



Printemps 2019

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 1

Les centres d'appels



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Printemps 2019

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 1

Les centres d'appels



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2019.

N° de catalogue FA1-27/2019-1-1F-PDF

ISBN 978-0-660-30405-2

ISSN 2561-3448 (Imprimé)

ISSN 2561-3456 (En ligne)

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	3
Le rendement des centres d'appels	4
Des millions d'appels n'ont pas pu être acheminés à un agent	4
Les centres d'appels n'étaient pas axés sur les besoins des clients	9
L'avenir des centres d'appels	15
Il faudra des années pour moderniser et améliorer les services offerts dans les centres d'appels	15
Conclusion	19
À propos de l'audit	21
Tableau des recommandations	27

Introduction

Information générale

Les services des centres d'appels

1.1 Les Canadiens communiquent avec le gouvernement du Canada pour recevoir des services et des prestations qui ont une incidence sur leur bien-être économique et social. Un sondage mené en 2018 par l'Institut des services axés sur les citoyens montre que le moyen le plus fréquemment utilisé pour communiquer avec le gouvernement est la visite en personne (32 %), suivie par la consultation d'un site Web (28 %), l'appel téléphonique (26 %) et la communication par courriel, courrier ou une autre méthode (14 %). On dénombre 221 centres d'appels dans l'ensemble de l'administration fédérale, au service de la population et du gouvernement.

1.2 Lorsque les Canadiens ont besoin de communiquer avec le gouvernement, ils s'attendent à pouvoir le faire au moment voulu et de la manière qu'ils préfèrent.

1.3 Pour de nombreux Canadiens, le téléphone reste un important moyen de communication avec le gouvernement fédéral. Cela vaut particulièrement pour les personnes qui :

- sont atteintes d'une déficience visuelle;
- souffrent d'un handicap intellectuel ou physique;
- ne possèdent pas d'ordinateur ou d'accès à Internet, ou n'ont pas les capacités d'utiliser ces technologies;
- vivent en région rurale ou éloignée et n'ont pas d'accès Internet haute vitesse, ou ne peuvent pas se rendre facilement dans un bureau du gouvernement.

Rôles et responsabilités

1.4 **Emploi et Développement social Canada** — Le Ministère compte un certain nombre de centres d'appels, dont celui pour l'assurance-emploi et celui pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse. Le centre d'appels pour l'assurance-emploi fournit de l'information générale automatisée et offre des options de libre-service concernant des demandes précises grâce à un système de libre-service automatisé. Les appelants pourraient aussi vouloir ou devoir parler à un agent au sujet de leur demande. Durant l'exercice 2017-2018, ce centre d'appels a reçu plus de 25 millions d'appels. Le centre d'appels pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse donne de l'information générale automatisée, mais les appelants peuvent aussi parler à un agent, notamment pour faire une demande de prestation d'invalidité ou pour mettre à jour leurs renseignements bancaires. Au cours de l'exercice 2017-2018, ce centre d'appels a reçu plus de 8 millions d'appels.

1.5 **Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada** — Le Ministère reçoit des appels de Canadiens, d'étrangers et de résidents permanents au sujet des services qu'il fournit. Les clients appellent, entre autres choses, pour connaître l'état d'avancement de leur demande de résidence temporaire ou permanente, de citoyenneté ou de documents de voyage. Ces personnes peuvent parler à un agent si elles ont des questions au sujet des formulaires à remplir ou de l'état d'avancement de leur demande, par exemple. Au cours de l'exercice 2017-2018, le centre d'appels a reçu près de 5 millions d'appels.

1.6 **Anciens Combattants Canada** — Le Ministère reçoit des appels d'anciens combattants et de membres de leur famille au sujet des programmes, des prestations et des services à leur disposition, y compris les prestations d'invalidité et les services de réadaptation. Les appelants peuvent parler à un agent pour obtenir de l'information au sujet, par exemple, de la manière de demander des prestations ou du soutien financier, de l'état de leur demande et de la façon de faire appel d'une décision du Ministère. Au cours de l'exercice 2017-2018, le centre d'appels a reçu près de 600 000 appels.

1.7 **Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada** — *La Politique sur les services* est la source fondamentale des directives données par le Conseil du Trésor aux ministères et organismes fédéraux sur la gestion de leurs services aux clients pour tous les modes de prestation de services, y compris les centres d'appels. Le Secrétariat est chargé de conseiller et de guider les ministères et organismes dans la mise en œuvre de la Politique; il doit aussi superviser et surveiller la conformité des administrateurs généraux à la Politique.

1.8 **Services partagés Canada** — Le Ministère est chargé de fournir et de maintenir l'infrastructure des technologies de l'information et des télécommunications pour les 221 centres d'appels du gouvernement fédéral, y compris les centres internes et les centres servant le public.

Objet de l'audit

1.9 Le présent audit visait à déterminer si Emploi et Développement social Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et Anciens Combattants Canada avaient fourni aux clients des services accessibles et rapides par l'entremise de leurs centres d'appels. À Emploi et Développement social Canada, nous avons examiné le centre d'appels pour l'assurance-emploi et celui pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse. Nous avons aussi examiné si ces ministères avaient rendu compte du rendement de leurs centres d'appels d'une manière pertinente pour les clients, transparente et cohérente, et avaient vérifié les résultats pour en confirmer l'exactitude. L'audit visait aussi à déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada avaient fourni une stratégie et un soutien pour assurer la prestation de ces services.

1.10 Cet audit est important parce que les centres d'appels sont une source clé d'information gouvernementale. Le gouvernement reçoit chaque année des millions d'appels de personnes cherchant à obtenir l'information dont elles ont besoin pour pouvoir prendre des décisions importantes et pressantes. Par exemple, ces personnes pourraient appeler pour vérifier si elles recevront leurs prestations à temps ou pour connaître l'état d'avancement d'une demande.

1.11 Nous n'avons pas examiné le financement des centres d'appels ni vérifié si l'information que fournissent les agents des centres d'appels ou les systèmes de libre-service automatisés était exacte.

1.12 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 21 à 26), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Message général



1.13 Dans l'ensemble, nous avons constaté que les appelants avaient de la difficulté à avoir accès aux agents des centres d'appels gouvernementaux. Plutôt que d'offrir aux appelants qui souhaitent parler à un agent l'option d'attendre pour le faire, les centres d'appels d'Emploi et Développement social Canada pour l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse de même que le centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ont redirigé des millions d'appels vers le système automatisé ou vers le site Web, ou ont invité les appelants à rappeler plus tard. La majorité des personnes qui ont réussi à joindre un agent d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ont dû attendre 30 minutes ou plus avant de pouvoir lui parler. Le centre d'appels d'Anciens Combattants Canada a permis à tous les appelants d'attendre pour parler à un agent. Pour l'ensemble des quatre centres d'appels, nous avons constaté que plus d'un million d'appelants avaient fini par raccrocher après avoir été mis en attente pour parler à un agent.

1.14 Les décisions concernant les services offerts par les centres d'appels et la définition des normes de service n'étaient pas axées sur la clientèle. Par exemple, Anciens Combattants Canada a cessé d'offrir des services de téléscripneur pour les personnes sourdes ou malentendantes sans d'abord consulter les vétérans ni les en aviser. De plus, aucun des centres d'appels ne disposait de normes de service sur la probabilité que les appelants puissent parler à un agent ou sur l'exactitude de l'information qui leur serait transmise. Par ailleurs, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ne disposait pas d'une norme de service sur la durée de l'attente pour pouvoir parler à un agent.

1.15 Cinq ans après le début de la planification pour moderniser et améliorer les 221 centres d'appels du gouvernement fédéral, l'initiative de modernisation chapeautée par Services partagés Canada n'avait été mise en œuvre que dans 8 de ces centres. Au moment de notre audit, le Ministère ne disposait encore d'aucun plan définitif pour moderniser les 213 autres centres d'appels.

Le rendement des centres d'appels

Des millions d'appels n'ont pas pu être acheminés à un agent

Ce que nous avons constaté

1.16 Nous avons constaté que des millions d'appels au centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ou aux centres d'appels de l'assurance-emploi ou du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse n'avaient pas pu être acheminés à un agent. Selon les ministères, cette situation s'expliquait par le fait que le volume d'appels dépassait la capacité de leurs centres d'appels. Plutôt que de permettre aux appelants de patienter pour parler à un agent, les centres d'appels les redirigeaient vers le système automatisé ou le site Web, ou leur proposaient de rappeler plus tard. Pour plus d'un million d'appels, les personnes qui étaient mises en attente ont raccroché avant de pouvoir parler à un agent (voir la pièce 1.1).

1.17 Nous avons aussi constaté que les appelants qui avaient réussi à joindre un agent avaient parfois dû attendre une demi-heure ou plus. Le temps d'attente dépassait souvent la cible de rapidité des centres d'appels, qui se situait entre deux et dix minutes (voir le paragraphe 1.26).

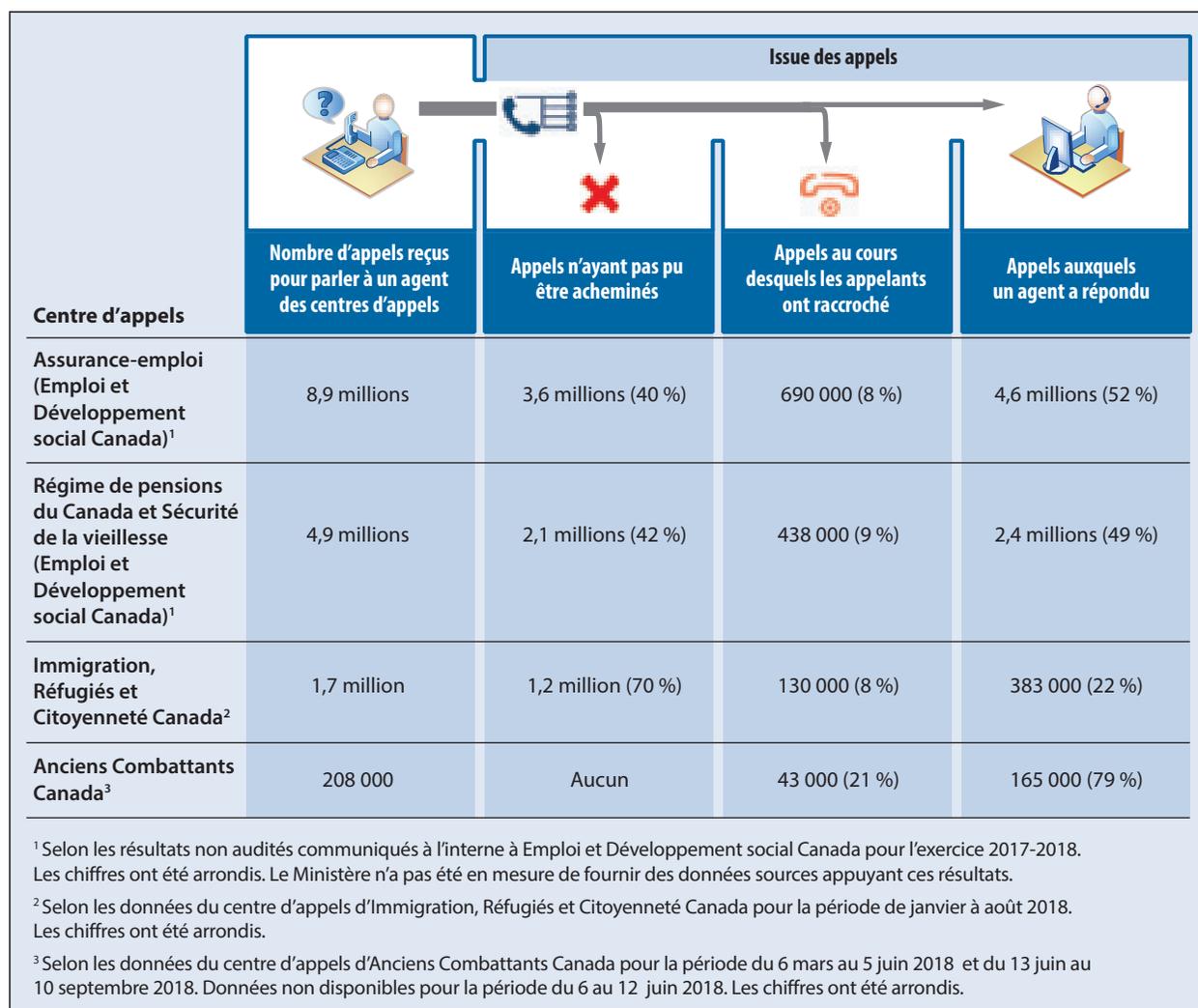
1.18 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- l'accès à un agent des centres d'appels;
- le délai d'attente pour joindre un agent des centres d'appels.

Importance de cette constatation

1.19 Cette constatation est importante parce que les personnes s'adressent aux centres d'appels du gouvernement fédéral pour obtenir l'information dont elles ont besoin afin de prendre des décisions importantes et pressantes au sujet des prestations et des services. Par exemple, un bénéficiaire de prestations d'assurance-emploi qui ne peut joindre un agent pourrait ne pas pouvoir recevoir une prestation à temps ou encore recevoir un paiement insuffisant ou trop élevé.

Pièce 1.1 Des millions d'appels n'ont pas pu être acheminés à un agent



Contexte

1.20 Les centres d'appels du gouvernement fédéral mettent des numéros sans frais à la disposition de la population. Les systèmes de libre-service automatisés des centres d'appels produisent des messages enregistrés et offrent des menus d'options qui permettent à l'appelant d'indiquer la raison de son appel. Certains systèmes donnent aussi de l'information et des options de libre-service que l'appelant peut choisir en tout temps, même en dehors des heures normales de bureau, sans avoir à parler à un agent. Les systèmes automatisés permettent aussi aux appelants de choisir de parler à un agent, et ils seront alors mis en attente.

1.21 Le centre d'appels pour l'assurance-emploi, celui pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, et celui d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada donnent aux appelants le choix d'utiliser le libre-service dans leur système automatisé ou de parler à un agent. Le

centre d'appels d'Anciens Combattants Canada n'offre pas d'options de libre-service, puisque la totalité des appelants sont mis en attente afin de parler à un agent.

Recommandation

1.22 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 1.27.

Analyse à l'appui de la constatation

1.23 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si les centres d'appels retenus pour l'audit offraient des services accessibles et rapides. Plus précisément, nous avons examiné si les appelants avaient été en mesure de joindre un agent et, le cas échéant, pendant combien de temps ils avaient dû attendre. Nous n'avons pas pu examiner le rendement des systèmes de libre-service automatisés, comme le nombre d'appelants qui avaient utilisé les options de libre-service, parce que les ministères n'avaient pas tous conservé des données détaillées sur les appels.

1.24 **L'accès à un agent des centres d'appels** — Nous avons constaté que le centre d'appels pour l'assurance-emploi, celui pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse et celui d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avaient pas permis à des millions d'appelants de joindre un agent. Selon les ministères, cette situation s'expliquait par le fait que le volume d'appels dépassait la capacité des centres d'appels. Par contre, le centre d'appels d'Anciens Combattants Canada avait permis à tous les appelants de parler à un agent.

1.25 Nous avons constaté que, souvent, les appelants qui voulaient parler à un agent ne se voyaient pas offrir la possibilité de le faire. Au lieu d'avoir le choix d'être mis en attente, ils étaient redirigés vers le système automatisé, ou bien invités à consulter le site Web ou à rappeler plus tard. Par exemple, au-delà d'un certain seuil de volume d'appels établi par Emploi et Développement social Canada, le Ministère renvoyait les appelants au système automatisé. À Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, un message enregistré invitait l'appelant à rappeler plus tard, puis la communication était coupée. Par contre, Anciens Combattants Canada permettait à tous les appelants mis en attente de parler à un agent, peu importe le nombre de personnes dans la file d'attente. Pour chacun des trois ministères, nous avons aussi constaté que pour plus d'un million d'appels mis en attente, les appelants avaient renoncé à patienter afin de parler à un agent, et raccroché (voir la pièce 1.1).

1.26 **Le délai d'attente pour joindre un agent des centres d'appels** — Nous avons constaté que lorsqu'un agent répondait à un appel, la cible de rapidité des ministères ou le délai que les appelants se disaient disposés à accepter n'était pas toujours respecté. Le centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avait pas de cible à l'égard de la rapidité. Ce centre d'appels affichait le temps d'attente moyen le plus long avant

qu'un appelant puisse joindre un agent, soit 32 minutes (voir la pièce 1.2). Selon l'Institut des services axés sur les citoyens, un organisme intergouvernemental à but non lucratif, les personnes ayant répondu à son sondage de 2018 ont affirmé que les normes de service quant à la rapidité étaient importantes. Les Canadiens interrogés s'attendaient à devoir attendre en moyenne sept minutes avant de pouvoir obtenir de l'information ou de commencer une transaction lorsqu'ils appelaient le gouvernement du Canada. Seulement deux des centres d'appels retenus pour l'audit respectaient ce délai d'attente.

Pièce 1.2 Les agents n'ont pas toujours répondu rapidement aux appels qui leur ont été acheminés

Centre d'appels	Cible de rapidité	Rendement réel du centre d'appels	
		Rendement réel par rapport à la cible de rapidité (les pourcentages sont arrondis)	Temps d'attente moyen (la durée est arrondie)
Assurance-emploi (Emploi et Développement social Canada)	Répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins ¹	51 % des appelants ont été mis en communication avec un agent en 10 minutes ou moins ²	8 minutes ²
Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse (Emploi et Développement social Canada)	Répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins ¹	72 % des appelants ont été mis en communication avec un agent en 10 minutes ou moins ²	5 minutes ²
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	Aucune cible	Aucune cible	32 minutes ³
Anciens Combattants Canada	Répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins	32 % des appelants ont été mis en communication en 2 minutes ou moins ⁴	5 minutes ⁴

¹ Emploi et Développement social Canada nous a indiqué que ces cibles de rapidité sont établies en fonction de données globales annualisées.

² Selon les données des centres d'appels d'Emploi et Développement social Canada pour l'assurance-emploi et pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, pour la période de juillet 2018 à janvier 2019.

³ Selon les données du centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, pour la période de janvier à août 2018.

⁴ Selon les données du centre d'appels d'Anciens Combattants Canada, pour la période du 6 mars au 5 juin 2018 et du 13 juin au 10 septembre 2018. Les données n'étaient pas disponibles pour la période du 6 au 12 juin 2018.

1.27 Recommandation — Emploi et Développement social Canada et Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada devraient revoir leur manière de gérer les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents. Les ministères devraient notamment envisager de permettre aux appelants de décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options du libre-service ou demander au centre d'appels qu'un agent les rappelle plus tard.

Réponse d'Emploi et Développement social Canada —

Recommandation acceptée. La capacité actuelle d'Emploi et Développement social Canada de gérer et d'améliorer l'accès à un agent de centre d'appels est limitée par la technologie et le financement existants. La migration des centres d'appels de l'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse vers un système téléphonique modernisé devrait être terminée d'ici mai 2020. Au fur et à mesure que la migration sera effectuée dans chaque centre d'appels, le Ministère examinera et ajustera la façon dont il gère les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux services du centre d'appels. Une fois la nouvelle plateforme en place, nous prévoyons terminer, d'ici mars 2021, un examen complet des options pour améliorer l'accès aux agents dans le nouveau système technologique. Cela permettra au Ministère d'étudier près d'une année complète d'expérience avec le nouveau système.

La vérification a exclu un élément important de la stratégie des centres d'appels du Ministère : les fonctions de libre-service offertes 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 aux Canadiens qui communiquent avec les centres d'appels de l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Pratiquement tous les appelants peuvent accéder au menu téléphonique libre-service, et plus de la moitié d'entre eux (environ 20 millions en 2017-2018) résolvent leurs problèmes sans avoir besoin de parler à un agent.

Réponse d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada —

Recommandation acceptée. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada continue de travailler à l'amélioration du soutien aux clients et a déjà pris des mesures importantes pour atteindre cet objectif, notamment en embauchant plus d'agents au Centre de soutien à la clientèle et en mettant en place un processus pour soutenir les clients qui ne parlent ni français ni anglais et qui communiquent avec le Centre de soutien à la clientèle à l'aide d'un interprète. Le Ministère reconnaît que de nombreux clients préfèrent maintenant recourir aux options de libre-service ou communiquer avec le Ministère par courriel. Ainsi, le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre une stratégie de soutien multimodes afin de fournir aux clients le soutien dont ils ont besoin selon le mode de leur choix, et a pris des mesures pour améliorer son site Web et ses outils de vérification de l'état des demandes afin de permettre plus facilement le libre-service pour les clients. Le Ministère a également pris des mesures pour offrir aux clients un soutien personnalisé par courriel et par d'autres moyens précis.

En 2018, le Ministère a adopté une stratégie triennale visant à améliorer encore davantage l'accessibilité et la rapidité des services de soutien à la clientèle du Ministère. Dans le cadre de cette stratégie, le Ministère a demandé un financement dans le budget de 2019 et a reçu un montant supplémentaire de 43 millions de dollars sur deux ans afin de fournir au Centre de soutien à la clientèle les ressources nécessaires pour

répondre aux besoins de ses clients. La stratégie comprend d'autres améliorations au Centre de soutien à la clientèle, dont les suivantes : revoir la formation et les méthodes de travail pour veiller à ce que les clients reçoivent du soutien de manière respectueuse et efficace; offrir aux clients le choix de demander de les rappeler plutôt que de rester en attente pour parler à un agent; résoudre certains des problèmes qui poussent les clients à demander de l'aide; veiller à ce que les programmes et services du Ministère soient conçus en fonction du client; jeter les bases de la transformation en améliorant notre technologie et nos outils.

Les centres d'appels n'étaient pas axés sur les besoins des clients

Ce que nous avons constaté

1.28 Nous avons constaté que les centres d'appels n'avaient pas tenu compte des besoins de leurs clients dans la prise de décisions relatives aux services fournis par les centres d'appels et dans l'établissement des normes de service. Dans leurs rapports sur le rendement de leurs centres d'appels, les ministères surestimaient parfois les résultats. Nous avons aussi constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas fourni de directives claires aux ministères et organismes sur l'application de la *Politique sur les services* du Conseil du Trésor et des lignes directrices connexes à l'égard des services des centres d'appels.

1.29 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- les services aux clients;
- l'établissement des normes de service;
- la communication de l'information sur le rendement;
- les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en matière de services.

Importance de cette constatation

1.30 Cette constatation est importante parce que de nombreux Canadiens se fient aux centres d'appels pour obtenir de l'information importante afin de prendre des décisions. De plus, les appelants veulent savoir ce à quoi ils devraient concrètement s'attendre lorsqu'ils appellent le gouvernement, comme la probabilité de joindre un agent et le temps d'attente à prévoir pour ce faire. Il est également important pour les appelants et les parlementaires de savoir si ces niveaux de service sont calculés de la même manière dans tous les centres d'appels, et si les ministères atteignent les cibles établies à cet égard.

Contexte

1.31 Une norme de service est un engagement public de fournir un niveau de service auquel les clients peuvent s'attendre dans des conditions normales. La *Politique sur les services* du Conseil du Trésor et sa ligne directrice à cet égard recensent des normes de service, soit :

- l'accès, par exemple la probabilité que les appelants soient en mesure de parler à un agent;
- la rapidité, par exemple combien de temps les appelants doivent patienter avant de pouvoir parler à un agent après avoir été mis en attente;
- l'exactitude, par exemple si les appelants recevront la bonne réponse à leurs questions.

1.32 La *Politique sur les services* et sa ligne directrice connexe stipulent que les normes doivent être pertinentes pour les clients et fondées sur des consultations auprès de ceux-ci. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est chargé de superviser et de surveiller la conformité des ministères et organismes fédéraux à la Politique.

Recommandations

1.33 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 1.45, 1.46 et 1.47.

Analyse à l'appui de la constatation

1.34 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si les centres d'appels retenus pour l'audit avaient fourni des services axés sur les clients à leurs appelants, élaboré des normes de service axées sur les clients en matière d'accès et de rapidité, et rendu compte au public des résultats atteints par rapport à ces normes de service. Nous avons aussi examiné si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait fourni des directives et des outils en vue d'aider les ministères et organismes à respecter les principes à la base de la prestation de services de qualité à la population canadienne.

1.35 **Les services aux clients** — Nous avons constaté qu'Anciens Combattants Canada et Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avaient pas toujours tenu compte des besoins de leurs clients dans leur prise de décisions au sujet des services offerts par les centres d'appels.

1.36 Nous avons constaté qu'Anciens Combattants Canada avait cessé d'offrir des services de téléscripneur (ATS) pour les personnes sourdes ou malentendantes sans d'abord consulter les anciens combattants ni les en aviser. Le Ministère n'a pas été en mesure de fournir de la documentation concernant les raisons qui ont motivé cette décision.

1.37 Nous avons constaté qu'en 2015, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada avait demandé à ses agents de ne pas répondre aux demandes de renseignements généraux, mais de dire aux appelants de

consulter le site Web pour obtenir de l'information. Ce changement était dû à un volume accru d'appels résultant de la fermeture des bureaux d'aide en personne du Ministère au Canada, en 2012. Après que le Ministère a cessé de répondre aux demandes de renseignements généraux, un certain nombre de clients ont rappelé régulièrement pour tenter d'obtenir l'information qu'ils désiraient. À la fin de 2016, 70 % des clients qui avaient fourni au Ministère des commentaires en ligne sur son centre d'appels s'étaient plaints du service. En 2017, le Ministère a recommencé à répondre aux demandes de renseignements généraux. Ce changement a amélioré la satisfaction des clients, mais il a aussi compliqué l'accès et rallongé le temps d'attente. En 2018, le Ministère a commencé à embaucher d'autres agents pour le centre d'appels et à élaborer des stratégies pour améliorer l'accès au centre d'appels.

1.38 Nous avons aussi constaté qu'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avait pas donné suite de façon satisfaisante à une recommandation d'un comité de la Chambre des communes de faciliter la communication des clients ne parlant ni français ni anglais avec les agents du centre d'appels grâce à un interprète. Le Ministère avait répondu à la recommandation en indiquant qu'il disposait d'un processus permettant aux clients d'être accompagnés de leur propre interprète. Cependant, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas réalisé d'analyse sur les moyens de réduire les démarches imposées aux appelants qui avaient recours à leur propre interprète ou représentant.

1.39 **L'établissement de normes de service** — Nous avons constaté que les centres d'appels examinés n'avaient pas pris en compte les trois types de normes de service recensées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans sa ligne directrice. Aucun des centres d'appels audités n'avait de normes de service sur la probabilité qu'un appelant puisse parler à un agent (accès) ni sur l'exactitude des réponses fournies (exactitude), même si ces centres disposaient tous de processus de contrôle qualité pour vérifier certaines réponses des agents. Enfin, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avait pas de norme sur le temps durant lequel un appelant devait patienter avant de pouvoir parler à un agent après avoir été mis en attente (rapidité) (voir la pièce 1.3). Sans normes de service, les appelants ne pouvaient pas savoir quel niveau de service ils pouvaient attendre des centres d'appels, et les ministères n'avaient aucun engagement public à respecter.

1.40 Nous avons également constaté que les ministères qui avaient des normes de service sur la rapidité pour leurs centres d'appels ne pouvaient pas démontrer qu'au moment de définir ces normes, ils avaient tenu compte des commentaires des clients sur leurs attentes en ce qui concerne le délai d'attente. Par exemple, au moment de notre audit, Anciens Combattants Canada envisageait de modifier sa norme de service, soit « répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins », pour la faire passer à « répondre à 80 % des appels en 5 minutes ou moins ». Cependant, l'analyse à l'appui de ce changement ne montrait pas

comment ce changement pourrait particulièrement toucher le service aux anciens combattants, et il ne découlait pas de commentaires reçus d'anciens combattants.

Pièce 1.3 Les centres d'appels n'ont pas pris en compte tous les types de normes de service recensées dans la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Centre d'appels	Normes de service en place		
	Accès	Rapidité	Exactitude
Assurance-emploi (Emploi et Développement social Canada)	Aucune	Répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins	Aucune
Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse (Emploi et Développement social Canada)	Aucune	Répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins	Aucune
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	Aucune	Aucune	Aucune
Anciens Combattants Canada	Aucune	Répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins	Aucune

1.41 **La communication de l'information sur le rendement** — Nous avons constaté que, lorsque les ministères communiquaient l'information sur le rendement de leurs centres d'appels par rapport aux normes de service établies, ils surestimaient parfois les résultats. Par exemple, pour le rendement en regard de la norme de service « répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins », Anciens Combattants Canada n'a pas tenu compte des appels où l'appelant avait raccroché dans les 30 secondes après avoir été mis en attente pour parler à un agent. De même, pour le rendement par rapport à sa norme de service « répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins », Emploi et Développement social Canada n'a pas tenu compte des appels où l'appelant avait raccroché après avoir été mis en attente.

1.42 Nous avons aussi constaté qu'Emploi et Développement social Canada et Anciens Combattants Canada avaient publié des résultats sur le rendement qui étaient fondés sur des données non vérifiées. Ces ministères se sont servis de rapports générés par des outils d'établissement de rapports qui résumaient les résultats. Ils n'ont cependant pas conservé les données sources et, par conséquent, n'ont pas pu vérifier les résultats ainsi obtenus pour confirmer l'exactitude des calculs présentés dans ces rapports.

1.43 Nous voulions vérifier les résultats des rapports, mais nous n'avons pas pu le faire. En effet, ces ministères n'avaient pas conservé leurs données sources parce qu'ils ne les avaient pas classées parmi celles ayant une valeur opérationnelle. Par contre, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada avait conservé ses données sources et les avait utilisées pour vérifier ses résultats. À notre avis, les données sources

concernant les appels ont une valeur opérationnelle, car elles sont nécessaires pour vérifier les calculs des résultats liés au rendement, et elles devraient être conservées conformément à la Directive sur la tenue de documents du Conseil du Trésor.

1.44 Les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en matière de services — Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas fourni de directives claires pour s'assurer que les ministères et organismes respectaient les principes régissant la prestation de services de qualité, énoncés dans la *Politique sur les services*. Le Secrétariat n'a pas exercé une surveillance suffisante afin de savoir si les ministères avaient établi des normes de service pour les centres d'appels et si les ministères avaient communiqué de l'information exacte sur leur rendement pour ce qui est de répondre aux besoins des clients.

1.45 Recommandation — Anciens Combattants Canada devrait revoir la façon dont il assure l'accès des personnes sourdes et malentendantes à son centre d'appels et s'assurer que ses décisions sont fondées sur les commentaires des appelants.

Réponse d'Anciens Combattants Canada — *Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada poursuivra ses efforts en vue d'offrir le plein accès aux services des centres d'appels pour tous les clients. Par l'entremise du Service d'aide d'Anciens Combattants Canada, le Ministère offre des services de téléimprimeur (ATS) 24 heures sur 24, 365 jours par an, destinés aux personnes qui ont besoin de soutien psychologique. Le Ministère élargira la portée de ses services d'ATS pour inclure les appels traités par le Réseau national des centres d'appels du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30, heure locale. Pour ce faire, le Ministère mènera des consultations avec des experts internes et externes, procédera à l'acquisition de l'équipement et/ou des logiciels nécessaires, effectuera des essais préliminaires, puis mettra en œuvre le service. La mise en œuvre comprendra la promotion du service à l'interne et à l'externe.*

Les décisions futures concernant l'accès aux centres d'appels seront fondées sur les commentaires des appelants, y compris les données du Sondage sur la satisfaction des clients du Ministère.

1.46 Recommandation — Emploi et Développement social Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et Anciens Combattants Canada devraient :

- établir des normes de service pour leurs centres d'appels qui sont pertinentes pour les clients et qui tiennent compte des commentaires de ces derniers, conformément à la *Ligne directrice sur les normes de service* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- publier de manière transparente et cohérente des normes de service et de l'information sur le rendement des centres d'appels, et vérifier les résultats pour en confirmer l'exactitude.

Réponse d'Emploi et Développement social Canada —

Recommandation acceptée. Emploi et Développement social Canada reconnaît que les normes de service doivent être pertinentes pour les clients et prendre en considération la rétroaction des clients. À cet égard, le Ministère a terminé en décembre 2018 un examen des normes de service du programme d'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse qui comprenait des consultations auprès des clients, confirmant que les normes établies sont pertinentes et généralement conformes aux attentes des clients.

Conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie, le Ministère surveille aussi activement les mesures de rendement des centres d'appels relativement à l'accessibilité et à l'exactitude. Le Ministère continuera d'établir des normes de service pertinentes pour les clients, conformément à la Politique sur les services.

Le Ministère convient également d'améliorer la publication des normes de service et des résultats de rendement des centres d'appels au moyen de rapports plus fréquents. De plus, le Ministère a vérifié l'exactitude de sa méthode de rapport sommaire à l'aide des données de base, démontrant que la méthode de rapport sommaire actuelle est exacte à plus ou moins 0,05 %. Le Ministère continuera de vérifier périodiquement la validité des données dans l'avenir.

Le Ministère commencera à inclure tous les appels où le client a raccroché après l'expiration du délai prévu par la norme de service dans ses résultats de 2019-2020. Le Ministère indique toutefois que ces appels n'auront pas une incidence importante sur les résultats déclarés. Par exemple, en 2017-2018, ces appels représentaient 1 % du nombre total d'appels.

Réponse d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada —

Recommandation acceptée. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a publié des normes de service pour bon nombre de ses programmes et services, et s'est engagé à s'améliorer continuellement dans ce domaine. Le Ministère procède actuellement à un examen approfondi de ses normes de service afin de s'assurer qu'elles sont significatives pour les clients et atteignables pour le Ministère. De plus, le Ministère prévoit établir des normes de service pour les services de soutien à la clientèle en 2019. Ces normes de service seront établies en consultation avec les clients et en tenant compte de la capacité des ressources.

Réponse d'Anciens Combattants Canada — *Recommandation acceptée.*

Anciens Combattants Canada examine comment il peut utiliser son sondage après appel pour mesurer la satisfaction des clients aux fins des normes de service. Dans le cadre des efforts continus du Ministère pour offrir un service de qualité, des changements pourraient être apportés aux normes de service, au besoin, en fonction des commentaires des clients. Chaque année, le Ministère se penchera sur son rendement en fonction des sondages menés auprès des clients, et ce, en vue d'éventuelles modifications aux normes de service publiées.

Anciens Combattants Canada s'engage à publier ses normes de service, les résultats connexes par rapport aux normes de service et les ensembles de données sur veterans.gc.ca et ouvert.canada.ca (portail du gouvernement ouvert). Cela se déroulera en même temps que la publication du Rapport sur les résultats ministériels qui a lieu chaque année en novembre, à compter de 2019. Le Ministère mettra en œuvre une approche d'ici novembre 2019 pour confirmer l'exactitude des résultats sur le rendement publiés.

1.47 Recommandation — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait préciser ses directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et diriger les ministères et les organismes pour que :

- les normes de service de leurs centres d'appels soient conformes à la *Politique sur les services* du Conseil du Trésor, et axées sur la pertinence pour les clients, sur l'uniformité dans l'ensemble de l'administration publique et sur la transparence;
- les ministères et organismes publient de manière transparente et cohérente des normes de service et de l'information sur le rendement des centres d'appels, et vérifient les résultats pour en confirmer l'exactitude.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — *Recommandation acceptée. D'ici avril 2020, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada identifiera les changements potentiels aux instruments de politique visant à améliorer les normes de service pour tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels. De plus, le Secrétariat continuera de travailler avec les ministères de prestation de services afin d'améliorer les directives actuelles en matière d'élaboration et de publication de normes de service axées sur le client.*

L'avenir des centres d'appels

Il faudra des années pour moderniser et améliorer les services offerts dans les centres d'appels

Ce que nous avons constaté

1.48 Nous avons constaté que Services partagés Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avaient pas apporté le soutien nécessaire à la modernisation et à l'amélioration des services des centres d'appels. À la fin de notre audit, soit cinq ans après le début des travaux de modernisation de la technologie de chacun des 221 centres d'appels du gouvernement fédéral, l'initiative avait été mise en œuvre dans seulement 8 de ces centres. Cette initiative visait à regrouper les systèmes des centres d'appels vieillissants en un seul système moderne qui comporterait bon nombre d'améliorations, notamment de nouvelles

fonctionnalités. Cependant, nous avons constaté que le ministère responsable de l'initiative, Services partagés Canada, n'avait pas encore de plan définitif pour moderniser les 213 autres centres d'appels.

1.49 Nous avons aussi constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait défini une stratégie de service pangouvernementale accordant la priorité aux services en ligne. Cependant, la stratégie ne mentionnait pas la modernisation des centres d'appels.

1.50 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- la modernisation de la technologie des centres d'appels;
- la stratégie de service pangouvernementale.

Importance de cette constatation

1.51 Cette constatation est importante parce qu'une technologie moderne aiderait à améliorer les services offerts par les centres d'appels et permettrait de donner aux Canadiens une expérience uniforme dans tous les centres d'appels du gouvernement fédéral. Tant que cette technologie n'est pas mise en œuvre, les centres d'appels resteront exposés à des risques d'interruption de service ou de panne en raison du vieillissement de leurs systèmes. De plus, les centres d'appels actuels ne peuvent offrir aux Canadiens de nouvelles fonctionnalités plus efficaces, comme permettre aux appelants de raccrocher et de se faire rappeler par un agent, ou encore leur permettre de réaliser des opérations en libre-service pour modifier leur adresse ou des informations bancaires, par exemple.

1.52 Cette constatation est également importante parce que si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'intègre pas les centres d'appels dans son approche de service pangouvernementale, l'initiative de modernisation sera axée uniquement sur la recherche de solutions au vieillissement technologique des centres d'appels, et non sur les mesures à prendre pour répondre aux besoins de la population canadienne.

Contexte

1.53 En 2011, Services partagés Canada a été chargé de transformer l'infrastructure des technologies de l'information du gouvernement fédéral, y compris celle des centres d'appels. En 2013, le Ministère avait déterminé qu'il devait gérer le risque de défaillance dans l'infrastructure vieillissante des centres d'appels et améliorer leur technologie afin de répondre aux attentes de la population canadienne. Services partagés Canada prévoyait moderniser la technologie de tous les centres d'appels fédéraux dans un nouveau système commun, d'ici 2020.

1.54 En 2015, le président du Conseil du Trésor a été chargé de définir une nouvelle stratégie de service en vue de créer un guichet unique en ligne pour la prestation de tous les services du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a reçu un budget de 6 millions de dollars sur cinq exercices (de 2016-2017 à 2020-2021) et une

enveloppe annuelle de 800 000 \$ pour élaborer une stratégie de services axée sur les clients et pour définir de nouvelles normes de rendement.

Recommandation

1.55 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 1.63.

Analyse à l'appui de la constatation

1.56 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si Services partagés Canada avait élaboré et mis en œuvre une initiative visant à moderniser la technologie des centres d'appels dans l'ensemble de l'administration publique. Nous avons vérifié si l'initiative était adaptée aux besoins des ministères et organismes pour améliorer les services de leurs centres d'appels. Nous avons aussi vérifié si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada disposait d'une stratégie pangouvernementale de service à la clientèle qui englobait les centres d'appels.

1.57 **La modernisation de la technologie des centres d'appels** — Nous avons constaté que même si Services partagés Canada avait élaboré une initiative pour moderniser les centres d'appels des ministères et organismes, sa mise en œuvre avait été retardée de plusieurs années parce que Services partagés Canada avait sous-estimé le coût et l'ampleur des travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet.

1.58 L'initiative a été lancée en 2013, mais Services partagés Canada n'a pas signé le contrat pour l'élaboration du nouveau système avant 2015. Services partagés Canada a ensuite modifié le contrat en 2017 avant que les travaux puissent commencer. Ce délai a causé des problèmes à certains centres d'appels. Par exemple, Emploi et Développement social Canada comptait sur le nouveau système pour remédier aux limitations technologiques et ainsi l'aider à répondre plus efficacement aux appelants. De plus, Emploi et Développement social Canada nous a indiqué qu'il avait reporté la mise en œuvre d'améliorations majeures dans ses centres d'appels pour l'assurance-emploi ainsi que pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, parce qu'il ne voulait pas actualiser son système en place alors qu'il s'attendait à devoir passer au nouveau système. Entre-temps, la technologie des centres d'appels du Ministère, datant d'il y a 20 ans, a continué de poser des risques de défaillance parce qu'elle n'était plus prise en charge et que les pièces de remplacement étaient difficiles à trouver. Les appelants devaient donc attendre que les fonctions améliorées soient disponibles.

1.59 En 2017, l'initiative a de nouveau été retardée lorsque Services partagés Canada s'est rendu compte que l'adoption d'un nouveau système par les 221 centres d'appels fédéraux d'ici 2020 coûterait trop cher. Le Ministère a donc décidé que la transition vers le nouveau système se ferait en deux étapes. Dans un premier temps, seulement 8 grands centres d'appels adopteraient le nouveau système d'ici 2018, tandis que les 213 autres suivraient dans un deuxième temps.

1.60 Nous avons constaté que Services partagés Canada avait sous-estimé l'ampleur des travaux requis pour préparer les ministères et organismes à la transition vers le nouveau système des centres d'appels, ce qui a aussi entraîné des retards. Ainsi, le nouveau système était doté de diverses fonctionnalités modernes, comme la capacité de traiter un plus grand nombre d'appels et d'enregistrer les appels à des fins de contrôle qualité. Cependant, pour que les ministères et organismes puissent utiliser ces fonctionnalités, Services partagés Canada devait moderniser son infrastructure des technologies de l'information, ce dont il n'avait pas tenu compte dans sa planification. Des défauts du système ont aussi occasionné des retards. Par exemple, les fonctions permettant d'utiliser le système dans les deux langues officielles et les fonctionnalités intégrées qui garantissent l'accès pour les agents ayant une déficience visuelle étaient défectueuses et ont dû être corrigées. Ces retards ont repoussé la réalisation complète de la première phase jusqu'en 2020.

1.61 Nous avons constaté que Services partagés Canada n'avait pas encore de plan définitif pour moderniser les 213 autres centres d'appels fédéraux. Le Ministère avait fait l'inventaire des centres d'appels du gouvernement du Canada, mais cet inventaire n'était pas exhaustif, car Services partagés Canada n'avait pas encore confirmé le nombre total de centres d'appels ni consulté les ministères quant à leurs besoins opérationnels. Le Ministère n'avait pas non plus défini le calendrier ni le budget pour la modernisation des technologies des centres d'appels restants. Entre-temps, ces derniers risquent de voir leur matériel informatique vieillissant tomber en panne et de ne plus pouvoir compter sur une prise en charge pour leurs logiciels. Ainsi, le contrat pour le centre d'appels d'Anciens Combattants Canada viendra à échéance en décembre 2020, et celui d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada se terminera en mars 2022.

1.62 **La stratégie de service pangouvernementale** — Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait défini en 2017 une stratégie de service pangouvernementale : la Stratégie relative aux services axés sur la clientèle du gouvernement du Canada. Cette stratégie visait en priorité les services en ligne, mais elle n'incluait pas les centres d'appels et ne mentionnait pas leur modernisation à l'échelle du gouvernement, malgré le fait que ces centres demeurent un moyen important pour les clients d'obtenir de l'information.

1.63 **Recommandation** — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait inclure les centres d'appels dans son approche pangouvernementale en matière de services. Dans le cadre de son initiative visant à moderniser les autres centres d'appels du gouvernement du Canada, Services partagés Canada devrait :

- consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour veiller à ce que son initiative de modernisation cadre avec l'approche pangouvernementale du Secrétariat en matière des services;

- s'assurer que l'initiative couvre la liste complète des centres d'appels ainsi que les besoins opérationnels des ministères et organismes.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — *Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada inclura tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels, dans le cadre de son approche pangouvernementale visant à appuyer les ministères et les organismes à améliorer les services.*

Réponse de Services partagés Canada — *Recommandation acceptée. Après qu'il ait été déterminé qu'il « n'y avait pas de solution universelle » en raison du coût élevé de la mise en œuvre de la version complète d'une solution très accessible et sécurisée, Services partagés Canada a commencé à réévaluer son plan afin de trouver la meilleure solution pour les centres de contact restants qui ne requièrent pas ce niveau de fonctionnalité. Services partagés Canada a déterminé qu'il existe différentes catégories de centres de contact (en fonction des besoins opérationnels) et collabore actuellement avec des partenaires afin de mettre à jour l'inventaire et les besoins des centres de contact, ce qui permettra de déterminer quelles sont les solutions les mieux adaptées et les plus économiques pour moderniser les centres de contact restants. L'achèvement de cette analyse est prévu au premier trimestre de l'exercice 2019-2020, après quoi Services partagés Canada présentera le plan à jour au Conseil du Trésor et veillera à l'harmonisation de celui-ci avec une approche pangouvernementale en matière de services numériques.*

Conclusion

1.64 Nous avons conclu que les ministères visés par notre audit n'avaient pas tous offert des services accessibles et rapides par l'entremise de leurs centres d'appels. La manière dont les centres d'appels ont établi des normes de service, et mesuré et communiqué leur rendement par rapport à ces normes, n'était pas pertinente pour les clients, ni transparente, ni cohérente, ni fondée sur des données dont l'exactitude était vérifiable.

1.65 Nous avons aussi conclu que Services partagés Canada n'avait pas fourni de soutien pour moderniser les systèmes des centres d'appels du gouvernement fédéral. Même si Services partagés Canada procédait à la mise en œuvre de nouveaux systèmes dans 8 centres d'appels, l'initiative prenait plus de temps que prévu et le Ministère n'avait pas encore établi de plan définitif pour la modernisation des 213 autres centres d'appels.

1.66 Enfin, nous avons conclu que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait établi une stratégie de service pangouvernementale qui était axée sur l'amélioration des services en ligne. Cependant, la stratégie

ne mentionnait pas la modernisation des centres d'appels et ne donnait pas de directives claires aux ministères et organismes pour les aider à faire rapport sur le rendement de leurs centres d'appels d'une manière pertinente pour les clients, transparente et cohérente, et à vérifier les résultats pour en confirmer l'exactitude. Le Secrétariat n'a pas non plus fourni d'approche pangouvernementale pour s'assurer que les clients avaient accès aux services de centres d'appels lorsqu'ils souhaitaient communiquer avec le gouvernement.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur les centres d'appels des ministères retenus pour l'audit a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. La responsabilité du Bureau était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité des organisations fédérales, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit des directions des entités :

- la confirmation de leur responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elles nous ont fourni toutes les informations dont elles ont connaissance et qui leur ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si les ministères retenus pour l'audit avaient offert des services accessibles et rapides par l'entremise de leurs centres d'appels et si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada avaient fourni une stratégie et un soutien pour assurer la prestation de ces services.

Étendue et méthode

Nous avons retenu des centres d'appels au sein des ministères suivants, selon une approche fondée sur les tests ciblés, en raison de l'importance des services que ces centres d'appels procurent aux clients et de la diversité des volumes d'appels qu'ils reçoivent :

- Emploi et Développement social Canada (assurance-emploi; Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse);
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada;
- Anciens Combattants Canada.

Nous avons effectué une visite sur place pour chaque centre d'appels retenu.

Lors de notre analyse des données, nous avons examiné comment les ministères géraient les volumes d'appels pour permettre aux clients d'accéder aux centres d'appels. Nous avons aussi analysé les données provenant du fournisseur de service réseau sans frais et des systèmes des centres d'appels ministériels afin de comprendre les modalités d'accès des appelants à la fois aux systèmes de libre-service automatisés et aux agents. Nous avons calculé les résultats obtenus par rapport à un certain nombre d'indicateurs de rendement, notamment le nombre d'appels n'ayant pu être acheminés à un agent, le nombre d'appelants ayant raccroché, et le délai d'attente avant de pouvoir parler à un agent. Nous avons examiné comment les ministères mesuraient le taux de satisfaction des clients et en rendaient compte, et dans quelle mesure ils comprenaient les besoins de leurs clients. Nous avons aussi examiné les initiatives et les activités menées par les ministères en vue d'améliorer les services offerts par leurs centres d'appels.

Nous avons examiné comment les ministères définissaient leurs normes de service. Nous avons aussi examiné tous les rapports publiés sur les normes de service. De plus, nous avons examiné les procédures mises en œuvre par les ministères pour obtenir une assurance quant à l'intégrité des données étayant les rapports publiés.

Nous avons examiné si Services partagés Canada avait défini et mis en œuvre un plan pour moderniser la technologie des centres d'appels dans l'ensemble du gouvernement et s'il avait répondu aux besoins des ministères et organismes qui fournissaient les services. Nous avons aussi examiné si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait une stratégie pour assurer les services dans les centres d'appels.

Notre audit a comporté l'examen de divers documents et la tenue d'entretiens avec des représentants des ministères.

Nous n'avons pas examiné le financement des centres d'appels, ni vérifié l'exactitude de l'information communiquée par les agents préposés aux appels ou par les systèmes de libre-service automatisés des centres d'appels.

Critères

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si les ministères retenus pour l'audit avaient offert des services accessibles et rapides par l'entremise de leurs centres d'appels et si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada avaient fourni une stratégie et un soutien pour assurer la prestation de ces services, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Les ministères retenus recensent et surveillent les besoins de leurs clients en matière de services dans les centres d'appels.</p> <p>Les ministères retenus offrent des services accessibles et rapides dans les centres d'appels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mandat du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, 2016 • Lettre de mandat du ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2017 • Lettre de mandat de la présidente du Conseil du Trésor du Canada, 2015 • Lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, 2015 et 2017 • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les services</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur les normes de service</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur la gestion des services</i> • Emploi et Développement social Canada, <i>Stratégie de service</i>, 2016 • Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015-2018 • Anciens Combattants Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015 • L'Institut des services axés sur les citoyens, rapport <i>Les citoyens d'abord</i>

Critères	Sources
<p align="center">Pour déterminer si les ministères retenus pour l’audit avaient offert des services accessibles et rapides par l’entremise de leurs centres d’appels et si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada avaient fourni une stratégie et un soutien pour assurer la prestation de ces services, nous avons utilisé les critères suivants : (suite)</p>	
<p>Les ministères retenus élaborent des normes de service axées sur la clientèle.</p> <p>Les ministères retenus mesurent les résultats obtenus en matière de rendement et s’en servent pour améliorer les services offerts.</p> <p>Les ministères retenus publient des résultats transparents en matière de rendement et les comparent aux normes de service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mandat du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, 2016 • Lettre de mandat du ministre de l’Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2017 • Lettre de mandat de la présidente du Conseil du Trésor du Canada, 2015 • Lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, 2015 et 2017 • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les services</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur les normes de service</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur la gestion des services</i> • Emploi et Développement social Canada, <i>Stratégie de service</i>, 2016 • Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015-2018 • Anciens Combattants Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015

Critères	Sources
<p align="center">Pour déterminer si les ministères retenus pour l’audit avaient offert des services accessibles et rapides par l’entremise de leurs centres d’appels et si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada avaient fourni une stratégie et un soutien pour assurer la prestation de ces services, nous avons utilisé les critères suivants : (suite)</p>	
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada possède une stratégie qui tient compte des centres d’appels, et il a communiqué cette stratégie à Services partagés Canada et aux ministères retenus pour l’audit.</p> <p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit des lignes directrices et des outils afin d’aider les ministères à mettre en œuvre une approche uniforme pour la prestation de services dans les centres d’appels dans l’ensemble du gouvernement du Canada.</p> <p>Services partagés Canada dispose d’un plan de transformation des centres d’appels qui appuie les stratégies de service du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et des ministères.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mandat du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, 2016 • Lettre de mandat du ministre de l’Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2017 • Lettre de mandat de la présidente du Conseil du Trésor du Canada, 2015 • Lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, 2015 et 2017 • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les services</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur la gestion des services</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur les normes de service</i> • Conseil du Trésor, <i>Directive sur la gestion des technologies de l’information</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Plan stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion de l’information et la technologie de l’information de 2017-2021</i> • Stratégie en matière de services du gouvernement du Canada • Services partagés Canada, plan de transformation de la technologie de l’information du gouvernement du Canada, 2017-2025 • Emploi et Développement social Canada, <i>Stratégie de service</i>, 2016 • Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015-2018 • Services partagés Canada, <i>Stratégie de gestion des services</i>, 2015-2018 • Anciens Combattants Canada, <i>stratégie de gestion des services</i>, 2015

Période visée par l'audit

Nous avons analysé les données des centres d'appels pour :

- les centres d'appels d'Emploi et Développement social Canada pour l'assurance-emploi ainsi que pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, pour la période de juillet 2018 à janvier 2019;
- le centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, pour la période de janvier à août 2018;
- le centre d'appels d'Anciens Combattants Canada pour les périodes du 6 mars au 5 juin 2018 et du 13 juin au 10 septembre 2018. Les données pour la période du 6 au 12 juin 2018 n'étaient pas disponibles.

Nous avons audité les documents justificatifs se rapportant aux centres d'appels pour la période du 1^{er} avril 2010 au 21 novembre 2018 et les documents relatifs au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à Services partagés Canada pour la période du 1^{er} avril 2012 au 21 novembre 2018.

Il s'agit des périodes auxquelles s'applique la conclusion de l'audit.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 16 janvier 2019, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Jean Goulet

Directrice : Joanna Murphy

Glen Barber

Nicholas Brouwer

Danny Bruni

Jocelyn Matthews

Stephanie Taylor

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Le rendement des centres d'appels</p> <p>1.27 Emploi et Développement social Canada et Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada devraient revoir leur manière de gérer les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents. Les ministères devraient notamment envisager de permettre aux appelants de décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options du libre-service ou demander au centre d'appels qu'un agent les rappelle plus tard. (1.16–1.26)</p>	<p>Réponse d'Emploi et Développement social Canada — Recommandation acceptée. La capacité actuelle d'Emploi et Développement social Canada de gérer et d'améliorer l'accès à un agent de centre d'appels est limitée par la technologie et le financement existants. La migration des centres d'appels de l'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse vers un système téléphonique modernisé devrait être terminée d'ici mai 2020. Au fur et à mesure que la migration sera effectuée dans chaque centre d'appels, le Ministère examinera et ajustera la façon dont il gère les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux services du centre d'appels. Une fois la nouvelle plateforme en place, nous prévoyons terminer, d'ici mars 2021, un examen complet des options pour améliorer l'accès aux agents dans le nouveau système technologique. Cela permettra au Ministère d'étudier près d'une année complète d'expérience avec le nouveau système.</p> <p>La vérification a exclu un élément important de la stratégie des centres d'appels du Ministère : les fonctions de libre-service offertes 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 aux Canadiens qui communiquent avec les centres d'appels de l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Pratiquement tous les appelants peuvent accéder au menu téléphonique libre-service, et plus de la moitié d'entre eux (environ 20 millions en 2017-2018) résolvent leurs problèmes sans avoir besoin de parler à un agent.</p> <p>Réponse d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada — Recommandation acceptée. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada continue de travailler à l'amélioration du soutien aux clients et a déjà pris des mesures importantes pour atteindre cet objectif, notamment en embauchant plus d'agents au Centre de soutien à la clientèle et en mettant en place un processus pour soutenir les clients qui ne parlent ni français ni anglais et qui communiquent avec le Centre de soutien à la clientèle à l'aide d'un interprète. Le Ministère reconnaît que de nombreux clients préfèrent maintenant recourir aux options de libre-service ou communiquer avec le Ministère par courriel. Ainsi, le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre une stratégie de soutien multimodes afin de fournir aux clients le soutien dont ils ont besoin selon le mode de leur choix, et a pris des mesures pour améliorer son site Web et ses outils de vérification de l'état des demandes afin de permettre plus facilement le libre-service pour les clients. Le Ministère a également pris des mesures pour offrir aux clients un soutien personnalisé par courriel et par d'autres moyens précis.</p>

Recommandation	Réponse
<p>1.45 Anciens Combattants Canada devrait revoir la façon dont il assure l'accès des personnes sourdes et malentendantes à son centre d'appels et s'assurer que ses décisions sont fondées sur les commentaires des appelants. (1.35–1.36)</p>	<p>En 2018, le Ministère a adopté une stratégie triennale visant à améliorer encore davantage l'accessibilité et la rapidité des services de soutien à la clientèle du Ministère. Dans le cadre de cette stratégie, le Ministère a demandé un financement dans le budget de 2019 et a reçu un montant supplémentaire de 43 millions de dollars sur deux ans afin de fournir au Centre de soutien à la clientèle les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de ses clients. La stratégie comprend d'autres améliorations au Centre de soutien à la clientèle, dont les suivantes : revoir la formation et les méthodes de travail pour veiller à ce que les clients reçoivent du soutien de manière respectueuse et efficace; offrir aux clients le choix de demander de les rappeler plutôt que de rester en attente pour parler à un agent; résoudre certains des problèmes qui poussent les clients à demander de l'aide; veiller à ce que les programmes et services du Ministère soient conçus en fonction du client; jeter les bases de la transformation en améliorant notre technologie et nos outils.</p> <p>Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada poursuivra ses efforts en vue d'offrir le plein accès aux services des centres d'appels pour tous les clients. Par l'entremise du Service d'aide d'Anciens Combattants Canada, le Ministère offre des services de téléimprimeur (ATS) 24 heures sur 24, 365 jours par an, destinés aux personnes qui ont besoin de soutien psychologique. Le Ministère élargira la portée de ses services d'ATS pour inclure les appels traités par le Réseau national des centres d'appels du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30, heure locale. Pour ce faire, le Ministère mènera des consultations avec des experts internes et externes, procédera à l'acquisition de l'équipement et/ou des logiciels nécessaires, effectuera des essais préliminaires, puis mettra en œuvre le service. La mise en œuvre comprendra la promotion du service à l'interne et à l'externe.</p> <p>Les décisions futures concernant l'accès aux centres d'appels seront fondées sur les commentaires des appelants, y compris les données du Sondage sur la satisfaction des clients du Ministère.</p>

Recommandation	Réponse
<p>1.46 Emploi et Développement social Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et Anciens Combattants Canada devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir des normes de service pour leurs centres d'appels qui sont pertinentes pour les clients et qui tiennent compte des commentaires de ces derniers, conformément à la <i>Ligne directrice sur les normes de service</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; • publier de manière transparente et uniforme des normes de service et de l'information sur le rendement des centres d'appels, et vérifier les résultats pour en confirmer l'exactitude. <p>(1.39–1.43)</p>	<p>Réponse d'Emploi et Développement social Canada — Recommandation acceptée. Emploi et Développement social Canada reconnaît que les normes de service doivent être pertinentes pour les clients et prendre en considération la rétroaction des clients. À cet égard, le Ministère a terminé en décembre 2018 un examen des normes de service du programme d'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse qui comprenait des consultations auprès des clients, confirmant que les normes établies sont pertinentes et généralement conformes aux attentes des clients.</p> <p>Conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie, le Ministère surveille aussi activement les mesures de rendement des centres d'appels relativement à l'accessibilité et à l'exactitude. Le Ministère continuera d'établir des normes de service pertinentes pour les clients, conformément à la <i>Politique sur les services</i>.</p> <p>Le Ministère convient également d'améliorer la publication des normes de service et des résultats de rendement des centres d'appels au moyen de rapports plus fréquents. De plus, le Ministère a vérifié l'exactitude de sa méthode de rapport sommaire à l'aide des données de base, démontrant que la méthode de rapport sommaire actuelle est exacte à plus ou moins 0,05 %. Le Ministère continuera de vérifier périodiquement la validité des données dans l'avenir.</p> <p>Le Ministère commencera à inclure tous les appels où le client a raccroché après l'expiration du délai prévu par la norme de service dans ses résultats de 2019-2020. Le Ministère indique toutefois que ces appels n'auront pas une incidence importante sur les résultats déclarés. Par exemple, en 2017-2018, ces appels représentaient 1 % du nombre total d'appels.</p> <p>Réponse d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada — Recommandation acceptée. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a publié des normes de service pour bon nombre de ses programmes et services, et s'est engagé à s'améliorer continuellement dans ce domaine. Le Ministère procède actuellement à un examen approfondi de ses normes de service afin de s'assurer qu'elles sont significatives pour les clients et atteignables pour le Ministère. De plus, le Ministère prévoit établir des normes de service pour les services de soutien à la clientèle en 2019. Ces normes de service seront établies en consultation avec les clients et en tenant compte de la capacité des ressources.</p> <p>Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada examine comment il peut utiliser son sondage après appel pour mesurer la satisfaction des clients aux fins des normes de service. Dans le cadre des efforts continus du Ministère pour offrir un service de qualité, des changements pourraient être apportés aux normes de service, au besoin, en fonction des commentaires des clients. Chaque année, le Ministère se penchera sur son rendement en fonction des sondages menés auprès des clients, et ce, en vue d'éventuelles modifications aux normes de service publiées.</p>

Recommandation	Réponse
<p>1.47 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait préciser ses directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et diriger les ministères et les organismes pour que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les normes de service de leurs centres d'appels soient conformes à la <i>Politique sur les services</i> du Conseil du Trésor, et axées sur la pertinence pour les clients, sur l'uniformité dans l'ensemble de l'administration publique et sur la transparence; • les ministères et organismes publient de manière transparente et cohérente des normes de service et de l'information sur le rendement des centres d'appels, et vérifient les résultats pour en confirmer l'exactitude. <p>(1.28–1.44)</p>	<p>Anciens Combattants Canada s'engage à publier ses normes de service, les résultats connexes par rapport aux normes de service et les ensembles de données sur veterans.gc.ca et ouvert.canada.ca (portail du gouvernement ouvert). Cela se déroulera en même temps que la publication du Rapport sur les résultats ministériels qui a lieu chaque année en novembre, à compter de 2019. Le Ministère mettra en œuvre une approche d'ici novembre 2019 pour confirmer l'exactitude des résultats sur le rendement publiés</p> <p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. D'ici avril 2020, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada identifiera les changements potentiels aux instruments de politique visant à améliorer les normes de service pour tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels. De plus, le Secrétariat continuera de travailler avec les ministères de prestation de services afin d'améliorer les directives actuelles en matière d'élaboration et de publication de normes de service axées sur le client.</p>

Recommandation	Réponse
<p>L'avenir des centres d'appels</p> <p>1.63 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait inclure les centres d'appels dans son approche pangouvernementale en matière de services. Dans le cadre de son initiative visant à moderniser les autres centres d'appels du gouvernement du Canada, Services partagés Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour veiller à ce que son initiative de modernisation cadre avec l'approche pangouvernementale du Secrétariat en matière des services; • s'assurer que l'initiative couvre la liste complète des centres d'appels ainsi que les besoins opérationnels des ministères et organismes. <p>(1.48–1.62)</p>	<p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada inclura tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels, dans le cadre de son approche pangouvernementale visant à appuyer les ministères et les organismes à améliorer les services.</p> <p>Réponse de Services partagés Canada — Recommandation acceptée. Après qu'il ait été déterminé qu'il « n'y avait pas de solution universelle » en raison du coût élevé de la mise en œuvre de la version complète d'une solution très accessible et sécurisée, Services partagés Canada a commencé à réévaluer son plan afin de trouver la meilleure solution pour les centres de contact restants qui ne requièrent pas ce niveau de fonctionnalité. Services partagés Canada a déterminé qu'il existe différentes catégories de centres de contact (en fonction des besoins opérationnels) et collabore actuellement avec des partenaires afin de mettre à jour l'inventaire et les besoins des centres de contact, ce qui permettra de déterminer quelles sont les solutions les mieux adaptées et les plus économiques pour moderniser les centres de contact restants. L'achèvement de cette analyse est prévu au premier trimestre de l'exercice 2019-2020, après quoi Services partagés Canada présentera le plan à jour au Conseil du Trésor et veillera à l'harmonisation de celui-ci avec une approche pangouvernementale en matière de services numériques.</p>

Printemps 2019

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

1. Les centres d'appels
2. Le traitement des demandes d'asile
3. La taxation du commerce électronique
4. La surveillance de la publicité du gouvernement du Canada
5. Équiper les agentes et agents de la Gendarmerie royale du Canada

Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Banque de développement du Canada
Examen spécial — 2018

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C.
Examen spécial — 2018

Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes
Examen spécial — 2019

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée national des sciences et de la technologie
Examen spécial — 2019