministère se retrouve devant une lourde charge de travail, et par conséquent plusieurs Canadiens admissibles attendent leurs prestations plus longtemps qu'ils ne le devraient, ce qui amène le comité à se demander s'il y a quelque chose dans le processus de demande d'assurance-emploi qui explique qu'un si grand nombre de décisions sont annulées après avoir été révisées par le Ministère.

Cependant, les frustrations que les Canadiens ont exprimées au comité d'examen concernant le processus de révision ne se limitent pas à l'efficacité; la rapidité d'exécution est également un problème, tant au premier niveau de révision (qui relève de l'examen de la qualité des services) qu'au Tribunal de la sécurité sociale (qui ne relève pas de l'examen de la qualité des services). Le Tribunal a remplacé l'ancien système des conseils arbitraux en 2013, quand le processus de révision a été formalisé. Cependant, dans le cadre du nouveau processus de révision, le délai nécessaire pour rendre des décisions a augmenté comparativement à l'ancien système officieux. Cette situation empêche non seulement les clients qui ont eu gain de cause à l'issue d'une révision de recevoir leurs prestations, mais elle retarde également les clients qui veulent se tourner vers le Tribunal de la sécurité sociale. Avant la mise en place du nouveau système, en 2012-2013, les appels faisaient l'objet d'une révision informelle dans un délai de 14 jours, tandis que les appels qui n'étaient pas retenus faisaient l'objet d'une audience devant un conseil arbitral dans un délai de 44 jours en moyenne. En revanche, à l'heure actuelle, la décision rendue à l'issue d'une révision est présentée en moyenne dans un délai de 38 jours et les prestataires qui n'ont pas gain de cause doivent attendre en moyenne 165 jours avant de pouvoir être entendus devant le Tribunal de la sécurité sociale. Ainsi, certains demandeurs dont l'appel est accueilli par le Tribunal de la sécurité sociale ont dû attendre plus de 200 jours, comparativement à un peu plus de 40 jours dans l'ancien système.

## Tribunal de la sécurité sociale

Le comité d'examen a appris que le Tribunal de la sécurité sociale, notamment la qualité des services qu'il offre, son efficacité et la perception que les Canadiens ont de son équité, représente un autre irritant important. Bien que cette question ne relève pas du présent exercice, le comité d'examen appuie la recommandation faite récemment par le Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées (HUMA) d'entreprendre l'examen du Tribunal de la sécurité sociale pour en évaluer l'efficacité et l'équité.

---

**RECOMMANDATION 8** Le comité d'examen recommande à Service Canada d'effectuer une analyse de l'ensemble du processus de révision pour découvrir les causes qui expliquent qu'un grand nombre de décisions sont annulées. En outre, le comité d'examen appuie la recommandation du Comité HUMA d'entreprendre l'examen du Tribunal de la sécurité sociale pour en évaluer l'efficacité, l'équité et la transparence.

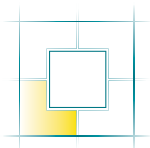
---

### RECOMMANDATION DU COMITÉ HUMA SUR LE TRIBUNAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Le Comité recommande à Emploi et Développement social Canada de procéder à l'examen du nouveau Tribunal de la sécurité sociale afin de déterminer ce qui suit :

- dans quelle mesure il se compare au système précédent du point de vue des coûts, de l'efficacité et de la satisfaction du client;
- dans quelle mesure le Tribunal peut-il améliorer la transparence en fournissant aux prestataires toutes les preuves sur lesquelles ses décisions sont fondées et en rendant toutes ses décisions publiques;
- dans quelle mesure le Tribunal de la sécurité sociale peut-il améliorer l'efficacité avec plus de ressources;
- les répercussions de l'organisation d'audiences en personne ou par téléconférence, à l'étape du premier et du deuxième appel;
- les répercussions de l'imposition d'une limite du temps octroyé au Tribunal de la sécurité sociale pour rendre ses décisions.

– HUMA, 42<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session, Rapport 3, Exploration des conséquences des récents changements à l'assurance-emploi et des moyens d'améliorer l'accès au programme



## Technologie

Afin d'offrir des services d'excellente qualité aux Canadiens et aux entreprises, il est essentiel de faire appel à la technologie. Une organisation chargée de fournir des services doit posséder une technologie moderne pour être en mesure de suivre le rythme des avancées modernes en matière de prestation de services axés sur le citoyen et pour satisfaire aux attentes des citoyens, y compris fournir des options comme la correspondance par courriel, des avis proactifs et des mises à jour sur l'état de la demande, des options de rappel et les délais d'attente en temps réel. Lors des séances de breffage ministérielles et des activités de consultation auprès des employés de Service Canada, le comité d'examen a appris que le système technologique sur lequel repose le régime d'assurance-emploi a une quarantaine d'années et qu'il a désespérément besoin d'être remplacé. Ce système est basé sur des codes conçus précisément pour le régime d'assurance-emploi au cours des quarante dernières années. Au gré des changements apportés au régime au fil des ans, des couches successives de codes y ont été ajoutées, ce qui a rendu le processus technologique extrêmement complexe. Par conséquent, il est difficile et coûteux de le modifier pour tenir compte des changements législatifs et des attentes des citoyens, ce qui a limité les améliorations.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES DANS L'INDUSTRIE AUXQUELLES LES CITOYENS S'ATTENDENT

Certaines des pratiques exemplaires dans l'industrie qui ont contribué à façonner les attentes des citoyens pourraient être adoptées par Service Canada. Mentionnons notamment la communication électronique sécurisée, les fonctions « cliquer pour appeler » et « cliquer pour clavarder », l'amélioration des alertes électroniques et l'option qui permet aux clients de laisser leur numéro et de recevoir l'appel d'un agent.

Des répondants au sondage d'opinion publique sur l'assurance-emploi qui ont déclaré être des personnes handicapées ont affirmé que l'option de rappel serait le changement le plus positif pour elles en ce qui concerne la qualité des services.

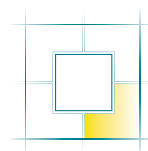
Le comité d'examen est d'avis qu'il faut se doter d'un système moderne, conçu en collaboration avec les intervenants et les fournisseurs, et procéder avec prudence lorsque viendra le temps de le mettre en œuvre, en suivant une approche progressive. Ce nouveau système doit être facile d'utilisation pour les trois modes de prestation de services ainsi que pour le traitement des prestations, ce qui comprend un système de gestion des dossiers et des clients à jour. Il doit permettre d'apporter des améliorations aux services, comme l'échange de renseignements sur la paie en temps réel.

Dans le même ordre d'idées, le comité d'examen a également appris qu'en raison d'une technologie vieillissante et désuète, le personnel des centres d'appels de Service Canada a aussi du mal à offrir le meilleur service possible aux citoyens. Par conséquent, il est difficile, voire impossible, de satisfaire aux attentes des citoyens par rapport à l'accessibilité et de mettre en place des fonctions modernes améliorant la qualité des services. Le Ministère doit doter les centres d'appels d'une nouvelle plate-forme technologique qui permettra d'améliorer l'accès pour les citoyens et de mieux satisfaire à leurs attentes.

---

**RECOMMANDATION 9** Le comité d'examen recommande que Service Canada remplace ses systèmes technologiques désuets par des technologies de pointe et des services de téléphonie modernes, et qu'il procède avec prudence en les mettant en œuvre progressivement. L'organisation pourra ainsi utiliser la technologie afin de répondre aux besoins, aux priorités et aux attentes des citoyens.

---



## Politiques

Le comité d'examen est conscient que les politiques et les lois complexes qui sous-tendent le régime d'assurance-emploi ont des répercussions sur la qualité des services et les délais de traitement. Par exemple, des employés de Service Canada ont mis en évidence deux politiques complexes qui régissent le relevé d'emploi et qui, selon eux, ont une incidence particulière sur les services; il s'agit des règles concernant les motifs de cessation, qu'ont également mentionnées les membres du Syndicat de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, et du traitement des indemnités de départ. Les règles complexes et difficiles à comprendre ont une incidence sur la qualité des services, puisqu'elles font en sorte que les employeurs sont plus susceptibles de commettre des erreurs lorsqu'ils remplissent les formulaires; ces erreurs doivent faire l'objet d'un suivi par Service Canada, qui doit les corriger, ce qui ralentit le versement des prestations aux Canadiens admissibles.

De plus, de nombreux groupes d'intervenants, p. ex. des intervenants autochtones, ont mentionné au comité d'examen que les défis et les problèmes liés à la qualité des services auxquels font face les clients de l'assurance-emploi et qui découlent des politiques et des lois actuelles régissant le régime sont amplifiées dans certaines collectivités.

Le comité d'examen reconnaît que la formulation de recommandations sur l'admissibilité aux prestations de l'assurance-emploi et la durée de celles-ci n'est pas du ressort de l'examen de la qualité des services. Toutefois, le comité d'examen ne peut pas ignorer les répercussions que certaines lois et politiques complexes ont sur la qualité des services offerts aux Canadiens, et reconnaît que le régime d'assurance-emploi est trop compliqué et qu'il n'offre pas des services adéquats à tous les Canadiens.

L'une des priorités énoncées dans la lettre de mandat du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social est la suivante : « Améliorer notre régime d'assurance-emploi afin de mieux l'harmoniser aux réalités du marché du travail d'aujourd'hui et de façon à ce qu'il serve les travailleurs et les employeurs. L'atteinte de cet objectif passera notamment par l'accomplissement des tâches suivantes [...] entreprendre un vaste examen du régime d'assurance-emploi dans le but de moderniser notre système de soutien au revenu des travailleurs au chômage, qui prive actuellement trop de travailleurs au chômage du filet de sécurité que constitue l'assurance-emploi ». Le comité d'examen est d'avis que c'est grâce à cet examen que l'on pourra modifier et simplifier les politiques régissant le régime d'assurance-emploi—non seulement pour rendre le régime plus équitable et juste, mais également pour améliorer la qualité des services offerts aux Canadiens.

---

**RECOMMANDATION 10** Le comité d'examen recommande au Ministère d'entreprendre l'examen des politiques du régime d'assurance-emploi en vue de définir les obstacles qui empêchent d'apporter des améliorations à la qualité des services et de simplifier les politiques afin d'améliorer la prestation des services et de réaliser des économies. Cet examen se pencherait également sur les fardeaux et les obstacles administratifs liés aux services offerts aux Autochtones.

---

## G. Quelles sont les prochaines étapes?

### Mot de fin du comité d'examen

Le comité d'examen de la qualité des services a fait de son mieux pour traduire fidèlement les réflexions, les sentiments et les inquiétudes des Canadiens et des intervenants à l'égard de la qualité des services de l'assurance-emploi dans le présent rapport et dans ses recommandations. Le comité d'examen présente ses recommandations au Ministère et au ministre en toute bonne foi.

Le comité d'examen croit que ces recommandations apporteront des changements positifs dans la vie des Canadiens. Il espère que les améliorations qui seront apportées à la qualité des services à la suite du présent examen seront la première étape de la mise en œuvre de la stratégie en matière de service du gouvernement du Canada, qui vise à améliorer les services offerts aux Canadiens et à faire des clients sa priorité. Afin d'améliorer continuellement ses services, le Ministère doit miser sur les pratiques exemplaires et sur une méthodologie d'amélioration des services. Si ces recommandations sont mises en œuvre au moyen de plans rigoureux, qui seront suivis et mesurés attentivement, les Canadiens pourront constater les résultats positifs de l'engagement visant à améliorer les services auxquels ils ont droit. Les résultats et les progrès réalisés à la suite de ces recommandations devront être communiqués au public et au Parlement par l'entremise de mécanismes existants (p. ex. rapport ministériel sur le rendement ou rapport sur les plans et les priorités) ou peut-être par le rapport annuel de Service Canada, s'il était rétabli, afin qu'il soit facile pour les Canadiens d'accéder à l'information sur l'organisation et que cette information dresse un portrait précis de ce que Service Canada a fait et est en train de faire pour fournir aux Canadiens des services axés sur les citoyens.

## H. Annexes

---

### ANNEXE A Biographies des membres du comité d'examen



**Terry Duguid**

Député de Winnipeg-Sud et en son ancienne qualité de secrétaire parlementaire du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social

Terry Duguid est un dirigeant communautaire qui est fier de participer aux activités de nombreux organismes culturels locaux et de son rôle de défenseur de l'environnement et de la santé publique. Il a été président de Sustainable Developments International et président de la Commission de protection de l'environnement du Manitoba. M. Duguid a également été membre du conseil d'administration de l'hôpital Concordia et a été le président fondateur du International Centre for Infectious Diseases, un organisme à but non lucratif mis sur pied pour appuyer et faciliter la mission de l'Agence de la santé publique du Canada. M. Duguid a été membre du conseil municipal de Winnipeg de 1989 à 1995. En tant que conseiller municipal, il a négocié le premier programme d'infrastructures de la ville, et a agi en tant que pionnier en faisant adopter le bac bleu de recyclage et en instaurant le tout premier programme de conservation de l'eau de la ville. M. Duguid possède un baccalauréat ès sciences (avec distinction) de l'Université Carleton et une maîtrise en aménagement de l'environnement de l'Université de Calgary. Lui et sa femme Linda ont deux filles.





**Rodger Cuzner**

Secrétaire parlementaire de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail  
*(Cape Breton–Canso)*

Rodger Cuzner a été élu député de Bras d'Or – Cap Breton en 2000 et il a été réélu en 2004, en 2006, en 2008 et en 2011. Il a été membre du Comité permanent du patrimoine canadien, vice-président du Comité permanent des pêches et des océans et porte-parole pour les anciens combattants. Il a aussi été nommé secrétaire parlementaire du premier ministre en 2003, puis il a été whip en chef de l'opposition officielle. Tout récemment, il a été porte-parole pour l'emploi, le développement social et le travail. M. Cuzner a obtenu un baccalauréat ès arts en sciences de l'activité physique à l'Université St. Francis Xavier. Avant d'entrer en politique, il a été coordonnateur des événements spéciaux de la municipalité régionale du Cap-Breton, directeur des loisirs à la ville de Dominion et directeur athlétique à la ville de Fort McMurray. Il a témoigné toute sa vie de son engagement envers le hockey et de sa détermination à veiller à ce que les Canadiens et Canadiennes aient la possibilité de réussir dans notre sport national. Sa passion pour ce sport lui a permis d'être entraîneur dans les catégories midget d'élite, junior A et universitaire, et de former les entraîneurs dans le cadre du Programme national de certification des entraîneurs. Il a entraîné l'équipe de la Nouvelle-Écosse aux Jeux du Canada de 1995 et de 1999. Il est également membre fondateur du Cape Breton Sport Heritage Awards Committee. M. Cuzner, qui est né à Glace Bay, en Nouvelle-Écosse, est le deuxième des six enfants de Truman et Kay Cuzner. Son épouse Lynn (née Hopkins) et lui ont trois enfants : Mitch, Scott et Brad.

**Rémi Massé**

Député d'Avignon–La Mitis–  
*Matane–Matapédia*

Rémi Massé est le député d'Avignon–La Mitis–Matane–Matapédia et le vice-président du caucus libéral du Québec. Il dirige depuis mai 2016, avec ses collègues Rodger Cuzner et Terry Duguid, un examen national de la qualité des services offerts aux prestataires de l'assurance-emploi, en plus de siéger à deux comités permanents.

Avant d'entreprendre une carrière politique, M. Massé était le directeur général du Cégep de Matane et a, par ailleurs, œuvré 16 ans en tant que gestionnaire et cadre supérieur au sein de différents ministères du gouvernement du Canada, à Ottawa et en région.

M. Massé connaît très bien les rouages du gouvernement du Canada. Au fil des ans, il a développé de solides relations d'affaires avec plusieurs représentants des gouvernements provinciaux et fédéraux, ainsi qu'au niveau international. Son réseau relationnel conjugué à son expérience, ses connaissances et ses compétences ont permis la réalisation de nombreuses initiatives dans sa région, d'y attirer des investissements importants et d'y créer bon nombre d'emplois de qualité.

M. Massé a obtenu un baccalauréat en études françaises et a terminé des études de deuxième cycle en linguistique à l'Université de Sherbrooke.

Fiers de leurs valeurs familiales, sa conjointe Helen et lui sont parents de quatre jeunes garçons.

## ANNEXE B Liste des intervenants

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
19 mai 2016	Ottawa (Ont.)	1. Association canadienne de la paie
20 mai 2016	Montréal (Qc)	1. Conseil national des chômeurs
24 mai 2015	Winnipeg (Man.)	1. Corner Group Industries
24 mai 2016	Carleton-sur-Mer (Qc)	1. Mouvement Action-Chômage
30 mai 2016	Ottawa (Ont.)	1. Fondation pour Bébés Prématurés Canadiens 2. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
31 mai 2016	Ottawa (Ont.)	1. Association canadienne des pépiniéristes et des paysagistes
2 juin 2016	Ottawa (Ont.)	1. Manufacturiers et Exportateurs du Canada 2. Association canadienne des constructeurs d'habitations
3 juin 2016	Ottawa (Ont.)	1. Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi
6 juin 2016	Ottawa (Ont.)	1. Congrès du travail du Canada 2. Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants 3. Fédération du travail de la Saskatchewan 4. Association canadienne des agents financiers 5. Manitoba Teachers' Federation 6. Manitoba Federation of Labour 7. Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale 8. PEI Federation of Labour
9 juin 2016	Ottawa (Ont.)	1. Ontario Regional Contact Center Association

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
10 juin 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coopératives et mutuelles Canada</li> <li>2. Association canadienne des producteurs d'acier</li> <li>3. Syndicat canadien de la fonction publique</li> <li>4. Association canadienne des policiers</li> </ol>
14 juin 2016	Gatineau (Qc)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. YMCA (Brockville et les environs)</li> <li>2. Association canadienne d'entrepreneurs géophysiques</li> <li>3. Association canadienne des troubles du spectre autistique</li> <li>4. Euthanasia Prevention Coalition</li> <li>5. Teamsters Canada Rail</li> </ol>
16 juin 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlantic Federation of Labour</li> <li>2. Association canadienne des constructeurs d'habitations</li> </ol>
20 juin 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kamouraska</li> <li>2. Comité Chômage de l'Est de Montréal</li> <li>3. Lieu d'Actions et de Services Travaillant dans l'Unité avec les Sans-emplois (LASTUSE) du Saguenay</li> <li>4. Mouvement Action-Chômage Lac-Saint-Jean</li> <li>5. Mouvement Action-Chômage de Montréal</li> <li>6. Mouvement Action-Chômage Pabok (Gaspésie)</li> <li>7. Mouvement Action-Chômage de Trois-Rivières</li> <li>8. Mouvement Action-Chômage Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Regroupement des sans-emploi de Victoriaville</li> <li>10. Conseil national des chômeurs et chômeuses</li> <li>11. Action-Chômage de la Haute-Côte-Nord</li> <li>12. Action-Chômage de Québec</li> <li>13. Comité Chômage de Montréal</li> <li>14. Mouvement Action-Chômage de Charlevoix</li> <li>15. Mouvement Action-Chômage Saint-Hyacinthe</li> <li>16. Regroupement des sans-emploi de l'Abitibi-Témiscamingue</li> </ul>
27 juin 2016	Toronto (Ont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Unifor 88</li> <li>2. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada</li> <li>3. Fraternité internationale des ouvriers en électricité 105</li> <li>4. Syndicat canadien de la fonction publique</li> <li>5. Conseil des métiers de la construction de Hamilton</li> </ul>
28 juin 2016	Toronto (Ont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Good Jobs for All Coalition</li> <li>2. Université Ryerson</li> <li>3. Inter-Provincial EI Working Group</li> <li>4. Workers Action Centre</li> <li>5. Syndicat canadien de la fonction publique 4400</li> <li>6. Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada</li> <li>7. Unifor</li> <li>8. Migrant Workers</li> <li>9. Income Security Advocacy Centre</li> <li>10. Toronto Area Council Steelworkers Job Action Centre</li> </ul>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Voice of Scarborough</li> <li>12. Income Security Advocacy Centre</li> <li>13. Workers Action Centre</li> <li>14. Fédération canadienne des étudiantes et étudiants</li> <li>15. Toronto East Employment Law Services</li> <li>16. Scarborough Leadership Group</li> </ol>
29 juin 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. United Kingdom Department for Work and Pensions : Universal Credit</li> </ol>
30 juin 2016	Thunder Bay (Ont.) [Téléconférence]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseil des métiers de la construction du Nord-Ouest de l'Ontario</li> <li>2. Confederation College Thunder Bay</li> <li>3. YES Thunder Bay</li> <li>4. Elementary Teachers Association of Ontario</li> <li>5. Ontario Native Women Association</li> </ol>
4 juillet 2016	Listuguj (Qc)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseil de bande de Listuguj</li> </ol>
5 juillet 2016	Cap-aux-Meules (Qc)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centre communautaire l'Éclaircie</li> <li>2. Chambre de commerce des Îles de la Madeleine</li> <li>3. Renaissance des Îles</li> <li>4. Fruit de mer Madeleine</li> <li>5. École polyvalente des Îles</li> <li>6. Municipalité des Îles</li> <li>7. Maison à Damas</li> <li>8. Carrefour Jeunesse-Emploi</li> <li>9. Resto Bar Les Pas Perdus</li> <li>10. Centre intégré de santé et des services sociaux des Îles</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
5 juillet 2016	Kamloops (C.-B.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Human Resources Operations, Thompson Rivers University</li> <li>Thompson Okanagan Community Services Cooperative</li> <li>Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada – Colombie-Britannique/Yukon</li> </ol>
6 juillet 2016	Jonquière (Qc)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Représentants du bureau de la députée Karine Trudel</li> <li>Mouvement Action-Chômage Saguenay Lac-Saint-Jean</li> <li>Syndicat des producteurs de bois du Saguenay Lac-St-Jean</li> <li>Lieu d'Action et de Services Travaillant dans l'Unité avec les Sans Emploi (LASTUSE)</li> <li>Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec – Saguenay Lac-Saint-Jean</li> </ol>
6 juillet 2016	Edmonton (Alb.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alberta Hotel and Lodging Association</li> <li>Alberta Native Friendship Centres Association</li> <li>Association of Science and Engineering Technology Professionals of Alberta</li> <li>Conseil des métiers de la construction de l'Alberta – Edmonton</li> <li>Edmonton Chamber of Commerce</li> <li>Board Governance, Edmonton Regional Airports Authority</li> <li>Landscape Alberta Nursery Trades Association</li> <li>Sherwood Park Chamber of Commerce</li> <li>St. Albert Chamber of Commerce</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Somali Canadian Education and Rural Development Organization (SCERDO)</li> <li>11. Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN)</li> <li>12. Consultant en matière d'emploi et de carrière, Executive Spa Group Ltd.</li> <li>13. Executive Spa Group Ltd.</li> <li>14. Distinctive Employment Counselling Services of Alberta (DECSA)</li> <li>15. Alberta Roadbuilders &amp; Heavy Construction Association</li> <li>16. Alberta Federation of Labour</li> <li>17. Politique et évaluation – Travail, gouvernement de l'Alberta</li> </ol>
7 juillet 2016	Essipit (Qc)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mouvement Action-Chômage</li> <li>2. Affaires publiques Essipit</li> <li>3. Association libérale fédérale de Manicouagan</li> <li>4. Agent de développement Tadoussac</li> <li>5. Coopérative forestière de la Nord-Côtière</li> <li>6. Maire des Bergeronnes</li> <li>7. Coordinatrice aux opérations complexes Pelchat</li> <li>8. Tourbières Lambert</li> <li>9. Mairie Les Escoumins</li> <li>10. Communauté autochtone Cri</li> <li>11. GD Essipit</li> <li>12. Festival de la chanson de Tadoussac</li> <li>13. Commission locale des Premières Nations</li> <li>14. Croisières Essipit</li> </ol>



Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
7 juillet 2016	Yellowknife (T.N.-O.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseil sur la condition de la femme des T.N.-O.</li> <li>2. Northern Territories Federation of Labour</li> <li>3. Ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation des Territoires du Nord-Ouest</li> <li>4. Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest</li> <li>5. Mine Training Society</li> <li>6. NWT Disabilities Council</li> </ol>
8 juillet 2016	Regina (Sask.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Représentant d'entreprise, Saskatchewan Provincial Building &amp; Construction Trades Council</li> <li>2. Regina Chamber of Commerce, présidents du Regina Skills &amp; Trades Centre</li> <li>3. Entrepreneur-électricien d'Alliance Energy</li> <li>4. Gestionnaire des services en matière d'emploi à Gabriel Dumont Training &amp; Employment</li> <li>5. Unemployed Workers Help Centre – Regina</li> <li>6. Unemployed Workers Help Centre – Saskatoon</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
12 juillet 2016	St. John's (T.-N.-L.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NL Federation of Labour</li> <li>2. Aerospace and Defence Industry Ass of NL</li> <li>3. Memorial University of Newfoundland</li> <li>4. NL Building and Construction Trades Council</li> <li>5. Empower</li> <li>6. NL Teachers Asssocation</li> <li>7. Syndicat canadien de la fonction publique</li> </ol>
13 juillet 2016	Charlottetown (Î.-P.-É.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PEI Fishermen's Association</li> <li>2. Landscape NB/PEI</li> <li>3. Commissaire des employeurs</li> <li>4. Tourism Industry Association of PEI</li> <li>5. Association pour nouveaux arrivants au Canada de l'Î.P.É.</li> <li>6. PEI Business Women's Association</li> <li>7. Canadian Home Builders' Association (PEI) Inc.</li> <li>8. PEI Federation of Labour</li> <li>9. Southern Kings and Queens Fishermen's Association</li> <li>10. Native Council of PEI</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
19 juillet 2016	Halifax (N.-É.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Halifax Employers Association</li> <li>2. Conseil des métiers de la construction du Mainland et NS Construction Sector Council</li> <li>3. Restaurant Association of NS</li> <li>4. Tourism Industry Association of Nova Scotia (TIANS)</li> <li>5. Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires</li> <li>6. CARP, NS</li> <li>7. Association canadienne des pépiniéristes et des paysagistes</li> <li>8. NS Home Builders' Association</li> <li>9. Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada</li> <li>10. Syndicat canadien de la fonction publique</li> </ol>
21 juillet 2016	Winnipeg (Man.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centre for Aboriginal Human Resource Development</li> <li>2. Aboriginal Council of Winnipeg</li> <li>3. Chambre de commerce du Manitoba</li> <li>4. Manitoba Building and Construction Trades Council</li> <li>5. Community Unemployed Help Centre</li> <li>6. Conseil des Canadiens avec déficiences</li> <li>7. Agriculture et Agroalimentaire Canada</li> <li>8. Alliance de la fonction publique du Canada</li> <li>9. Brandon and District Worker Advocacy Center</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
22 juillet 2016	Ottawa (Ont.)	Commission de l'assurance-emploi du Canada : 1. Commissaire des employeurs 2. Commissaire des travailleurs
2 août 2016	Ottawa (Ont.)	1. Institut des services axés sur les citoyens
16 août 2016	Ottawa (Ont.)	1. Conseil canadien du commerce de détail
18 août 2016	Kahnawake (Qc)	1. Assemblée des Premières Nations du Québec
22 août 2016	Ottawa (Ont.)	1. Comité des centres d'appels du Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada 2. Association canadienne de la paie

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
29 août 2016	Bathurst (N.-B.)	<p><b>Première séance :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Association des conchyliculteurs professionnels du Nouveau-Brunswick</li> <li>2. Union des pêcheurs et de l'aquaculture de l'Est</li> <li>3. Ville de Bathurst</li> <li>4. Fédération des travailleurs et des travailleuses du Nouveau-Brunswick</li> <li>5. Canian Enterprises Ltd.</li> <li>6. Conseil d'éducation du District scolaire francophone Nord-Est</li> <li>7. Chambre de commerce du Grand Tracadie-Sheila, Inc.</li> <li>8. Centre de Bénévolat de la Péninsule Acadienne, Inc.</li> <li>9. Chambre de commerce de Shippagan</li> <li>10. Personnel du député Serge Cormier</li> <li>11. Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada</li> <li>12. Fédération canadienne du travail</li> </ol> <p><b>Deuxième séance :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maire, Grande-Anse (N.-B.)</li> <li>2. Aurèle et Fils Ltée, Saint-Isidore (N.-B.)</li> <li>3. Collège communautaire du Nouveau-Brunswick</li> <li>4. Village Petit-Rocher</li> <li>5. District de services locaux (DSL) de Pigeon-Hill et Conseil d'administration des services municipaux de la Péninsule</li> <li>6. Village (DSL) de Petit-Rocher-Nord</li> <li>7. Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada</li> </ol>

Date de la réunion	Lieu de la réunion	Intervenant(s)
30 août 2016	Moncton (N.-B.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Syndicat canadien de la fonction publique, Nouveau-Brunswick</li> <li>2. Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard, Congrès du travail du Canada</li> <li>3. Front commun pour la justice sociale du Nouveau-Brunswick inc.</li> <li>4. Dramis Communications Solutions Ltd.</li> <li>5. Conseil canadien de la réadaptation et du travail</li> <li>6. Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada</li> </ol>
14 septembre 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante</li> <li>2. D. Brian Marson – Professeur, Public Management Development Program Development Academy des Philippines et boursier, Institut des services axés sur les citoyens, Canada et Ralph Heintzman – professeur auxiliaire et chercheur à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales à l'Université d'Ottawa et agrégé supérieur au Massey College de l'Université de Toronto</li> </ol>
4 octobre 2016	Ottawa (Ont.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agence du revenu du Canada</li> </ol>

**Total : 42 rencontres avec 206 intervenants**

## **ANNEXE C** Liste des visites dans les sites de Service Canada

Des visites ont été effectuées dans les centres de traitement et d'appels suivants :

- Kamloops (Colombie-Britannique);
- Vancouver (Colombie-Britannique);
- Edmonton (Alberta);
- Regina (Saskatchewan);
- Ottawa (Ontario);
- Sudbury (Ontario);
- Montréal (Québec);
- Chicoutimi (Québec);
- Jonquière (Québec);
- Halifax (Nouvelle-Écosse);
- Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard);
- St John's (Terre-Neuve-et-Labrador);
- Bathurst (Nouveau-Brunswick);
- Moncton (Nouveau-Brunswick).

## ANNEXE D Bibliographie

- EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA. *Évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi de 2001-2002 à 2011-2012*, 2016.
- FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES. *Co-Design : Toward A New Service Vision for Australia*, 2011.
- HUMA. *42<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session, rapport 3 – Exploration des conséquences des récents changements à l'assurance-emploi et des moyens d'améliorer l'accès au programme*, 2016.
- INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. *Répondre à l'appel*, 2007.
- INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. *How to Guide for Service Improvement Initiatives*, 2004 (guide de l'utilisateur pour les initiatives d'amélioration du service).
- MARSON, et HEINTZMAN. *From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada*, 2009.
- Lettre de mandat du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, 2016.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA. *Rapport ministériel sur le rendement de Ressources humaines et Développement social Canada de 2005-2006*, 2006.
- SERVICE CANADA. *Rapport annuel de Service Canada pour 2005-2006*, 2006.
- TELUS. *First Call Resolution: Difficult to measure, dangerous to ignore*, consulté en 2016.