



Évaluation de la **Stratégie d'amélioration des services** du Régime de pensions du Canada

Rapport final
mars 2023



Évaluation de la Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports.html>.

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur CD, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur CD ou DAISY), en appelant au 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).

Si vous utilisez un télécriteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2022

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF

N° de cat. : Em20-178/2023F-PDF

ISBN : 978-0-660-48353-5

Table des matières

Liste des graphiques.....	4
Liste des tableaux.....	5
Liste des abréviations.....	5
Sommaire.....	6
1. Introduction.....	8
2. Profil de la SAS du RPC.....	9
2.1 Régime de pensions du Canada.....	10
2.2 Une prestation de services moderne.....	11
2.3 Aperçu de la Stratégie d’amélioration des services du Régime de pensions du Canada.....	11
3. Approche de l’évaluation.....	14
3.1 Objectifs et portée.....	15
3.2 Méthodologie.....	15
4. Constatations de l’évaluation.....	17
4.1 La SAS du RPC a-t-elle été mise en œuvre de manière rentable?.....	18
4.2 Quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne les consultations avec les clients, la mobilisation et la mise à l’essai de l’expérience client?.....	26
4.3 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle atteint les résultats escomptés?.....	31
4.4 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle contribué aux résultats de la prestation de services du RPC (« les clients reçoivent en temps opportun des services efficaces et de grande qualité qui répondent à leurs besoins »)?.....	54
5. Conclusions.....	58

Annexe A – Aperçu du Régime de pensions du Canada	60
Annexe B – Liste des initiatives et dates d’achèvement	62
Annexe C – Sources de données et limites	66

Liste des graphiques

Graphique 1: Pourcentage des dépenses par type de prestations du RPC (2020–2021)	10
Graphique 2: Objectifs de la SAS du RPC, avantages prévus et initiatives examinées (achevées avant décembre 2020)	13
Graphique 3 : Écart des coûts du projet	20
Graphique 4 : Normes numériques du gouvernement du Canada.....	29
Graphique 5: Taux de participation prévu par rapport au taux de participation atteint pour les demandes en ligne du PPIRPC pour les clients admissibles à la demande en ligne (de 2019-2020 à 2021-2022)	33
Graphique 6: Trousse d’outils sur le PPIRPC en chiffres (janvier 2019 à mars 2020).....	33
Graphique 7 : Taux de participation prévu par rapport au taux de participation atteint pour les demandes de pension de retraite du RPC pour les clients admissibles à la demande en ligne (de 2017-2018 à 2021-2022)	34
Graphique 8 : Proportion de clients du RPC et du PPIRPC qui utilisent les modes de prestation de services en ligne aux étapes Connaissance, Demande et Suivi.....	35
Graphique 9 : Proportion de répondants au sondage sur l’expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant la simplicité de demande (4 ou 5 sur une échelle de 5 points).....	38
Graphique 10 : Proportion de répondants au sondage sur l’expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant la simplicité du processus de demande (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)	38
Graphique 11 : Proportion de répondants au Sondage sur l’expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant l’efficacité du processus de prestations (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)	40
Graphique 12 : Proportion de répondants au Sondage sur l’expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant l’expérience du service du programme (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)	41
Graphique 13 : Résultats des normes de service du Ministère pour les demandeurs du PPIRPC (2021–2022)	46
Graphique 14 : Satisfaction des clients du PPIRPC appelés par Service Canada avant la décision par rapport aux clients non appelés (de 2020-2021 à 2019-2020).....	47

Graphique 15 : Proportion de répondants du RPC et du PPIRPC tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que le temps nécessaire entre la collecte de renseignements et l'obtention d'une décision était raisonnable	47
Graphique 16 : Estimation des gains d'efficacité de la SAS du RPC avant la mise en œuvre du projet par rapport à la fin du projet	52
Graphique 17 : Pourcentage de personnes en situation de handicap ayant de la difficulté à accéder aux services du gouvernement du Canada..	57

Liste des tableaux

Tableau 1 : Coûts totaux du projet (\$)	20
Tableau 2 : Leçons apprises et pratiques exemplaires au cours de la mise en œuvre du projet	24
Tableau 3 : Volumes atteints et taux de participation pour les initiatives de services en ligne de la SAS du RPC.....	36
Tableau 4 : Cotes d'attributs des clients du PPIRPC en 2020-2021 (4 ou 5 sur une échelle de 5 points) et variation en points de pourcentage par rapport à 2019-2020	40

Liste des abréviations

EDSC	Emploi et Développement social Canada
PPIRPC	Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada
RPC	Régime de pensions du Canada
SAS du RPC	Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada
SV	Sécurité de la vieillesse
TI	Technologies de l'information

Sommaire

Introduction et méthodologie

Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation de la Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada (SAS du RPC). La SAS du RPC a mis en œuvre une série d'initiatives d'amélioration de la technologie de l'information (TI) et des services non informatiques entre 2017 et 2022.

Les objectifs de la présente évaluation sont d'évaluer la contribution initiale des efforts déployés dans le cadre du projet de SAS du RPC en vue d'obtenir des résultats en ce qui a trait à **l'amélioration du service à la clientèle, au rendement et aux résultats, ainsi qu'à l'intendance des ressources**. L'examen des résultats porte sur les initiatives mises en œuvre entre mars 2017 et décembre 2020¹. L'évaluation rend également compte des défis et des principales leçons apprises en examinant la mise en œuvre et l'exécution de l'ensemble des initiatives prévues.

Source de données

- Entrevues auprès d'informateurs clés – 30 entrevues semi-structurées avec 38 intervenants du gouvernement du Canada (membres de la direction, agents de l'administration centrale, agents des prestations et évaluateurs médicaux dans les centres de traitement régionaux).
- Données administratives — Analyse de la documentation administrative recueillie pendant la mise en œuvre des initiatives, y compris les données financières.

¹ La portée de l'évaluation de la SAS du RPC a été approuvée en septembre 2019 dans le cadre du Plan d'évaluation ministériel quinquennal (2020-2021 à 2024-2025). En consultation avec les responsables du projet de SAS du RPC, la date de fin

- Examen documentaire – Analyse d'environ 100 documents provenant de contenu Web interne et public.
- Revue de la littérature – Recensement de différentes approches utilisées pour accroître l'excellence du service à la clientèle et réduire les coûts.

Principales constatations

Mise en œuvre de la SAS du RPC

- La SAS du RPC a été mise en œuvre et exécutée conformément à la portée et au budget prévus.
- Les facteurs qui ont contribué à la réussite de la mise en œuvre comprenaient la communication et la mobilisation avec les intervenants appropriés et la flexibilité de la SAS du RPC en ce qui concerne la gestion de ses initiatives individuelles.
- Les défis liés à la mise en œuvre comprenaient des priorités ministérielles conflictuelles pour les projets de TI ayant causé des retards, un roulement de personnel entraînant une perte d'expertise et l'absence d'une équipe attitrée responsable de la mesure du rendement tout au long du projet.

Leçons tirées des consultations avec les clients, de la mobilisation et de la mise à l'essai de l'expérience client

- Les consultations avec les clients doivent être incluses dès le début de l'élaboration des initiatives.
- Les tests d'engagement et d'expérience client ont apporté des renseignements pour mieux soutenir la participation en ligne,

initiale de l'évaluation a été reportée de mars 2022 à mars 2023 en raison de contraintes de ressources.

une demande du Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada (PPIRPC) simplifiée et axée sur le client et l'amélioration des processus pour réduire les délais de décision pour les décisions relatives au PPIRPC.

Atteinte des résultats escomptés

Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle

Des données préliminaires indiquent que les initiatives examinées ont augmenté la proportion de demandes en ligne de prestations du RPC, notamment:

- amélioration de l'expérience de service du RPC en augmentant les taux de présentation des demandes en ligne et d'utilisation des services en ligne;
- au fil du temps, une part croissante des répondants au Sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC ont convenu que la capacité de suivre les étapes en ligne a facilité le processus.

Objectif 2 : Excellence en matière de rendement et de résultats

Certaines données suggèrent que les initiatives mises en œuvre ont contribué à l'amélioration du rendement et des résultats grâce à l'augmentation de la rapidité du service, à la réduction des temps d'attente et au respect des normes de service. Par exemple :

- les initiatives d'amélioration des processus semblent avoir contribué à améliorer la rapidité du service le traitement des demandes dans le cadre du PPIRPC;
- les normes de service pour les pensions et les prestations ont presque toutes été dépassées en 2021-2022.

Objectif 3 : Excellence de l'intendance du programme

Les données probantes montrent que les initiatives mises en œuvre ont contribué dans une certaine mesure à l'intégrité, à la gestion des risques et à la viabilité du programme du RPC. Notamment, les économies de coûts estimées pour la SAS du RPC ont été dépassées en mars 2022.

Cependant, il y avait un manque de données pour déterminer l'incidence de la SAS du RPC sur la diminution du travail manuel, les améliorations de la gestion de la charge de travail et les économies réelles de coûts.

Pour l'avenir et en s'appuyant sur les activités mises en œuvre dans le cadre de la SAS du RPC, les éléments suivants devraient être pris en compte pour continuer à renforcer la prestation des programmes du RPC.

- les clients du PPIRPC éprouvaient encore des difficultés à évaluer les services et à présenter une demande de prestations.
- il reste des obstacles continus à l'accessibilité (numérique et non numérique).

De ces principaux constats, les observations suivantes ont été tirées² :

1. Des méthodes et des approches novatrices, comme la conception axée sur l'utilisateur, pourraient contribuer à cerner et à réduire les obstacles pour les clients du PPIRPC et les populations vulnérables.

² Comme le projet s'est terminé en juin 2022, l'évaluation ne contiendra pas de recommandations.

2. L'amélioration des mesures de rendement sur les économies de coûts, le suivi de la productivité et la production de rapports pourrait contribuer à améliorer la prise de décisions sur les projets.

1. Introduction

Le rapport présente les résultats de l'évaluation de la Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada (SAS du RPC).

La SAS du RPC a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives d'amélioration des technologies de l'information (TI) et des services non informatiques entre 2017 et 2022. Ces initiatives visaient à assurer la prestation globale du programme du RPC en :

- offrant une prestation de services électroniques simplifiée aux Canadiens;
- augmentant l'automatisation du traitement des prestations du RPC;
- Modernisant les outils internes;
- maintenant la qualité des décisions;
- augmentant l'efficacité et réduire les coûts d'exploitation.

Les objectifs de la présente évaluation sont d'évaluer la contribution initiale des efforts déployés dans le cadre du projet de SAS du RPC en vue d'obtenir des résultats en ce qui a trait à l'amélioration du service à la clientèle, au rendement et aux résultats, ainsi qu'à l'intendance des ressources. L'examen des résultats porte sur les initiatives mises en œuvre entre mars 2017 et décembre 2020.

L'évaluation rend également compte des défis et des leçons apprises en examinant la mise en œuvre et l'exécution de l'ensemble des initiatives prévues.

2. Profil de la SAS du RPC

2.1 Régime de pensions du Canada

2.2 Une prestation de services moderne

2.3 Stratégie d'amélioration des services du RPC



2.1 Régime de pensions du Canada

Le RPC a été créé en 1966 comme composante du système de revenu de retraite du Canada. Il s'agit d'un programme d'assurance sociale contributif offert partout au Canada, sauf au Québec, où le Régime de rentes du Québec offre des prestations semblables. Il fournit aux cotisants admissibles et à leur famille un revenu de remplacement en cas de retraite, d'invalidité ou de décès (Consulter l'Annexe A pour une brève description des prestations offertes par ce régime.)

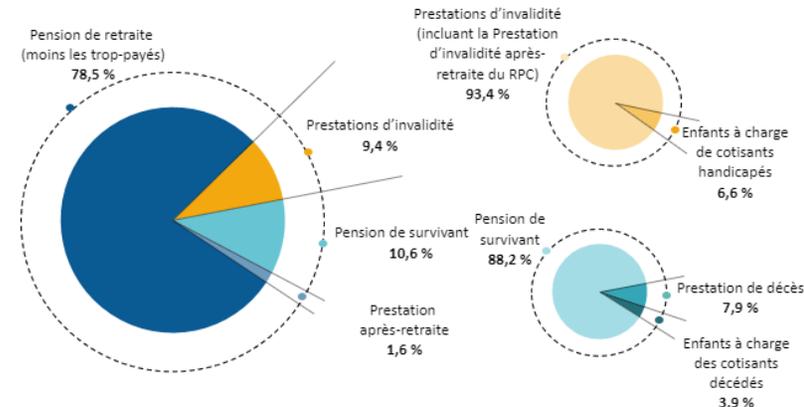
Le programme du RPC est offert par l'entremise de Service Canada, qui exploite un réseau multicanal de plus de 600 bureaux et points de service externes (points de service en personne), de centres d'appels 1 800 O-Canada et de services en ligne³.

Au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2021, les dépenses liées à la prestation des services du RPC d'Emploi et Développement social Canada (EDSC)⁴ se sont élevées à 244,4 millions de dollars⁵. Près de 40 % de ces dépenses (94,9 millions de dollars) étaient attribuables à l'offre de prestations, de programmes et de services dans le cadre du Programme de prestations d'invalidité du RPC (PPIRPC)⁶.

Selon les données statistiques annuelles du RPC, 51,3 milliards de dollars de prestations du RPC ont été versés à 6,6 millions de

bénéficiaires en 2020-2021⁷. Cela représente une augmentation de 1,8 million de bénéficiaires (+27 %) depuis 2011-2012⁸. Le graphique 1 illustre la répartition des dépenses selon le type de prestations du RPC.

Graphique 1: Pourcentage des dépenses par type de prestations du RPC (2020–2021)



Source : EDSC. Données administratives.

Remarque : Les sommes des pourcentages peuvent ne pas correspondre aux sommes indiquées en raison de l'arrondissement.

³ EDSC. [Aperçu des programmes et de la prestation des services - Service Canada](#).

⁴ « Activités de prestation de services » désigne tous les secteurs qui participent à l'offre réelle des prestations, des programmes et des services. Cela comprend des éléments qui contribuent à diriger les clients (services en personne et centres d'appels), à évaluer les demandes et à prendre des décisions quant à leur admissibilité, et à assurer l'exactitude sur le plan de la mise en œuvre (unités régionales de l'expertise opérationnelle et services d'intégrité).

⁵ Données administratives fournies par la Direction générale du dirigeant principal des finances d'EDSC.

⁶ *Ibid.*

⁷ [Paievements nets du RPC, selon le type de prestation et l'exercice financier, 1980 à 2021](#). Tableaux de statistiques annuelles du RPC et de la SV.

⁸ *Ibid.*

2.2 Une prestation de services moderne

Le gouvernement du Canada continue de travailler à l'amélioration de la prestation des services au public⁹. La prestation de services dans le secteur privé a évolué rapidement grâce à des technologies de plus en plus avancées. Par conséquent, les clients s'attendent de plus en plus à ce que la prestation des services gouvernementaux suive le même rythme. Cela signifie qu'il faut numériser les services, les rendre faciles d'accès et accessibles en tout temps, et offrir de l'accompagnement en temps opportun¹⁰.

La modernisation des services aux Canadiens est devenue une priorité du gouvernement du Canada au cours des deux dernières décennies¹¹. L'approche de la prestation de services du secteur public a changé pour adopter bon nombre des principes du secteur privé, comme l'innovation numérique, l'automatisation, la rationalisation et l'accent mis sur l'utilisateur.

Dans ce contexte, EDSC, par l'entremise de Service Canada, s'est engagé à transformer son approche de prestation de services afin d'améliorer l'expérience de service.

Ces efforts sont en cours et vont d'initiatives de grande envergure couvrant de multiples programmes, comme la Modernisation du versement des prestations¹², à des stratégies propres à des programmes, comme la SAS du RPC.

⁹ Bureau du vérificateur général du Canada. (2010). [Rapport de l'automne 2010 de la vérificatrice générale du Canada](#), chapitre 3 : La prestation des services.

¹⁰ EDSC. (2017). [Plan ministériel](#)

2.3 Aperçu de la Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada

La SAS du RPC consiste en une série d'initiatives TI et d'autres initiatives visant à assurer l'ensemble de la prestation du programme du RPC. Elle a contribué, entre autres, à améliorer les services électroniques en simplifiant les processus pour les clients du RPC et du PPIRPC.

Cela appuie directement l'engagement d'EDSC de moderniser la prestation du RPC en améliorant les services aux Canadiens, y compris aux personnes vulnérables. De plus, ceci permet de maximiser l'utilisation de la technologie en mettant l'accent sur les services électroniques et l'automatisation afin de simplifier les processus et de générer des gains d'efficacité (par l'évitement des coûts) dans le traitement des prestations du RPC.

La SAS du RPC a été mise en œuvre pour répondre aux préoccupations suivantes :

- une pression importante sur la capacité du Ministère de traiter les paiements du RPC de façon rapide et rentable, en raison du vieillissement de la population;
- l'évolution des attentes en matière de service à la clientèle, ce qui amène les Canadiens à exiger que leur expérience des

¹¹ Bureau du vérificateur général du Canada. (2010). [Rapport de l'automne 2010 de la vérificatrice générale du Canada](#), chapitre 3 : La prestation des services.

¹² EDSC. [À propos du programme de Modernisation du versement des prestations.](#)

services gouvernementaux soit harmonisée et égale à celle du secteur privé;

- les conclusions de l'audit énoncées dans le rapport de l'automne 2015 du vérificateur général¹³ sur le PPIRPC. Selon les recommandations de l'audit, des changements importants sont nécessaires pour améliorer les processus et la rapidité de traitement des demandes, des révisions et des appels.

La SAS du RPC a été lancée en juin 2016, avec un échéancier prévu de 3.5 ans. En raison de priorités concurrentes, la SAS du RPC a été prolongée de 2 ans et la dernière initiative a été lancée en juin 2022¹⁴. Le coût total du projet était estimé à 78,2 millions de dollars en 2016.

Le coût a été révisé à 75,8 millions de dollars en 2017, puis à 75,2 millions de dollars en 2019¹⁵. L'Annexe B décrit les initiatives et présente les dates d'achèvement prévues. Vous pouvez également consulter le graphique 2 ci-dessous pour obtenir un aperçu des résultats attendus et des initiatives examinées.

¹³ Bureau du vérificateur général du Canada. (2016). Rapport 6 – Le Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada

¹⁴ EDSC. (2022). Rapport de clôture du projet.

¹⁵ Le coût estimatif total comprend les fonds d'urgence, les coûts administratifs, le Régime d'avantages sociaux des employés et la TPS/TVH.

Graphique 2: Objectifs de la SAS du RPC, avantages prévus et initiatives examinées (achevées avant décembre 2020)

Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle		Objectif 2 : Excellence en matière de rendement et de résultats		Objectif 3 : Excellence de l'intendance du programme	
 <p>Une amélioration globale de l'expérience de service pour les Canadiens grâce à la prestation de services électroniques conviviaux par le système en ligne.</p>		 <p>Améliorer le rendement et les résultats, en particulier pour le travail hautement prioritaire, et assurer la responsabilisation à l'égard de ces résultats par le renforcement des normes de service.</p>		 <p>Contribuer à la viabilité à long terme du programme du RPC en réduisant les coûts d'exploitation ou en évitant les coûts, et en améliorant l'intégrité et les capacités de gestion des risques.</p>	
<p>Prestation A</p> <p>Expérience de service améliorée pour les clients du RPC</p>	<p>Prestation B</p> <p>Réduction de l'effort des clients pour accéder aux prestations et aux dispositions prévues par le RPC</p>	<p>Prestation C</p> <p>Prestation des services plus rapide et réduction des temps d'attente</p>		<p>Prestation D</p> <p>Amélioration de l'intégrité et gestion des risques à long terme et/ou au niveau du Programme.</p>	<p>Prestation E</p> <p>Réduction des coûts d'exploitation futurs</p>
<p>Initiatives visées</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Élargir et promouvoir les services électroniques <ul style="list-style-type: none"> 1.1.3 Clause pour élever des enfants <ul style="list-style-type: none"> 1.1.4 Retenue volontaire d'impôt 1.1.9 Voir l'état des demandes de prestations du RPC et de la SV 1.2 Demande en ligne du PPIRPC 1.4.1 Prestation d'enfant du RPC (plus de 18 ans – fréquentation scolaire) 1.5 Collaboration avec l'Agence du revenu du Canada 1.6 Activer le téléchargement de documents pour la demande de PPIRPC en ligne 		<p>Initiatives visées</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.2 Amélioration des processus relatifs aux avis d'admissibilité 2.2.1 Projet pilote de mobilisation des clients 2.2.2 Projet pilote relatif aux demandes de personnes gravement malades ou en phase terminale 2.2.3 Projet pilote relatif aux fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée 2.3 Mettre en œuvre la gestion de la charge de travail 		<p>Initiatives visées</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Établissement d'une date d'expiration pour les codes d'accès personnels au portail Mon dossier Service Canada 3.2 Améliorer les contrôles de l'accès et de la piste de vérification du système 3.3 Examen et élaboration de modèles d'analyses prédictives 3.4.1 Version abrégée du modèle de décision pour les demandes du PPIRPC (première partie) 3.4.2 Outil de gestion des connaissances sur les pensions 	

3. Approche de l'évaluation

3.1 Objectifs et portée

3.2 Méthodologie

3.1 Objectifs et portée

L'évaluation détermine la contribution initiale des efforts du projet aux résultats de la SAS du RPC en ce qui a trait à l'amélioration du service à la clientèle, du rendement, des résultats et de l'intendance des ressources. Elle se penche sur la façon dont les initiatives ont amélioré le versement des prestations du RPC, que ce soit en simplifiant et en automatisant le processus de demande, ou encore en augmentant les services en ligne.

L'évaluation porte sur des initiatives réalisées lors de deux phases entre mars 2016 et décembre 2020¹⁶.

- La **Phase 1** (exercice financier de 2016 à 2017 et 2017 à 2018) était principalement axée sur les premiers services en ligne et les améliorations liées à la simplification et à la rationalisation des processus de demande dans le cadre du PPIRPC;
- La **Phase 2** (initiatives mises en œuvre en date de décembre 2020) comprenait des améliorations au système de traitement et des initiatives visant à améliorer les outils internes de prise de décisions pour les demandes de prestations.

3.2 Méthodologie

L'évaluation porte sur quatre questions principales.

1. La SAS du RPC a-t-elle été mise en œuvre et exécutée de manière rentable?
2. Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle atteint les résultats escomptés?
 - Excellence du service à la clientèle;
 - Excellence en matière de rendement et de résultats;
 - Excellence de l'intendance du programme.
3. Quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne les consultations avec les clients, la mobilisation et la mise à l'essai de l'expérience client dans le cadre du prototype, de la conception et de la mise en œuvre des initiatives de la SAS du RPC?
4. En ce qui concerne le Plan ministériel d'EDSC, dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle contribué aux résultats de la prestation des services du RPC (les clients recevant des services de grande qualité, opportuns et efficaces qui répondent à leurs besoins)?

¹⁶ Dans certains cas précis, l'évaluation comprend des renseignements financiers et les résultats du projet pour les initiatives achevées après décembre 2020 et jusqu'en juin 2022, selon la pertinence et la disponibilité de l'information.

Source de données

L'évaluation utilise une approche fondée sur de multiples sources de données. L'Annexe C présente les détails de la méthodologie d'évaluation et ses limites.



Bilan documentaire



**Analyse des données
administratives**



**Revue de la
littérature**



**Entrevues auprès
d'informateurs clés**

4. Constatations de l'évaluation

4.1 La SAS du RPC a-t-elle été mise en œuvre de manière rentable?

4.2 Quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne les consultations avec les clients, la mobilisation et la mise à l'essai de l'expérience client dans le cadre du prototype, de la conception et de la mise en œuvre des initiatives de la SAS du RPC?

4.3 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle atteint les résultats escomptés?

- Excellence du service à la clientèle
 - Excellence en matière de rendement et de résultats
 - Excellence de l'intendance des programmes
-

4.4 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle contribué aux résultats de la prestation des services du RPC? *(les clients reçoivent des services en temps opportun, efficaces et de grande qualité qui répondent à leurs besoins)?*



4.1 La SAS du RPC a-t-elle été mise en œuvre de manière rentable?

Principales constatations

Les données probantes ont démontré que la SAS du RPC a été mise en œuvre et exécutée **dans le respect des limites de la portée et du budget prévus.**

- Les coûts globaux du projet ont été révisés deux fois, chaque fois à un montant inférieur au budget initial prévu;
- La majorité des initiatives a été mise en œuvre comme prévu et a permis d'atteindre les résultats escomptés;
- Relativement peu de changements ont été apportés à la portée du projet de la **SAS du RPC.**

Les facteurs qui ont contribué à la réussite de la mise en œuvre comprenaient la communication avec les intervenants appropriés et leur consultation, ainsi que la souplesse de la SAS du RPC en ce qui a trait à la gestion de ses initiatives individuelles.

Les difficultés liées à la mise en œuvre comprenaient :

- des priorités ministérielles conflictuelles en ce qui concerne les projets de TI, ce qui a entraîné des retards;
- le roulement du personnel, ce qui a entraîné une perte d'expertise;

- l'absence d'une équipe attitrée à la réalisation des avantages tout au long du projet, ce qui a entraîné des lacunes dans la mesure du rendement;
- des équipes travaillant en vase clos.

L'examen des documents internes et le point de vue des informateurs clés¹⁷ indiquent que le projet de SAS du RPC a été mis en œuvre et exécuté conformément à la portée et au budget établis.

Pour déterminer si le programme a été mis en œuvre de manière rentable, les éléments liés à la conception et à l'exécution du programme ont été examinés.

La plupart des informateurs clés ont convenu que la conception, la prestation et la mise en œuvre de la SAS du RPC ont été une réussite. Ils soulignent que les 18 initiatives incluses dans la portée de la présente évaluation (en date de décembre 2020) ont été mises en œuvre comme prévu initialement. (Voir le graphique 2 ci-dessus pour la liste des initiatives examinées et l'Annexe B pour les détails sommaires.)

« Je pense que cela a été une grande réussite, et ce, de la conception à la mise en œuvre. Comme c'est le cas pour tout nouveau service électronique, il reste toujours des défis à relever, mais je sais que les commentaires sur l'utilisation et l'incidence sur les clients ont été très positifs. »

Informateur clé

¹⁷ Au total, 30 entrevues semi-structurées ont été menées auprès de 38 intervenants du gouvernement du Canada. Les informateurs clés comprenaient des membres de

la direction, des agents de l'administration centrale, des agents des prestations et des évaluateurs médicaux dans les centres de traitement régionaux.

De nombreux informateurs clés ont indiqué que les services en ligne avaient été mis en œuvre avec succès. Quelques-uns d'entre eux ont souligné que les services en ligne étaient le produit livrable fondamental de la SAS du RPC. Dans l'ensemble, la SAS du RPC a

contribué au succès de la demande de pension de retraite du RPC en ligne. Le projet a élargi les fonctionnalités de demandes en ligne et en a fait la promotion afin d'améliorer le taux de participation.

Coûts¹⁸

Les renseignements financiers indiquaient un écart de 12 % entre les coûts totaux réels et l'estimation de base du projet. Comme le montre le tableau 1, le coût total du projet de 67 047 213 \$ est inférieur d'environ 8 millions de dollars au budget prévu de 75 250 344 \$¹⁹.

Graphique3 : Écart des coûts du projet



Tableau 1 : Coûts totaux du projet (\$)

	Estimation de base des coûts	Coûts réels	Estimation pour l'achèvement	Coûts totaux	Écart (%)
Fonds d'urgence	2 546 601	0	489 193	489 193	- 80,79 %
Total des coûts directs	54 729 980	47 565 267	554 663	48 119 930	-12 %
Total des coûts indirects	20 520 364	18 494 939	432 404	18 927 343	- 8 %
Coûts totaux	75 250 344	66 060 206	987 067	67 047 273	- 12 %

Source : Données administratives fournies par la Direction générale du dirigeant principal des finances d'EDSC.

Remarques

* Les coûts ont été extraits du logiciel de gestion financière SAP le 18 août 2022.

** « Estimation pour l'achèvement » représente les transactions en attente à traiter.

*** Les coûts indirects comprennent les coûts administratifs estimatifs, les régimes d'avantages sociaux des employés et les taxes.

Les coûts totaux du projet (Phases 1 et 2) ont été révisés à deux reprises durant la mise en œuvre. La première révision avant la mise en œuvre de la Phase 2 a mis en évidence une diminution du coût total du projet, qui est passé de 78 234 966 \$ à 75 809 43 \$. La

deuxième révision incluse dans la demande de prolongation de la Phase 2 était de 75 250 344 \$²⁰. Ce montant correspond à l'estimation de base du Tableau 1 ci-dessus.

¹⁸ L'information sur les coûts n'a pas pu être présentée uniquement pour les activités mises en œuvre avant décembre 2020 (portée actuelle de l'évaluation). La disponibilité de l'information budgétaire totale nous permet de présenter un portrait complet.

¹⁹ EDSC. (2022). Rapport de clôture du projet de SAS du RPC.

²⁰ EDSC. (2019). Énoncé mis à jour du projet de SAS du RPC pour la prolongation de la Phase 2 de la SAS du RPC (avril 2020 à juin 2022).

L'écart dans coûts du projet est attribuable à divers facteurs, notamment :

- la mise en œuvre rapide des initiatives de la Phase 1;
- les gains d'efficience du projet grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de services en ligne conjoints du RPC et de la Sécurité de la vieillesse (SV)²¹;
- une gestion financière efficace par le fait que les dépenses et le travail effectué pouvaient être ajustés pendant les périodes de retard²².

Aspect temporel

Le calendrier initial de la mise en œuvre de la SAS du RPC a été divisé en deux phases. La Phase 1 s'est déroulée de mars 2016 à décembre 2017 et la Phase 2, de la fin de 2017-2018 jusqu'en mars 2020²³.

Une prolongation a été demandée pour la Phase 2 d'avril 2020 à juin 2022. La prolongation comprenait une demande de report des fonds non dépensés de 2019 pour la mise en œuvre des initiatives en suspens²⁴. Aucun changement global n'a été apporté aux coûts ou à la portée du projet associé à la prolongation de la Phase 2.

2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Q2
Phase 1		Phase 2		Phase 2 Extension		

L'examen des documents a permis de constater que la mise en œuvre de la Phase 1 s'est déroulée dans les délais prévus²⁵. Selon les documents du projet, les initiatives de la Phase 2 dépendantes des TI

n'ont pas toutes été achevées à temps en raison de priorités concurrentes et de lacunes en matière de ressources²⁶.

La plupart des informateurs clés ont confirmé que la SAS du RPC et ses initiatives individuelles ont été mises en œuvre à temps et conformément au calendrier. Quelques informateurs clés ont fait remarquer que la prolongation de mars 2020 à juin 2022 (notamment la prolongation de la Phase 2) était le résultat du déplacement des ressources de TI, car le Ministère a accordé la priorité à la stratégie de modernisation de la SV plutôt qu'à la SAS du RPC. En bref, la prolongation n'était pas attribuable à des retards causés par la SAS du RPC.

Échéancier par objectifs de la SAS du RPC et par phases du projet

Comme le montre le graphique 2, chaque objectif visé par la SAS du RPC était appuyé par diverses initiatives. Parmi les initiatives passées en revue dans le cadre de cette évaluation, l'examen des documents a permis de constater que :

- les initiatives venant à l'appui de l'Objectif 1 — Excellence du service à la clientèle — ont été mises en œuvre à temps ou en avance. La possibilité de présenter une demande en ligne dans le cadre du PPIRPC est la seule initiative qui a été légèrement retardée de quelques mois pour permettre des tests supplémentaires²⁷.
- la majorité des initiatives venant à l'appui de l'Objectif 2 — Excellence du rendement — et des résultats et l'Objectif 3 —

²¹ La Stratégie de mise en œuvre des services de la SV a été menée parallèlement à la SAS du RPC. Les activités ne sont pas incluses dans la portée de la présente évaluation.

²² EDSC. (2019). SAS du RPC : Principales réalisations de juin 2016 à mars 2020.

²³ EDSC. (2016). Plan de gestion du projet : SAS du RPC.

²⁴ EDSC. (2019). SAS du RPC : Principales réalisations de juin 2016 à mars 2020.

²⁵ EDSC. (2017). SAS du RPC : Principales réalisations de la Phase 1 de juin 2016 à décembre 2017.

²⁶ EDSC. (2019). SAS du RPC : Énoncé de projet mis à jour pour la prolongation de la Phase 2 de la SAS du RPC.

²⁷ EDSC. (2020). Formulaire d'approbation de déploiement de la SAS du RPC pour le point de contrôle 4 du CGPI.

Excellence de l'intendance des programmes — ont également été mises en œuvre à temps. L'examen des documents a permis de dégager des données probantes indiquant que l'Outil de gestion du savoir sur les pensions²⁸ a été retardé en raison de priorités concurrentes et de retards dans l'affectation des ressources; sa mise en œuvre s'est terminée en mars 2020 plutôt qu'en septembre 2019²⁹. Toutes les autres initiatives ont été mises en œuvre à temps.

Portée

L'examen des documents n'a relevé aucune preuve indiquant que la portée des initiatives incluses dans cet examen a changé. De plus, la plupart des informateurs clés ont convenu que le projet de SAS du RPC a été globalement exécuté comme prévu, malgré le fait que quelques-uns d'entre eux ont réitéré que le calendrier et les priorités ont dû être modifiés à certains moments pendant le projet.

Conformément au rapport de clôture du projet (août 2022), un total de 31 initiatives ont été mises en œuvre dans le cadre de la SAS du RPC sur un total de 36 initiatives. Deux nouvelles initiatives liées à la fonctionnalité des services en ligne ont été ajoutées au projet de SAS du RPC, et cinq ont été retirées de la proposition initiale³⁰. (Les détails sommaires des initiatives sont présentés à l'Annexe B.)

Nouveaux projets

1.1.6 *Demande de partage des crédits*

1.6 *Activation du téléchargement de documents pour la demande en ligne du PPIRPC*

Initiatives retirées (portée réduite)

1.1.5 *Prestations étrangères*

²⁸ Mettre en œuvre un outil électronique qui servira d'outil intégré unique de gestion des connaissances sur tous les documents d'orientation fonctionnelle des programmes de pensions que le réseau de traitement régional pourra consulter.

2.1.1 *Automatisation de l'enregistrement des gains*

2.1.3 *Amélioration du processus de partage des pensions de retraite*

2.1.4 *Amélioration du traitement des exceptions de paiement*

3.4.3 *Automatisation du modèle de décision amélioré du PPIRPC*

Les informateurs clés ont indiqué que les 5 initiatives qui ont été retirées n'ont plus été jugées nécessaires ou pertinentes par les experts opérationnels dans le contexte en évolution. Ces initiatives ne faisaient pas partie de la portée de l'évaluation (de mars 2017 à décembre 2020).



« Je pense que, dans l'ensemble, l'exécution de l'initiative s'est déroulée conformément au plan. Pour ce qui est du calendrier de mise en œuvre, il s'agit d'un énorme ministère où plusieurs grands projets sont menés en même temps. Il ne faut donc pas oublier qu'une certaine souplesse serait nécessaire.

(...) Au début d'un projet, nous essayons de prévoir le plus grand nombre possible de choses et de bâtir un projet suffisamment souple pour pouvoir contourner les contraintes au fur et à mesure qu'elles se présentent. Je pense que c'est l'une des choses que nous avons bien faites. »

Informateur clé

²⁹ EDSC. (2019). Stratégie d'amélioration des services du Régime de Pensions du Canada : Approbation de déployer 3.4.2 Outil de gestion du savoir sur les pensions.

³⁰ EDSC. (2022). Rapport de clôture du projet.

Facteurs de réussite et défis

De nombreux informateurs clés ont convenu que la SAS du RPC et ses initiatives individuelles ont été livrées à **temps**, dans les limites du **budget** et dans les limites de la **portée** prévue.

Les principaux facteurs qui ont contribué à ce résultat ont été la communication et la mobilisation continues avec les intervenants internes appropriés, y compris les bureaux régionaux de Service Canada partout au pays. Voici les éléments essentiels mis en évidence par les informateurs clés qui ont contribué à la mobilisation et à la communication :

- des équipes chargées des activités expérimentées;
- des groupes de travail dans l'ensemble des secteurs d'activité;
- du soutien opérationnel et des TI;
- une collaboration régionale;
- des équipes entièrement interfonctionnelles.

À ce sujet, l'examen des documents internes montre que le projet avait été constitué en différentes initiatives autonomes qui pouvaient être priorisées et déplacées au besoin. Cela comprenait une approche itérative d'établissement des coûts appuyée par tous les secteurs des directions participant à la mise en œuvre, divisant le projet en parties plus petites aux fins d'estimation.

Selon l'examen des documents du projet³¹, cette approche a permis de s'assurer que chaque secteur pouvait fournir le niveau précis de ressources requises et les coûts salariaux associés afin de mener à terme le travail qui leur était affecté.

³¹ EDSC. (2022). Rapport sur les leçons tirées de la SAS du RPC (2016-2022).

L'approche a également aidé à la gestion des échéanciers de chaque initiative et du calendrier global du projet, et a été particulièrement utile pour le suivi des budgets grâce à l'utilisation d'une méthodologie de gestion de projets agile³².

Voici quelques-uns des défis soulevés par les informateurs clés :

- les priorités concurrentes au sein du Ministère (p. ex. la Stratégie d'amélioration des services de la SV);
- Travailler entre des secteurs d'activité et les directions générales ayant des priorités différentes;
- le roulement du personnel entraînant une perte d'expertise.

Les pratiques exemplaires et les leçons apprises qui ont été mises à profit tout au long de la gestion et de la mise en œuvre du projet ont été recueillies dans le cadre de l'examen des documents. Le Rapport sur les leçons tirées de la SAS du RPC (2016-2022) et les entrevues auprès d'informateurs clés ont constitué les principales sources d'information. Les résultats sont présentés dans le tableau en dessous.

³² La méthodologie agile peut être définie comme un processus de gestion de projet selon lequel les projets sont divisés en plusieurs phases, avec une amélioration lors de chaque étape.

Tableau 2 : Leçons apprises et pratiques exemplaires au cours de la mise en œuvre du projet

	Leçons apprises	Pratiques exemplaires
Ressources humaines	<p>Les principaux défis relevés pendant la mise en œuvre du projet étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le roulement du personnel entraînant une perte d'expertise; • la capacité en ressources (en particulier les TI); • l'absence d'une équipe affectée à la réalisation des avantages pendant la durée du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exécuter des exercices de redéfinition des priorités stratégiques lorsque des changements surviennent dans l'environnement du projet. • Rechercher le soutien de tiers pour tirer parti de l'expertise et combler les lacunes en matière de ressources³³. • Veiller à ce que les ressources affectées au projet possèdent une expertise en gestion de projets, y compris une équipe affectée au suivi des paramètres du projet et à la mesure des résultats pendant toute la durée du projet.
Formation et transfert de connaissances	<p>La SAS du RPC comprenait un effort à l'échelle du réseau pour déterminer et atténuer l'incidence de la mise en œuvre sur les activités avant l'intégration nationale, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plan de formation et d'encadrement; • une évaluation de l'état de préparation opérationnelle; • une stratégie de gestion du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compter sur une surveillance exhaustive de la gestion du changement en fonction de la complexité de chaque initiative et prévoir les répercussions des changements sur l'organisation et le personnel. • Assurer le transfert des projets en temps opportun au secteur des opérations afin de mieux soutenir le transfert des connaissances et des responsabilités. • Fournir aux partenaires et aux employés suffisamment de temps et de soutien pour examiner et maîtriser le matériel et l'information avant de mettre en œuvre les changements.

³³ Le soutien de tierces parties a été sollicité à diverses étapes du projet de SAS du RPC afin de tirer parti de l'expérience et de l'expertise : Orientation et surveillance des principes et des outils de gestion de projet; expertise et certifications dans les nouvelles applications; réalisation des avantages; surveillance, gouvernance et ressources pour appuyer un changement dans la méthodologie des TI pour adopter une approche et un modèle de prestation hybrides agiles.

	Leçons apprises	Pratiques exemplaires
Gouvernance et prise de décisions	<p>Même s'il était généralement admis que la structure de gouvernance à plusieurs niveaux était adéquate, les défis soulevés comprenaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les priorités concurrentes au sein du Ministère et les améliorations nécessaires à la structure de gouvernance pour l'établissement des priorités des projets et la prise de décisions; • les difficultés rencontrées lors de la collaboration entre les directions générales (p. ex. Opérations, administration centrale, régions et politiques) et de la conclusion d'ententes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une collaboration étroite (p. ex. réunions, groupes de travail) parmi les membres assurant la gestion, c'est-à-dire les directeurs et les échelons inférieurs, afin de fournir des occasions de discussion supplémentaires pour favoriser la rationalisation et l'atteinte d'un consensus. • Élaborer une structure de gouvernance claire en ce qui concerne les rôles et les responsabilités afin d'assurer, en temps utile, la mobilisation de toutes les parties.

4.2 Quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne les consultations avec les clients, la mobilisation et la mise à l'essai de l'expérience client?

Principales constatations

Un certain nombre de clients et de groupes d'intervenants externes ont participé à l'élaboration des initiatives de la SAS du RPC.

Les informateurs clés ont considéré les consultations avec les clients comme une pratique exemplaire pour inclure les clients dès le début de l'élaboration des initiatives.

La rétroaction des clients a permis d'obtenir des renseignements pour mieux soutenir la participation en ligne, une demande simplifiée dans le cadre du PPIRPC simplifiée et axée sur le client, et des améliorations des processus pour réduire les délais de décision du PPIRPC.



« Les clients des prestations d'invalidité du RPC ne forment pas un groupe homogène. Un client qui a une incapacité physique, un client qui souffre d'un trouble psychologique et un client en phase terminale auront des points de vue différents sur toute une gamme de problèmes liés au service. Vous devez mener de vastes consultations et répondre à tous ces besoins. »

Informateur clé

Un certain nombre de clients et de groupes d'intervenants externes ont participé à l'élaboration des initiatives de la SAS du RPC.

Élargir les services électroniques et en promouvoir l'utilisation

Une activité de mobilisation des clients dirigée par le Lab d'innovation d'EDSC a été lancée avec des demandeurs ayant récemment effectué une demande en ligne au RPC en mars 2016.

L'objectif de cette activité était de cerner les possibilités d'accroître le nombre de demandes de prestations du RPC en ligne au moyen de consultations auprès des clients et du personnel. L'activité a permis d'obtenir les renseignements suivants :

- le site Web doit être intuitif et facile à utiliser, notamment par un langage clair, du texte variable ainsi que des icônes et boutons qui orientent les clients vers l'information dont ils ont besoin;
- l'inscription à Mon dossier Service Canada est perçue comme déroutante et difficile. Les clients n'ont pas nécessairement toute l'information dont ils ont besoin pour prendre une décision éclairée en vue de présenter une demande au RPC;
- les compétences en informatique ne sont pas un prédicteur de la question de savoir si la demande est remplie en ligne. Il est important de s'assurer que les demandes en ligne sont faciles à trouver;
- les clients sont frustrés d'avoir certaines demandes de prestations du RPC en ligne et d'autres seulement disponibles en format papier;

- un organisme consultatif devrait être créé, avec la tenue de réunions en personne, pour appuyer le renouvellement du PPIRPC³⁴.

Renouvellement du PPIRPC

Certaines des initiatives de la SAS du RPC ont contribué au renouvellement du PPIRPC afin d'améliorer la prise de décisions, la rapidité du dépôt de demandes et des décisions prises à leur égard, ainsi que l'ouverture du programme aux clients³⁵.

En 2016, l'équipe d'exécution du projet a animé une activité de mobilisation des clients et des intervenants du PPIRPC à Gatineau, Québec. L'objectif était de recueillir des commentaires sur les améliorations prévues au PPIRPC et d'obtenir des conseils sur l'établissement d'un mécanisme permanent et durable pour recueillir des commentaires³⁶. L'événement a permis de faire des constats importants :

- les clients trouvent la demande complexe et difficile à remplir;
- le PPIRPC est peu connu et des efforts de sensibilisation devraient être envisagés;
- les mises à jour de l'état d'avancement du dossier d'un client sont trop générales et nécessitent plus de précision;
- les clients font face à des difficultés particulières pour accéder au programme;

- les attentes et l'information au sujet du PPIRPC ne sont pas bien communiquées (y compris les temps d'attente, les outils de soutien, les répercussions fiscales et les délais de révision);
- les clients perçoivent les appels aux clients comme désavantageux pour le succès de leur demande.

Table ronde des clients et des intervenants

La table ronde des clients et des intervenants a été renouvelée et des commentaires ont été demandés sur des initiatives particulières du PPIRPC en 2017, notamment la révision des formulaires de demande, des formulaires médicaux et des formulaires de demande de révision. La liste suivante présente les commentaires recueillis lors de la table ronde des clients et des intervenants au sujet de la trousse de demande révisée du PPIRPC :

- les participants à la table ronde ont convenu que la demande et le guide de référence étaient fonctionnels et pratiques;
- les participants à la table ronde ont exprimé des préoccupations au sujet du ton et de la clarté de la formulation (pas axé sur le client et trop bureaucratique);
- les clients et les intervenants ont suggéré ce qui suit :

³⁴ Lab d'EDSC. (2016). Parlons connaissances sur les services électroniques pour le Régime de pensions du Canada.

³⁵ EDSC. (2018). PPIRPC : Aperçu et initiatives de renouvellement — Séance d'information pour les nouveaux directeurs de la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services.

³⁶ EDSC. (2016). Rapport sur les résultats de l'activité de mobilisation des clients et des intervenants du PPIRPC.

- ajouter une case de commentaires aux questions oui/non afin que les demandeurs puissent clarifier leurs réponses;
- ajouter des renseignements supplémentaires sur l'admissibilité au programme;
- expliquer en quoi consiste la période minimale d'admissibilité;
- fournir un formulaire distinct pour les maladies en phase terminale afin de ne pas submerger les clients^{37 38 39}.

La table ronde des clients et des intervenants a aidé EDSC à comprendre les défis du programme du point de vue du client et à orienter l'élaboration et la révision des demandes en ligne dans le cadre du PPIRPC⁴⁰. Cependant, certains informateurs clés ont expliqué que toutes les recommandations ne pouvaient pas être mises en œuvre.

« Les consultations se sont avérées excellentes et utiles pour recueillir des renseignements et éclairer la conception de la demande simplifiée [dans le cadre du PPIRPC]. Toutefois, il n'a pas été possible de mettre en œuvre toutes les suggestions des clients parce que nous devons respecter la loi et le cadre stratégique. »

Informateur clé

³⁷ EDSC. (2017). Compte rendu de la table ronde des clients et des intervenants du PPIRPC par téléconférence du 28 juin 2017.

³⁸ EDSC. (2017). Rapport sur la table ronde des clients et des intervenants du PPIRPC les 1^{er} et 2 mars 2017.

Projet pilote relatif aux fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée

L'initiative 2.2.3 *Projet pilote pour les assureurs d'invalidité de longue durée* consistait à recueillir les commentaires des assureurs d'invalidité de longue durée. Les connaissances suivantes ont été tirées de l'enquête :

- il n'y a pas de norme parmi les assureurs d'invalidité de longue durée lorsqu'il s'agit de conseiller aux clients de présenter une demande dans le cadre du PPIRPC;
- les assureurs d'invalidité de longue durée ont offert divers degrés de soutien aux clients qui demandaient des prestations dans le cadre du PPIRPC, allant d'un soutien complet aux clients tout au long du processus à un soutien ponctuel à la demande du client;
- le projet pilote exigeait des assureurs qu'ils ajustent leurs processus internes, ce que certaines organisations ont jugé chronophage;
- le fait d'avoir une personne-ressource de Service Canada a été bénéfique et constitue une pratique que certains aimeraient voir se poursuivre au-delà du projet pilote⁴¹.

Donner la priorité aux gens : une prestation de services axée sur l'utilisateur

La revue de la littérature a suggéré qu'une composante centrale d'un gouvernement axé sur les services avec une approche centrée sur l'utilisateur est de comprendre les besoins des utilisateurs et

³⁹ EDSC. (2017). Rapport sur la table ronde des clients et des intervenants du PPIRPC tenue les 24 et 25 octobre 2017.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ EDSC. (2019). SAS du RPC : 2.2.3 Résumé du prototype pour les assureurs d'invalidité de longue durée

d'élaborer des services, des programmes et des politiques autour des utilisateurs, plutôt que de se préoccuper des organisations ou d'éléments isolés⁴².

En ce qui concerne les bonnes pratiques et l'orientation, la *Loi canadienne sur l'accessibilité* a été adoptée en 2019, de même qu'une stratégie pangouvernementale intitulée *Rien sans nous*⁴³. La *Loi* exige les ministères à accroître l'inclusion et la participation des personnes en situation de handicap ou ayant des limitations fonctionnelles lors de la conception et de la prestation des programmes et des services.

De plus, les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives contiennent des normes évolutives pour la conception et la prestation de services publics⁴⁴. Le guide a été créé conjointement avec des groupes d'intervenants et continuera d'évoluer dans le contexte canadien.

Le graphique 4 illustre les normes numériques du Guide de l'accessibilité qui appuient l'engagement d'EDSC à mieux comprendre la réalité des personnes en situation de handicap. Il contribue également à cerner les obstacles aux services qui posent problème lorsque des gens tentent d'accéder aux programmes et aux services gouvernementaux⁴⁵.

Les résultats indiquent que la SAS du RPC a tenu compte de la plupart de ces principes dans le cadre de vastes consultations et de la conception en collaboration avec les utilisateurs.

En effet, quelques-uns des informateurs clés ont fait remarquer que la composante de consultation des clients des initiatives de la SAS du

RPC constituait un modèle de la façon d'inclure les clients dès le début de l'élaboration des initiatives.

De nombreuses personnes interrogées ont également confirmé qu'il faudrait prévoir suffisamment de temps pour la mobilisation des intervenants (externes et internes) à toutes les étapes des initiatives.

Graphique 4 : Normes numériques du gouvernement du Canada



Source : Canada. Normes numériques (affiche).

Voici d'autres leçons tirées de la prestation de services axés sur l'utilisateur recueillies au cours des entrevues avec les informateurs :

⁴² Banque mondiale. (2021) [Indice de maturité GovTech : L'état de la transformation numérique du secteur public.](#)

⁴³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2019). [« Rien sans nous » : Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada](#)

⁴⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2021). [Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives](#)

⁴⁵ EDSC. Centre d'expertise. [Guide de l'accessibilité.](#)

- l'approche de mobilisation des clients pour les clients du PPIRPC, consistant à comprendre les points névralgiques dès le début et à demander aux clients de participer à la conception des initiatives était un modèle pour toutes les initiatives futures de ce genre. Les consultations avec les clients comprenaient non seulement d'obtenir de leur opinion, mais aussi les informaient des caractéristiques du processus d'application;
- la nécessité d'écouter un éventail de clients avec un esprit ouvert et de comprendre qu'il s'agit d'un processus qui prend du temps. La clientèle n'est pas homogène, surtout en ce qui concerne les clients du PPIRPC qui vivent avec différents types d'incapacités. Il faut entendre toutes ces voix et en tenir compte dans les changements qui seront apportés;
- rendre de l'interaction avec les clients agréable pour chaque client afin de les garder mobilisés et intéressés par le processus.

4.3 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle atteint les résultats escomptés?



Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle

Le projet a-t-il amélioré le service à la clientèle en élargissant le service du RPC grâce à un mode de prestation de services en ligne, en offrant des services électroniques plus conviviaux et en simplifiant et en rationalisant le RPC et les prestations d'invalidité qui y sont associées?

	Avantage	Comment l'avantage pourrait-il être réalisable?
A	Expérience de service améliorée pour les clients du RPC grâce à un mode de prestation de services en ligne	Création d'un point d'accès en ligne pour toutes les demandes de prestations du RPC
B	Moins d'efforts nécessaires de la part des clients pour accéder aux prestations et aux dispositions du RPC	Simplification des demandes des clients

Principales constatations

L'examen des documents a permis de constater que les initiatives passées en revue (voir le graphique 2) ont contribué à l'expérience de service du RPC en augmentant les taux de participation aux demandes en ligne et aux services en ligne.

- Le volume de demandes en ligne du PPIRPC a dépassé de 50 % le volume prévu en 2021-2022.
- Le volume de demandes de prestations de retraite en ligne du RPC a dépassé le volume prévu en 2016-2017, mais pas de 2018-2019 à 2021-2022.
- L'adoption de nombreux services électroniques mis en œuvre dans le cadre de l'initiative *1.1 Élargir et promouvoir les services électroniques* a affiché une croissance d'une année à l'autre. L'initiative *1.1.4 Retenue d'impôt volontaire* a dépassé le volume prévu de 40 % d'ici mars 2022.

Le formulaire de demande en ligne du PPIRPC a été mentionné comme l'une des principales améliorations du service, tout comme le système de téléversement de documents, en ce qui concerne l'amélioration de l'accessibilité de système de demandes dans le cadre du PPIRPC pour les clients.

Depuis 2017-2018, une part croissante des répondants au Sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC ont convenu que la capacité de suivre les étapes en ligne a facilité le processus.

L'évaluation a permis de trouver des données préliminaires indiquant que les initiatives mises en œuvre ont élargi la proportion de demandes en ligne de prestations du RPC, mais ont trouvé des données probantes limitées indiquant que la demande de prestations du PPIRPC en ligne a amélioré l'expérience globale des clients en matière de service.

Les initiatives examinées incluses dans l'Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle ont été conçues pour améliorer l'expérience du RPC en **élargissant la proportion de demandes en ligne de prestations, en offrant des services électroniques plus conviviaux et en simplifiant les demandes de prestations du RPC et du PPIRPC**⁴⁶.

Il est important de noter que 11 autres initiatives n'étaient pas visées par l'évaluation. Cet examen ne représente qu'une évaluation partielle de l'ensemble des fonctionnalités du système en ligne et de ses composantes. La liste complète des initiatives de la SAS du RPC et de leurs dates d'achèvement est présentée à l'Annexe B.

⁴⁶ Le programme du RPC comprend trois principales prestations de base : Survivant, invalidité et retraite. Dans le cadre de l'examen des résultats attendus de la SAS du RPC, la demande en ligne de prestations du PPIRPC est présentée séparément de la demande de prestations de retraite du RPC et des services en ligne supplémentaires du RPC. Voir le Graphique 1 et l'Annexe A pour de plus amples renseignements et une description des prestations du RPC.

La demande en ligne du PPIRPC

La demande en ligne de prestations du PPIRPC a été mise en œuvre en janvier 2020 et a contribué à améliorer l'expérience client par l'intermédiaire du mode de prestation de services en ligne.

En 2022, les demandeurs du PPIRPC pouvaient téléverser les documents justificatifs accompagnant leur demande et soumettre une demande de révision de la décision. Cependant, ils ne pouvaient pas lire la décision du Ministère ni recevoir de la documentation en ligne⁴⁷.

Taux de participation aux demandes en ligne du PPIRPC

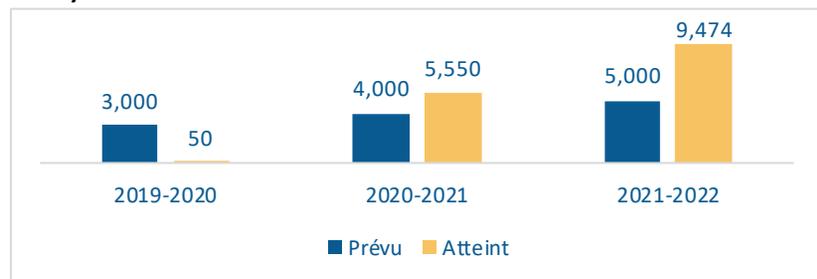
La mise en œuvre de la demande en ligne semble avoir été bien accueillie par les clients du PPIRPC. Bien que seulement 5 550 (6 %) de toutes les demandes de prestations d'invalidité du RPC en 2020-2021 aient été envoyées par l'intermédiaire du système en ligne, la proportion est passée à 12 % en 2021-2022 (5)⁴⁸. Cela représente 50 % de plus que le volume prévu de demandes (9 474 demandes réelles comparativement à 5 000 demandes prévues)⁴⁹.

⁴⁷ EDSC. (2021). SAS de la SV et du RPC : Mise à jour de l'état des services électroniques sur les pensions.

⁴⁸ Canada. [Source du GC : InfoBase](#), répertoire des services d'EDSC.

⁴⁹ EDSC. (2022). Rapport sur la réalisation des avantages de la SAS du RPC de 2022.

Graphique 5: Taux de participation prévu par rapport au taux de participation atteint pour les demandes en ligne du PPIRPC pour les clients admissibles à la demande en ligne (de 2019-2020 à 2021-2022)



Source des données : EDSC. Données administratives.

Remarque : Le taux de demandes en ligne de prestations du PPIRPC prévu pour 2019-2020 était fondé sur le lancement initial en novembre 2019.

La demande en ligne de prestations du PPIRPC a favorisé un processus simplifié en répondant aux commentaires des clients et en affichant les sections ou les demandes appropriées en fonction des données saisies par les clients⁵⁰.

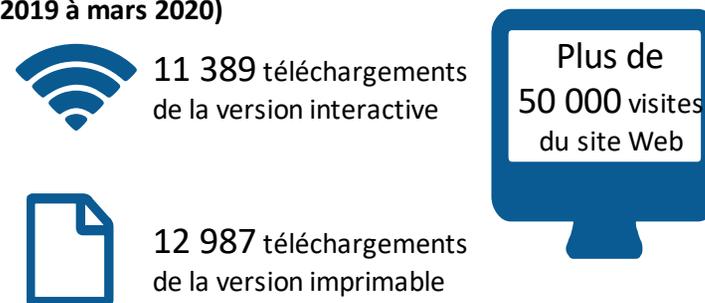
- une demande papier simplifiée, que la plupart des clients du PPIRPC utilisent pour demander des prestations, a été mise en place en septembre 2017.
- elle a été suivie d'une trousse de demande papier révisée en septembre 2018, d'une trousse de demande de prestations d'invalidité en cas de maladie en phase terminale en août 2018 et d'un formulaire de révision en août 2018⁵¹.

⁵⁰ EDSC. (2021). SAS de la SV et du RPC : Mise à jour de l'état des services électroniques sur les pensions.

⁵¹ EDSC. (2021). SAS du RPC : Addenda du 31 mars 2020 au plan de gestion des avantages de 2020.

- une trousse d'outils en ligne sur le PPIRPC a été lancée en janvier 2019. Elle a été conçue pour aider les clients éventuels, les professionnels de la santé et les organisations non gouvernementales à accéder à tous les renseignements requis sur les programmes dans un seul document⁵². En mars 2020, la trousse imprimable du PPIRPC avait été téléchargée 12 987 fois et la version interactive avait été téléchargée 11 389 fois, avec plus de 50 000 visites sur le site Web⁵³. (graphique 6)

Graphique 6: Trousse d'outils sur le PPIRPC en chiffres (janvier 2019 à mars 2020)



Source : EDSC. Données administratives.

Bien que le taux de participation ait dépassé les résultats prévus, plusieurs informateurs clés du secteur de la prestation de services ont fait remarquer que le taux de participation aux demandes en ligne de prestations du PPIRPC est encore faible.

Ces informateurs clés ont principalement attribué le faible nombre de demandes présentées en ligne (12 % du nombre total de demandes en 2021-2022) aux demandeurs qui n'utilisaient pas ou ne connaissaient pas les ordinateurs.

⁵² EDSC. (2019). SAS du RPC : Principales réalisations de juin 2016 à mars 2020.

⁵³ EDSC. (2020). Tableau de bord mensuel de la SAS de la SV du RPC : mars 2020.

Services en ligne du RPC

La demande de prestations de retraite du RPC a été mise en ligne en 2015, avant le lancement de la SAS du RPC. En 2017-2018, des fonctionnalités de service en ligne améliorées ont été ajoutées au formulaire de demande de pension en ligne du RPC afin d'accroître la participation. La disponibilité des nouveaux services a été encouragée au moyen de lettres ciblées, de messages sur le site Web et de messages transmis par des employés au téléphone et en personne⁵⁴.

Taux de participation aux demandes de pension du RPC en ligne

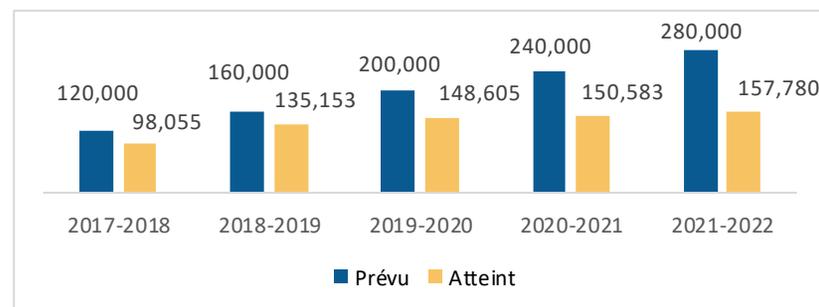
Comme l'indique l'InfoBase du GC, le taux de participation aux demandes en ligne de pension du RPC est relativement stable depuis

Interactions globales en ligne avec le RPC

Des données probantes à l'appui de l'adoption accrue des services en ligne du RPC sont également disponibles dans le sondage sur l'expérience client. Les données de 2020-2021 indiquent des tendances positives chez les répondants du RPC et du PPIRPC. Les

2018-2019, avec une augmentation de 5 % en 2021-2022⁵⁵. Comme le montre le Graphique 7, le taux de participation est inférieur aux attentes et l'écart se creuse au cours de chaque exercice.

Graphique 7 : Taux de participation prévu par rapport au taux de participation atteint pour les demandes de pension de retraite du RPC pour les clients admissibles à la demande en ligne (de 2017-2018 à 2021-2022)⁵⁶



Source : EDSC. Données administratives.

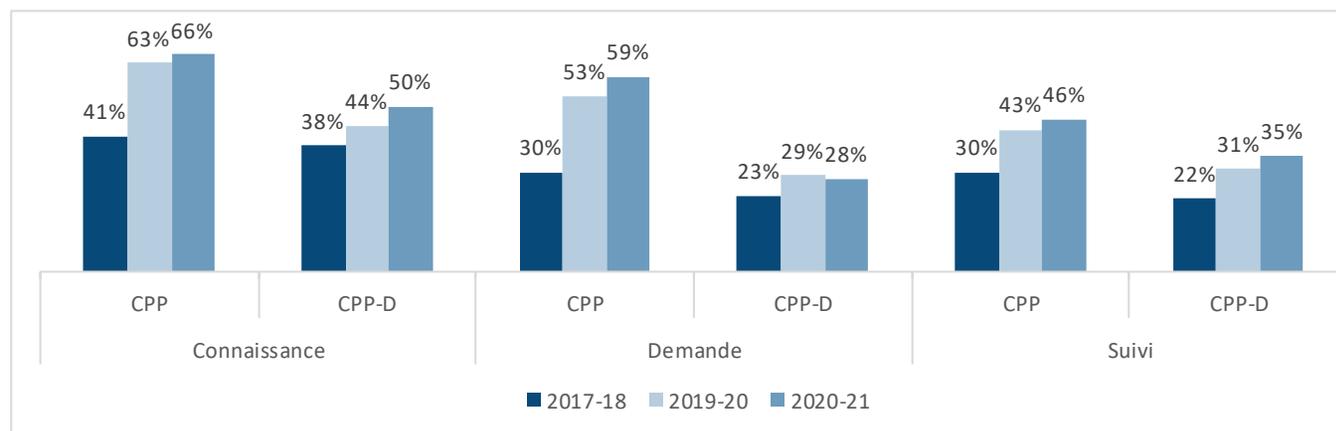
deux groupes de répondants ont déclaré une utilisation accrue du système en ligne aux étapes **Connaissance**, **Demande** et **Suivi**, comme le montre le graphique 8.

⁵⁴ EDSC. (2021). Rapport annuel 2019-2020 du RPC.

⁵⁵ Canada. GC Source : InfoBase, répertoire des services d'EDSC.

⁵⁶ Les clients ne peuvent pas faire de demande en ligne s'ils reçoivent, ont déjà reçu ou se sont vu refuser une prestation du RPC, s'ils vivent à l'extérieur du Canada ou si c'est un tiers autorisé qui gère leur compte du RPC.

Graphique 8 : Proportion de clients du RPC et du PPIRPC qui utilisent les modes de prestation de services en ligne aux étapes Connaissance, Demande et Suivi



En 2020-2021, les options de service pour les clients du RPC étaient les suivantes : service en personne, libre-service en ligne, service en ligne assisté, service sans contact de personne à personne et demandes envoyées par la poste.

Source : Sondages sur l'expérience client (de 2017-2018 à 2020-2021).

Remarque : L'étape « Demande » fait référence aux clients qui ont utilisé le système en ligne pour remplir ou soumettre leur demande. Le pourcentage de répondants peut également comprendre les clients qui ont téléchargé des formulaires de demande et des instructions en format électronique.

Autres interactions en ligne avec le RPC

L'ajout et la promotion de services en ligne supplémentaires devraient contribuer à accroître la participation. L'information sur le rendement indique que l'utilisation des services en ligne a augmenté au cours de la période d'évaluation (Tableau 3). Plusieurs informateurs clés ont mis en évidence des éléments précis des demandes de prestations du RPC et des initiatives de la SAS du RPC qui sont à présent offerts en ligne et qui améliorent grandement le service à la clientèle.

Parmi les améliorations notables, mentionnons la possibilité pour les clients de présenter une demande de prestation *dans le cadre de la clause pour élever des enfants* (1.1.3) dans le cadre de la demande de prestations de pension du RPC, la demande de retenue volontaire d'impôt fédéral en ligne (1.1.4) et les composantes en ligne de la *prestation d'enfant* (1.4.1). Le système de téléversement de documents ainsi que l'information des clients au sujet des documents à envoyer dans le cadre des demandes en ligne (pour ceux qui ne peuvent pas être téléversés) ont été d'autres améliorations importantes des services signalées par les informateurs clés.

Tableau 3 : Volumes atteints et taux de participation pour les initiatives de services en ligne de la SAS du RPC

INITIATIVES	1.1 Ajouter des services en ligne et les promouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • En mars 2020, plus de 1,3 million de lettres d’invitation à présenter une demande avaient été envoyées. • Entre mars 2018 et mars 2020, augmentation de la participation annuelle à l’autorisation de communiquer en ligne (15,93 %). • Entre septembre 2017 et mars 2020, augmentation de l’utilisation annuelle des feuillets de renseignements fiscaux en ligne (17,10 %). • Le recours mensuel total aux services électroniques a augmenté de 18,38 % entre juin 2015 et mars 2020.
	<i>Invitation ciblée à présenter une demande, feuillets de renseignements fiscaux en ligne, consentement à communiquer, renseignements sur le paiement et attestation des prestations</i>	
	1.1.3 Clause pour élever des enfants	<p>A permis aux clients d’effectuer une demande en ligne pour se prévaloir de la clause pour élever des enfants ou ils l’ont fait en même temps que leur demande de pension du RPC en ligne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cette initiative n’a pas suscité le même intérêt que d’autres services en ligne. En mars 2022, le volume atteint était inférieur de 10 133 (volume prévu de 31 000) au volume prévu.
	1.1.4 Retenue volontaire d’impôt	<p>A permis aux clients d’ajouter leur retenue volontaire d’impôt fédéral en même temps que la demande de prestation de pension du RPC en ligne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre mars 2018 et mars 2020, les demandes de retenue volontaire d’impôt fédéral ont augmenté de 29,82 %. • Le volume prévu était de 60 000 et, en mars 2022, le volume réel dépassait les attentes de 65 %, pour atteindre 99 094.
	1.1.9 Afficher l’état de ma demande	<p>A permis aux clients de consulter l’état de leur demande de prestations du RPC dans Mon dossier Service Canada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En mars 2022, le volume réel était de 222 863. Aucun volume prévu n’a été défini pour cette fonctionnalité.
1.4.1 Prestation d’enfant	<p>A permis aux clients de renouveler leur prestation d’enfant en ligne.</p>	

(plus de 18 ans — Fréquentation scolaire)	<ul style="list-style-type: none"> • En 2021-2022, 10,8 % des renouvellements de prestations pour enfants de plus de 18 ans ont été traités automatiquement.
1.5 Collaboration avec l'Agence du revenu du Canada	A contribué à améliorer l'expérience client en regroupant des personnes-ressources distinctes du gouvernement du Canada pour le traitement des prestations, notamment pour fournir des renseignements sur le dépôt direct. De plus, a permis de relier les clients à leur compte de l'Agence du revenu du Canada.

Source : Données administratives du projet extraites du tableau de bord mensuel de la SAS de la SV du RPC : Mars 2020 et le Rapport sur la réalisation des avantages de la SAS du RPC de 2022.

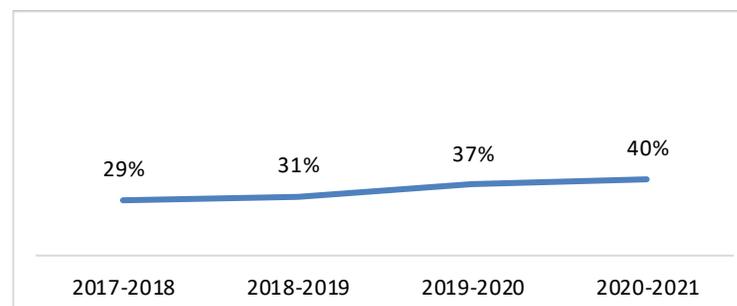
Satisfaction des clients

L'expansion des services en ligne et la simplification des demandes ont représenté un levier pour améliorer l'expérience des services du RPC. Cet objectif était conforme à la vision de la Stratégie de service de 2016 qui consiste « à offrir des services faciles à utiliser, transparents et numériques qui font passer les besoins de nos clients en premier » et, plus précisément, à simplifier les processus relatifs aux prestations de retraite.

Les résultats des sondages sur l'expérience client indiquent que la capacité de suivre les étapes en ligne est de plus en plus perçue comme **simplifiant le processus**. En 2017-2018, 42 % des répondants du RPC étaient d'accord pour dire que le fait de suivre les étapes en ligne simplifiait le processus, et 62 % étaient d'accord en 2020-2021.

En comparaison, en 2020-2021, moins de la moitié (40 %) des clients du PPIRPC qui ont répondu au sondage auprès des clients étaient d'accord pour dire que le fait de suivre les étapes en ligne simplifiait le processus. Le Graphique 9 illustre une augmentation importante par rapport à 2017-2018 (29 %).

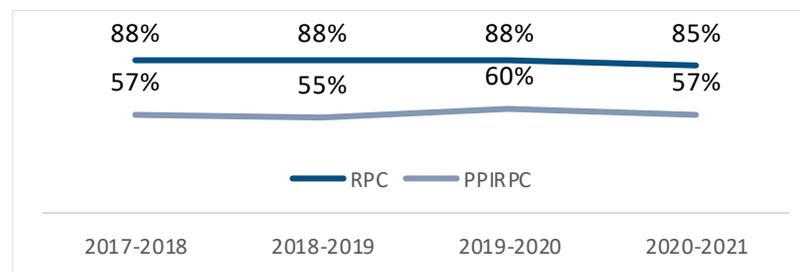
Graphique 9 : Proportion de répondants au sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant la simplicité de demande (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)



Source : Sondages sur l'expérience client (2017-2018 à 2020-2021).

Toutefois, au cours de la même période, les répondants aux sondages sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC n'ont pas signalé d'augmentation ou de diminution importante de leur évaluation de la **simplicité de demande pour tous les modes de prestation de services**. Néanmoins, les répondants du RPC ont toujours donné des cotes plus élevées que les répondants du PPIRPC, comme le montre le graphique 10.

Graphique 10 : Proportion de répondants au sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant la simplicité du processus de demande (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)



Source : Sondages sur l'expérience client (de 2017-2018 à 2020-2021).

Le Sondage sur l'expérience client de 2020-2021 fait état d'une augmentation de la satisfaction des répondants du PPIRPC à l'égard des attributs du service sur le parcours du client, qui est semblable à celle des années précédentes (voir le tableau 4 ci-dessous). Cependant, les clients du PPIRPC continuent de se montrer considérablement moins satisfaits que tous les autres groupes de clients (RPC, PPIRPC, assurance-emploi, SV/Supplément de revenu garanti).

Tableau 4 : Cotes d'attributs des clients du PPIRPC en 2020-2021 (4 ou 5 sur une échelle de 5 points) et variation en points de pourcentage par rapport à 2019-2020

	Attributs	Cote de 2020-2021	Variation en points de pourcentage par rapport à 2019-2020
SATISFACTION	Facilité de détermination de l'admissibilité	46 %	+ 7
	Facilité de compréhension de l'information concernant le programme	60 %	+ 2
	Certitude que la demande serait traitée dans un délai raisonnable	40 %	+ 6
	Facilité à réunir les renseignements requis pour la demande	44 %	+ 1
	Facilité à faire un suivi de la demande	52 %	+ 4
	Durée raisonnable du parcours client	57 %	+ 8
	Confiance	67 %	+ 3
	Efficacité globale	58 %	+ 1
	Clarté du processus	56 %	+ 5
	Clarté entourant ce qu'il faut faire en cas de problème ou de question	60 %	- 1

Source : Sondage sur l'expérience client 2020 à 2021.

La grande majorité des informateurs clés a indiqué que l'expérience du RPC s'était amélioré pour les clients grâce à l'introduction

d'applications en ligne et à d'autres fonctionnalités. Les informateurs clés ont souligné que les clients du PPIRPC ne pouvaient auparavant remplir que certaines parties en ligne et qu'ils devaient ensuite compléter la demande sur papier. Aujourd'hui, la demande se fait intégralement en ligne.

Même si les opinions étaient mitigées quant à la simplification des demandes et à la facilité de

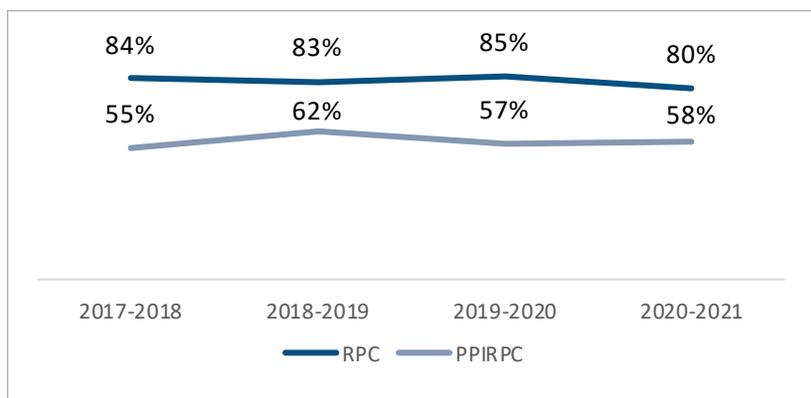
présenter une demande, quelques-uns des principaux intervenants ont mentionné que l'option en ligne offerte aux clients du PPIRPC avait permis d'améliorer l'accessibilité (p. ex. en évitant aux clients de devoir se rendre dans un Centre Service Canada ou en leur permettant de présenter une demande à tout moment de la journée et de l'enregistrer pour y revenir ultérieurement).

La perception des clients quant à leur capacité de franchir facilement toutes ces étapes était relativement stable pour les clients du RPC et du PPIRPC, les clients du RPC étant plus d'accord que les clients du PPIRPC, comme le montre le graphique 11. Les clients du RPC montrent une diminution de leur satisfaction à l'égard de l'efficacité du processus en 2020-2021 par rapport à 2019-2020 (85 % contre 80 %).

Graphique 11 : Proportion de répondants au Sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant l'efficacité du processus de prestations (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)

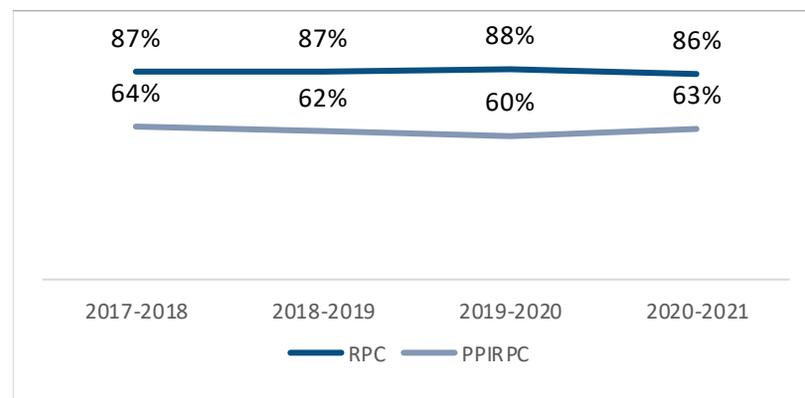
« Presque rien ne se faisait en ligne avant ces initiatives. Le passage au format numérique a représenté un énorme changement, et le résultat escompté a été atteint. »
[Traduction]

Informateur clé



Source : Sondages sur l'expérience client (de 2017-2018 à 2020-2021).

Les données du sondage sur l'expérience client ne montrent aucun changement important sur le plan de la satisfaction du service pour les clients du RPC ou du PPIRPC. Les clients du RPC ont systématiquement déclaré être plus satisfaits que les clients du PPIRPC. Cependant, les deux programmes indiquent des scores de satisfaction relativement stables sur 4 ans, comme le montre le graphique 12.



Source : Sondages sur l'expérience client (de 2017-2018 à 2020-2021).

L'expansion des services en ligne et la simplification des demandes devraient également réduire le temps nécessaire aux clients pour remplir leurs demandes de prestations du RPC. Bien qu'aucun délai de traitement initial n'ait été établi, l'évaluation révèle que les demandes en ligne du RPC et du PPIRPC ont réduit le nombre de questions de la part des demandeurs, ainsi que la quantité de documents à remplir⁵⁷.

Graphique 12 : Proportion de répondants au Sondage sur l'expérience client du RPC et du PPIRPC évaluant l'expérience du service du programme (4 ou 5 sur une échelle de 5 points)

⁵⁷ EDSC. (2017). Principales réalisations de la phase 1 de la SAS du RPC de juin 2016 à décembre 2017.

Comprendre les difficultés du parcours pour les clients du PPIRPC

L'expansion des services en ligne a facilité l'accès pour les. Pourtant, les données montrent que les demandeurs du PPIRPC continuent d'être moins satisfaits que les autres clients d'EDSC⁵⁸.

De nombreux obstacles ou défis ont été répertoriés, sans pour autant être généralisés. Toutefois, selon des analyses à plusieurs variables fondées sur trois années de sondage (de 2017-2018 à 2019-2020), les **taux de refus élevés** et la **longueur du processus de demande** pour les clients du PPIRPC sont en grande partie responsables de cette différence dans le degré de satisfaction⁵⁹.

Les résultats de la Recherche qualitative de 2021 sur l'accès aux modes de prestation de services menée auprès des clients d'EDSC ont mis en évidence que les difficultés liées au PPIRPC étaient généralement rencontrées lors de la collecte d'information et de la présentation de la demande⁶⁰. Certains demandeurs du PPIRPC, généralement ceux ayant une déficience cognitive, ont décrit l'étape de la collecte d'information comme « écrasante » ou « décourageante ».

Ces sentiments ont été attribués au fait qu'ils ne comprenaient pas ce qu'on leur demandait de fournir ou

qu'ils ne savaient pas s'ils avaient fourni les renseignements exacts ou suffisants.

Au cours du processus de demande pour le PPIRPC, les difficultés les plus fréquemment signalées dans la Recherche qualitative sur l'expérience client (2021) portaient sur la longueur de la demande, ainsi que sur la quantité et le type de renseignements requis pour remplir le formulaire.

De nombreux clients ont notamment éprouvé de la frustration, de l'anxiété ou de la confusion en remplissant le formulaire⁶¹.

Mouvement entre les modes de prestation de services



Photo par Alexas/unsplash.com

La revue de la littérature suggère que le mode de prestation de services préféré des clients (p. ex. par téléphone, en personne ou en ligne) peut être attribué au groupe démographique à la recherche de ces services, certains groupes étant plus vulnérables, comme les aînés et les personnes en

situation de handicap⁶².

De plus, la revue de la littérature montre qu'un modèle de prestation de services qui pousse les clients vers le numérique peut mettre à l'écart certains segments de la population puisqu'il suppose à tort

⁵⁸ EDSC. (2021). Sondage sur l'expérience client de 2020 à 2021.

⁵⁹ EDSC. (2022). Analyse des résultats du Sondage sur l'expérience client pour les clients du PPIRPC.

⁶⁰ Phoenix Strategic Perspectives Inc. a été mandaté par la Direction générale des services aux citoyens d'EDSC pour effectuer une recherche qualitative sur l'expérience client de l'accès aux modes de prestation de services. Cette recherche comprenait 12 séances virtuelles (petits groupes de discussion et entrevues

individuelles) et 105 entrevues téléphoniques approfondies menées entre le 27 juillet et le 13 décembre 2021. Au total, 129 clients ont participé à l'étude.

⁶¹ EDSC. (2021). Recherche qualitative sur l'expérience client (2021). Phoenix Strategic Perspectives Inc.

⁶² Statistique Canada. (2021). Évolution de l'utilisation d'Internet chez les aînés canadiens.

l'égalité d'accès et de connaissances des services numériques et possède les mêmes connaissances à cet égard⁶³.

Ces observations concordent avec les constatations relevées dans les groupes de discussion, ce qui indique que les clients apprécient généralement les options offertes par les différents modes. Certains

participants ont, par exemple, affirmé appeler les agents de Service Canada (lorsqu'ils éprouvent des difficultés en ligne ou qu'ils ne sont pas en mesure d'utiliser les services en ligne en raison d'un handicap physique) et préférer présenter une demande en personne⁶⁴.

Objectif 2 : Excellence en matière de rendement et de résultats

Avantage		Comment l'avantage sera-t-il atteint?
C	Prestation de services plus rapide et réduction des temps d'attente	Automatisation accrue du traitement
		Amélioration des processus
		Amélioration de la gestion de la charge de travail

Principales constatations

Certaines données probantes indiquent que les initiatives incluses dans l'objectif 2 ont contribué à l'amélioration du rendement et des résultats grâce à une **plus grande rapidité du service, à la réduction des temps d'attente** et au **respect des normes de service**.

- Les initiatives d'amélioration des processus semblent avoir contribué à accélérer l'évaluation des demandes présentées au titre du PPIRPC.
- il n'y avait pas suffisamment de données pour déterminer si les processus visant à réduire le travail manuel avaient une incidence sur les délais de prise de décisions ou de versement des prestations aux clients.
- il n'y avait pas suffisamment de données pour déterminer si les améliorations de la gestion de la charge de travail avaient une incidence sur l'arriéré, l'âge des demandes en attente et les indicateurs de rendement clés pour les tâches hautement prioritaires à Service Canada.

Les normes de service pour les pensions et les prestations ont presque toutes été dépassées en 2021-2022.

⁶³ EDSC. [Guide de l'accessibilité](#). Centre d'expertise pour le service à la clientèle accessible.

⁶⁴ EDSC. (2021). Recherche qualitative sur l'expérience client (2021). Phoenix Strategic Perspectives Inc.

Les défis récurrents dans le processus de demande et d'évaluation des demandes du PPIRPC incluaient:

- la communication avec les fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée pour les documents médicaux;
- les restrictions législatives permettant aux clients de téléverser certains documents justificatifs (p. ex. copie des certificats de naissance, de décès et de mariage originaux);
- la technologie actuelle limitant l'intégration des systèmes qui permettrait une automatisation totale (format PDF).

Les initiatives incluses dans l'objectif 2 : L'excellence en matière de rendement et de résultats ont été conçues pour accélérer le service et réduire les temps d'attente pour les clients du RPC grâce à une **automatisation accrue du traitement**, à l'**amélioration des processus** et à l'**amélioration de la gestion de la charge de travail**.

Prestation de services plus rapide et réduction des temps d'attente

L'examen des documents a permis de constater que l'initiative 2.1.2 sur l'*avis d'admissibilité* a contribué à l'**automatisation des processus**⁶⁵. L'initiative visait à réduire la quantité de travail manuel en réduisant le volume de lettres d'avis d'admissibilité supprimées ou rejetées envoyées aux demandeurs du RPC et du PPIRPC⁶⁶. Elle a entraîné une diminution de 30 % des erreurs moyennes mensuelles, une meilleure cohérence du traitement des demandes et une diminution du travail manuel⁶⁷.

3 initiatives ont été conçues pour contribuer à l'**amélioration des processus** afin de réduire les temps d'attente pour les décisions relatives au PPIRPC. Les initiatives 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessous ont été déployées à l'échelle nationale à la suite du projet pilote.

2.2.1 Projet pilote en matière de prévention des différends (Projet pilote de mobilisation des clients)

- Mettre à l'essai un nouveau projet de mobilisation des clients tout au long du processus de demande afin de valider les renseignements fournis, d'expliquer les décisions et d'offrir d'autres types de soutien.

⁶⁵ L'automatisation des processus fait référence à l'utilisation de la technologie pour effectuer des tâches.

⁶⁶ EDSC. (2019). Principales réalisations de la de la SAS du RPC de juin 2016 à Mars 2020.

⁶⁷ EDSC. (2019). SAS du RPC : Approbation du déploiement de l'initiative 2.1.2 sur l'avis d'admissibilité.

2.2.2 Projet pilote relatif aux demandes de personnes gravement malades ou en phase terminale

- Conçu pour simplifier la demande initiale en utilisant les renseignements médicaux existants afin de faciliter le processus et de réduire les efforts des clients pour présenter une demande de prestations du PPIRPC et les dispositions prévues par celui-ci.

2.2.3 Projet pilote relatif aux fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée

- Mettre à l'essai l'envoi des renseignements médicaux des assureurs au moment de la demande afin de simplifier le processus d'évaluation médicale du PPIRPC et de gagner en efficacité de traitement pour améliorer le service à la clientèle, tout en réduisant les coûts administratifs.

Les données probantes recueillies lors de l'examen des documents suggèrent que les indicateurs des normes de service du Ministère pour la rapidité du service et les temps d'attente du PPIRPC s'amélioraient⁶⁸. Comme le montre le graphique 13, 2 indicateurs sur 3 dépassaient les normes de service en 2021-2022, à l'exception des décisions relatives aux demandes liées à une maladie en phase terminale, qui se situent légèrement en dessous de l'objectif national de 95 %⁶⁹.

⁶⁸ Notons que l'évolution des indicateurs des normes de service ne peut être attribuée uniquement aux progrès et au succès de la SAS du RPC. D'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur la rapidité de paiement, comme le volume et la complexité des demandes, le nombre d'employés, la formation des employés et les changements apportés aux politiques.

⁶⁹ EDSC. (2022). <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/resultats-ministeriels/2021-2022.html> - h4-2.

Graphique 13 : Résultats des normes de service du Ministère pour les demandeurs du PPIRPC (2021–2022)

87% des décisions relatives aux **demandes dans le cadre du PPIRPC** ont été prises dans un délai de 120 jours en 2021-2022 (plus de 10 % depuis 2017-2018)
Objectif national : 80 %

96% des décisions relatives aux **demandes pour des états pathologiques graves** ont été prises dans un délai de 30 jours civils en 2021-2022 (plus de 24 % depuis 2017-2018)
Objectif national : 80 %

92% des décisions relatives aux **demandes liées à une maladie en phase terminale** ont été prises dans un délai de cinq jours ouvrables en 2021-2022 (plus de 3 % depuis 2017-2018)
Objectif national : 95 %

Source : EDSC. Données administratives.

Plusieurs informateurs clés ont confirmé la rapidité accrue du service et la réduction des temps d'attente pour les demandes liées à une maladie en phase terminale. Les principaux intervenants ont souligné l'importance du *projet pilote relatif aux demandes de personnes gravement malades ou en phase terminale* étant donné la nécessité de traiter ces demandes le plus rapidement possible.

« La rapidité du service s'est considérablement améliorée. Pour les demandeurs gravement malades ou atteints d'une maladie en phase terminale, le processus de demande est plus court. Ils peuvent présenter une demande en ligne, qui sera traitée dans les meilleurs délais. Le délai peut être de deux jours seulement, si aucune information ne manque. Pour les demandeurs gravement malades, il faut compter entre cinq et sept jours. »

Informateur clé

L'examen des documents a également permis de constater que le *projet pilote en matière de mobilisation des clients* (SAS 2.2.1) du RPC a eu une incidence positive sur les services du PPIRPC en diminuant⁷⁰ ce qui suit :



Les taux de révision, permettant aux clients admissibles de se voir accorder des prestations après leur demande initiale;



Le nombre d'appels, permettant d'éviter les arriérés et les temps d'attente excessifs pour les décisions en veillant à ce que les clients admissibles au PPIRPC obtiennent leurs prestations.

icône par freepik.com

Comme le montre le graphique 14, la satisfaction était plus élevée chez les répondants du PPIRPC qui ont reçu un appel de suivi de Service Canada avant qu'une décision soit prise⁷¹.

⁷⁰ EDSC. (2017). Le point sur le projet pilote de mobilisation des clients du PPIRPC.

⁷¹ EDSC. (2021). Sondage sur l'expérience client de 2020 à 2021.

Graphique 14 : Satisfaction des clients du PPIRPC appelés par Service Canada avant la décision par rapport aux clients non appelés (de 2020-2021 à 2019-2020)

72 % En 2020-2021, 72 % des répondants contactés étaient satisfaits (plus de 18 % par rapport aux répondants qui n'ont pas été contactés).



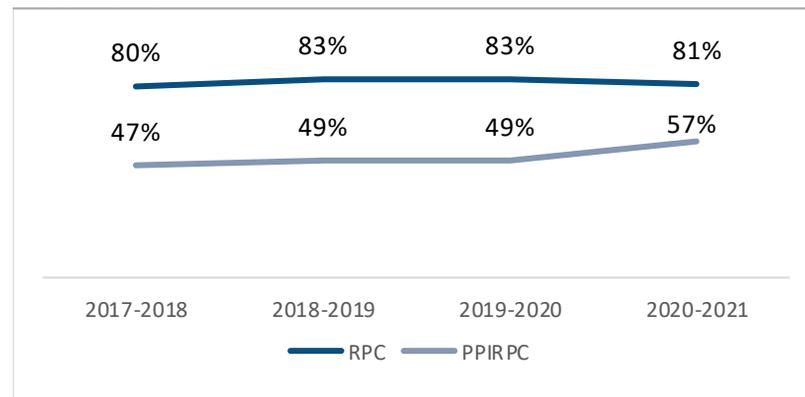
69 % En 2019-2020, 69 % des répondants contactés étaient satisfaits (plus de 13 % par rapport aux répondants qui n'ont pas été contactés).



De plus, le Sondage sur l'expérience client a permis de recueillir des données sur la rapidité perçue du service pour les clients du RPC et du PPIRPC. La proportion de répondants du RPC tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que le temps nécessaire entre la collecte de renseignements et l'obtention d'une décision était raisonnable est restée stable au fil des années. Notons toutefois une augmentation importante du nombre de répondants du PPIRPC qui étaient tout à fait d'accord ou d'accord en 2020-2021 par rapport à 2019-2020, comme l'indique le graphique 15.

⁷² Les conclusions du projet pilote indiquent qu'un portail tiers serait efficace, même si les données probantes ne sont pas concluantes.

Graphique 15 : Proportion de répondants du RPC et du PPIRPC tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que le temps nécessaire entre la collecte de renseignements et l'obtention d'une décision était raisonnable



Source : Sondages sur l'expérience client (de 2017-2018 à 2020-2021).

Enfin, le projet pilote relatif aux fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée n'avait pas été mis en œuvre au moment de l'examen⁷². Selon l'examen des documents, la présentation des renseignements d'assurance médicale au moment de la demande n'a pas permis d'accélérer le service, même si une certaine efficacité a été démontrée. Les agents devaient souvent communiquer avec l'assureur pour demander des renseignements médicaux à jour en raison des longs délais de traitement⁷³.

Demandes en ligne et améliorations liées à la gestion de la charge de travail

L'initiative 2.3 sur la mise en œuvre des améliorations liées à la gestion de la charge de travail était censée augmenter la rapidité du service en diminuant l'arriéré et l'âge des demandes de l'inventaire,

⁷³ EDSC. (2022). Rapport de fin de projet.

et en atteignant les indicateurs de rendement clés pour les tâches hautement prioritaires.

L'évaluation n'a révélé aucune donnée⁷⁴ sur l'arriéré des éléments devant être traités par les agents de Service Canada. En outre, aucune donnée n'a été trouvée sur la durée en mois des éléments dans l'arriéré ou sur la vitesse à laquelle les agents de Service Canada règlent les éléments de l'arriéré.

Les opinions des informateurs clés étaient mitigées au sujet de l'augmentation de la rapidité du service et de l'amélioration de la gestion de la charge de travail. L'un des principaux problèmes soulevés relativement aux demandes de prestations d'invalidité du RPC était que les demandes remplies en ligne arrivaient au format PDF et n'étaient pas automatiquement entrées dans le système de traitement⁷⁵. Par conséquent, les renseignements doivent encore être saisis manuellement⁷⁶.

De plus, les restrictions législatives relatives au téléversement de certains documents justificatifs (p. ex. copie des certificats de naissance, de décès et de mariage originaux) pour les demandes en ligne du PPIRPC ont été mentionnées comme un point négatif majeur, entraînant des retards dans l'examen des demandes du fait que les

« Il faut encore traiter les demandes [du PPIRPC] de la même façon. Bien que l'information soit numérique, le traitement et l'analyse doivent avoir lieu. Bon nombre de ces demandes ne sont pas automatisées. Les agents doivent continuer d'examiner et d'analyser les renseignements fournis. »

Informateur clé

agents devaient attendre de recevoir les documents envoyés par la poste.

Toutefois, de nombreux informateurs clés ont donné des raisons venant soutenir l'accélération du service et la réduction des temps d'attente, notamment :

- certains éléments de la demande au titre du PPIRPC sont automatisés en aval;
- les demandes sont soumises immédiatement dès qu'elles sont remplies au lieu d'être envoyées par la poste;
- tout est déjà au format électronique et évite la numérisation ou la saisie manuelle.

Quelques informateurs clés ont également fait remarquer qu'un nombre moins élevé de demandes de prestations d'invalidité soumises en ligne étaient refusées ou renvoyées. La raison avancée est que les personnes ne peuvent plus omettre certaines questions et qu'elles sont plus susceptibles de fournir les documents nécessaires, ce qui réduit les délais dans l'ensemble. À cette fin, certains informateurs clés ont précisé que la rapidité du service dépendait fortement de la capacité du client à remplir correctement le formulaire en ligne et à soumettre les documents requis.

« La procédure en ligne fait en sorte que les gens sont mieux à même d'avoir un service plus rapide et amélioré, de pouvoir envoyer directement des renseignements, ce qui réduit le temps supplémentaire nécessaire pour que les citoyens reçoivent leurs prestations. »

Informateur clé

⁷⁴ Le Rapport sur les réalisations clés de 2019 indique que l'initiative a contribué à accroître l'uniformité et l'efficacité des processus pour les utilisateurs, mais aucune donnée n'a été incluse pour étayer la réalisation de ces améliorations.

⁷⁵ Système d'exécution du renouvellement de la technologie de l'information.

⁷⁶ Notons qu'une amélioration de l'intégration des données visant à préremplir certaines données du formulaire de demande en ligne directement dans le système de traitement est prévue pour les demandes en ligne de prestations de décès. Cette initiative (1.1.1) n'a pas été examinée pendant la période d'évaluation.



Objectif 3 : Excellence de l'intendance du programme

Le projet a-t-il contribué à la viabilité à long terme du RPC en réduisant les coûts d'exploitation ou en évitant des coûts, et en améliorant l'intégrité et la gestion des risques relativement au programme?

Avantage		Comment l'avantage sera-t-il atteint?
D	Amélioration de l'intégrité à long terme ou des programmes et gestion des risques	Mise en œuvre de mesures de sécurité technologique
		Planification et conception d'analyses prédictives
		Mise en œuvre d'outils de prise de décisions améliorés
E	Réduction des coûts d'exploitation futurs	Réduction de la saisie manuelle à la suite des changements technologiques, de processus et de politiques apportés dans le cadre des initiatives de la SAS du RPC.

Principales constatations

Les données probantes montrent que les initiatives de l'objectif 3 ont contribué dans une certaine mesure à **l'intégrité, à la gestion des risques et à la viabilité du programme du RPC**.

- Plus de 23 000 codes d'accès personnels ont été désactivés en mars 2020, ce qui a contribué à accroître la sécurité du programme et la protection des renseignements des clients.
- L'exactitude des paiements du RPC a continué de dépasser la norme ministérielle de 95 %, atteignant 99,9 % en 2020-2021.

L'examen des documents montre que les économies de coûts estimées de la SAS du RPC ont été dépassées en mars 2022, avec un écart financier positif de 21,4 millions de dollars.

Il n'y avait pas suffisamment de données pour attribuer les économies réalisées à la mise en œuvre des initiatives de la SAS du RPC et de valider les hypothèses d'efficacité utilisées pour calculer les économies de coûts estimées.

Les initiatives de l'objectif 3 (voir l'annexe B) ont été conçues pour contribuer à l'intégrité du RPC et à la gestion des risques. Cet objectif devrait également contribuer à réduire les coûts d'exploitation au moyen de **mesures de sécurité technologique, d'analyses prédictives pour le traitement axé sur les risques** et de la mise en œuvre d'**outils améliorés pour la prise de décisions**.

- L'évaluation a permis de constater que les initiatives examinées contribuaient à l'intégrité, à la gestion des risques et à la viabilité du RPC.
- Bien que l'équipe du projet de la SAS du RPC semble être sur la bonne voie pour réaliser les économies de coûts estimées, les données étaient insuffisantes pour affirmer que les économies réalisées découlaient de la mise en œuvre de l'ensemble des initiatives.

Amélioration de l'intégrité à long terme ou des programmes et gestion des risques

L'initiative 3.1 sur *l'établissement d'une date d'expiration pour les codes d'accès personnels (CAP) au portail Mon dossier Service Canada* a été conçue pour renforcer la sécurité du programme et des renseignements sur les clients. Le code s'harmonisera avec la date d'expiration d'autres documents importants (code d'accès pour l'assurance-emploi, passeport, données de connexion de l'institution bancaire, etc.). Selon le Rapport sur les réalisations clés de la SAS du RPC, plus de 23 000 codes d'accès personnels inactifs ont été désactivés en mars 2020. L'examen des documents n'a toutefois pas permis de trouver de données sur les tendances au fil des années⁷⁷.

⁷⁷ EDSC. (2019). SAS du RPC : Principales réalisations de juin 2016 à mars 2020.

⁷⁸ EDSC. (2017). SAS du RPC : 3.2 Améliorer les contrôles de l'accès et la piste de vérification du système

L'initiative 3.2 sur *l'amélioration des contrôles de l'accès et de la piste de vérification du système* n'a pas eu d'avantage quantitatifs attribués, mais visait à améliorer les processus internes. L'examen des documents a permis de déterminer que le processus d'analyse proposait un certain nombre de solutions, notamment :

- amélioration de l'accès à l'information rationalisée et contribution à la cohérence des processus;
- réduction du traitement manuel et accroissement de l'automatisation;
- accent mis davantage sur le travail à haut risque et complexe;
- réduction des frais généraux de services consultatifs et des coûts directs;
- possibilités d'améliorer la conformité fondée sur les risques en tirant parti des projets ministériels en cours⁷⁸.

L'initiative 3.3 sur *l'examen et l'élaboration de modèles d'analyses prédictives* pour le programme du RPC et le PPIRPC a été conçue pour explorer les possibilités de renforcer l'automatisation, de faciliter la prise de décisions et d'améliorer l'expérience client. Dans le cadre de cette initiative, on a constaté que le projet pilote sur la gestion des appels avait amélioré l'efficacité du processus de gestion des appels. Il a par la suite été déployé à l'échelle nationale⁷⁹.

L'importance de ces études a servi à déterminer si l'analyse prédictive offrait une possibilité faisable et viable d'améliorer les processus opérationnels et le service à la clientèle⁸⁰.

⁷⁹ EDSC. (2021). SAS du RPC : Addenda du 31 mars 2020 au Plan de gestion des prestations de 2020.

⁸⁰ EDSC. (2019). SAS du RPC : 3.3 Examiner et élaborer des modèles d'analyses prédictives pour le rapport d'état final sur le RPC et le PPIRPC.

L'initiative 3.4.1 intitulée *Version abrégée du modèle de décision pour les demandes du PPIRPC (première partie)* et l'initiative 3.4.2 intitulée *Outil de gestion du savoir sur les pensions* ont été conçues pour améliorer les outils internes. Ceux-ci ont d'ailleurs contribué à accroître les taux d'exactitude du traitement des demandes du RPC.

- L'initiative 3.4.1 a permis de conclure qu'un modèle de prise de décisions simplifié pouvait accélérer la prise de décisions pour les clients à faible risque, améliorer la qualité de l'analyse et permettre une communication écrite plus claire et une meilleure conformité aux politiques^{81 82}.
- L'initiative 3.4.2 a permis de créer un point de dépôt unique pour tous les documents d'orientation fonctionnelle à jour et faciles à comprendre sur le RPC que le personnel des réseaux de traitement régionaux peut consulter⁸³.

L'examen des documents montre que l'exactitude des paiements du RPC continue de dépasser la norme ministérielle de 95 %, atteignant 99,9 % en 2020-2021⁸⁴.

Réduction des coûts d'exploitation futurs

Les initiatives de la SAS du RPC visaient à réduire les coûts d'exploitation en diminuant les efforts manuels requis par des changements technologiques, de processus et de politiques.

⁸¹ EDSC. (2017). SAS du RPC : Principales réalisations de la phase 1 de juin 2016 à décembre 2017.

⁸² EDSC.(2022). Assurance de la qualité de l'évaluation médicale du PPIRPC.

⁸³ EDSC. (2019). SAS du RPC : Principales réalisations de juin 2016 à mars 2020.

⁸⁴ EDSC. (2022). Compte rendu du rendement des services d'EDSC pour l'exercice financier de 2020 à 2021.

⁸⁵ Les calculs des économies sur le plan salarial étaient fondés sur les équivalents temps plein requis pour accomplir une tâche en particulier et sur la charge de travail réduite en raison de l'adoption des services électroniques. Les avantages non salariaux étaient fondés sur les coûts évités liés à la numérisation du courrier



Photo de jcomp/freepik.com

On ne s'attendait pas à ce que la SAS du RPC contribue à des économies importantes pour le RPC.

On s'attendait plutôt à ce que la SAS du RPC génère des gains en efficacité qui réduiraient les coûts de fonctionnement futurs, mais pas en deçà du niveau du budget actuel (évitement des coûts).

Hypothèses de rentabilité pour le calcul

Les économies de coûts étaient fondées sur les répercussions estimées que les initiatives de la SAS du RPC auraient sur les volumes de demandes des clients et les activités de traitement. Elles comprenaient des économies sur le plan des coûts salariaux⁸⁵ et non salariaux⁸⁶.

Les économies de coûts prévues de la SAS du RPC entre 2018-2019 et 2026-2027 s'élevaient à 78,5 millions de dollars⁸⁷.

- 9 initiatives⁸⁸ permettaient d'obtenir des économies salariales estimées à 25,5 millions de dollars⁸⁹.

entrant, aux rapports médicaux, à l'affranchissement, à l'impression et aux enveloppes.

⁸⁶ EDSC et Service Canada. (2016). Plan de réalisation des avantages : SAS du RPC.

⁸⁷ En plus des économies générées par la SAS du RPC, la demande de prestations de retraite du RPC devait permettre de réaliser 40,1 millions de dollars d'économie.

⁸⁸ Initiatives 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.6, 1.1.7, 1.2, 2.1.1, 2.1.4.

⁸⁹ Les avantages salariaux consistaient en des économies de personnel pour les activités de traitement et le soutien administratif connexe. Le modèle de détermination des ressources a été utilisé pour estimer les avantages salariaux en fonction de chaque classification d'emploi.

- 9 autres initiatives⁹⁰ ont été regroupées et devraient produire un gain d'efficacité de 5 % (19,6 millions de dollars) en tant que pourcentage des dépenses de traitement du programme du RPC pour les gains d'efficacité salariaux combinés.
- 5 initiatives⁹¹ ne permettaient pas de faire des économies importantes ou leurs gains d'efficacité étaient inconnus au début du projet.
- On estime que les économies non salariales représentaient 7,9 millions de dollars, principalement grâce aux coûts de numérisation et aux rapports médicaux évités.
- On estime que les économies de coûts indirects représentaient 25,6 millions de dollars supplémentaires, en évitant les coûts indirects futurs pour l'expertise opérationnelle, les coûts salariaux et non salariaux et les régimes d'avantages sociaux des employés⁹².

Économies estimées de la SAS du RPC

Comme le montre le graphique 16, les économies estimées de la SAS du RPC ont été largement dépassées en mars 2022⁹³, avec un écart financier positif de 21,4 millions de dollars (avantages financiers prévus de 20,6 millions de dollars par rapport aux avantages réalisés de 41,9 millions de dollars)⁹⁴.

⁹⁰ Initiatives 1.1.5, 1.1.8, 1.3, 2.1.2, 2.1.3, 2.2, 3.3, 3.4.1, 3.4.2.

⁹¹ Initiatives 1.4, 1.5, 2.3, 3.1, 3.2.

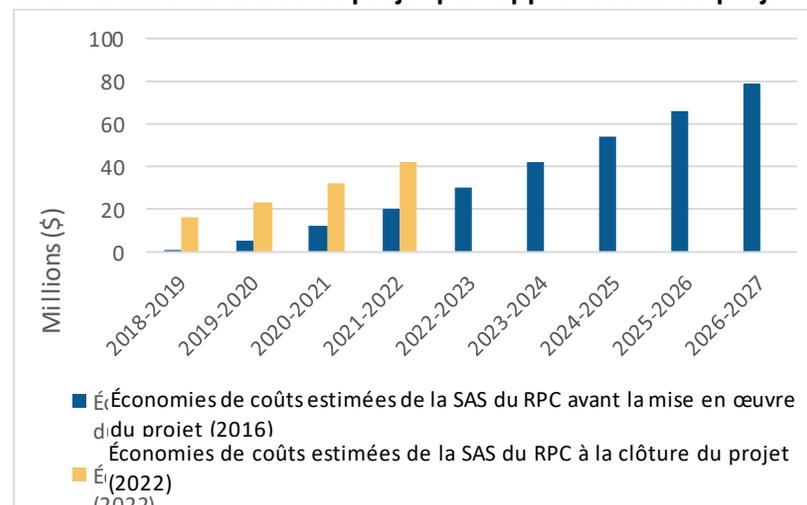
⁹² EDSC et Service Canada. (2016). Plan de réalisation des avantages : SAS du RPC.

⁹³ Les avantages financiers attribués uniquement aux initiatives incluses dans la portée du rapport (jusqu'en décembre 2020) n'ont pu être isolés des économies totales réalisées.

⁹⁴ EDSC. (2022). Rapport des avantages réalisés de 2022.

⁹⁵ EDSC. (2021). SAS du RPC : addenda au Plan de réalisation des avantages du 31 mars 2020.

Graphique 16 : Estimation des gains d'efficacité de la SAS du RPC avant la mise en œuvre du projet par rapport à la fin du projet



Source : EDSC. Données administratives.

Selon l'examen des données financières jusqu'en mars 2022, l'écart positif découlait de divers facteurs, notamment :

- des volumes nets positifs concernant l'utilisation des services électroniques grâce à une mise en œuvre précoce⁹⁵;
- des économies salariales découlant d'initiatives⁹⁶ qui ne faisaient pas partie de l'estimation initiale du volume⁹⁷.

⁹⁶ L'initiative 1.1.04 sur les lettres d'invitation à présenter une demande du RPC et l'initiative 2.2.1 sur la prévention des différends ne devaient pas entraîner d'économies de coûts et n'ont pas été incluses dans l'estimation des économies de 2016. L'initiative 2.1.2 sur les avis d'admissibilité a été déplacée des « initiatives regroupées » aux économies fondées sur les volumes. Jusqu'en mars 2022, ces initiatives ont généré des retombées estimées à 14,2 millions de dollars.

⁹⁷ EDSC. (2022). Rapport des avantages réalisés de 2022

Économies réelles de la SAS du RPC

Les données ne permettaient pas d'attribuer les économies réalisées à la mise en œuvre des initiatives de la SAS du RPC et de valider les hypothèses d'efficacité utilisées pour calculer les économies attendues.

L'analyse des coûts était donc incomplète en raison des renseignements limités sur les coûts par mode de prestation de services, le volume de demandes par mode (en ligne, sur papier et en personne) et le coût par unité de production. Publiée en 2020, l'Évaluation de la prestation de services et de la communication d'information aux Canadiens par Service Canada a mis en évidence

des limites semblables dans l'obtention de résultats sur l'accès rentable aux services et aux prestations d'EDSC.

À ce sujet, le Rapport du vérificateur général de 2013 sur l'accès aux services en ligne a recommandé que les ministères chargés de la prestation de services, y compris EDSC, élaborent et mettent en œuvre des approches et des outils normalisés qui permettront de déterminer et de communiquer de manière uniforme les coûts de la prestation des services par divers modes de prestation.

Bien que le Ministère ait mis au point une méthodologie préliminaire d'établissement des coûts par mode de prestation de services en 2016-2017, le travail n'a jamais été terminé ni mis en œuvre.

4.4 Dans quelle mesure la SAS du RPC a-t-elle contribué aux résultats de la prestation de services du RPC (« les clients reçoivent des services en temps opportun, efficaces et de grande qualité qui répondent à leurs besoins »)?

Principales constatations

Des données probantes montrent que la **SAS du RPC a appuyé les objectifs ministériels et contribué** à ce que les clients du RPC reçoivent des services de qualité, rapides et efficaces, surtout pendant la pandémie, grâce aux services en ligne.

Toutefois, certains problèmes persistent pour les demandeurs du PPIRPC, souvent en raison d'obstacles à l'accessibilité (numériques et non numériques).

Dans l'avenir, il faudrait tenir compte de ces obstacles pour continuer de renforcer la prestation des programmes du RPC, en s'appuyant sur les activités mises en œuvre dans le cadre de la SAS du RPC.

Les systèmes de TI actuels n'ont pas permis d'exploiter le plein potentiel des services en ligne. Des améliorations continues sont nécessaires, la SAS du RPC n'étant qu'une « première étape » du processus de modernisation.

L'un des engagements clés de la Stratégie de transformation des services d'EDSC de 2016⁹⁸, et moteur des stratégies ministérielles de modernisation (comme la SAS du RPC), était que « *les clients reçoivent des services en temps opportun, efficaces et de grande qualité qui répondent à leurs besoins* ». Ce résultat est également un objectif essentiel d'EDSC et un engagement en matière d'excellence du service⁹⁹.

L'évaluation a permis de constater que la SAS du RPC appuyait l'objectif ministériel et réglait certains des problèmes relevés lors de vérifications et d'évaluations antérieures.

Besoins documentés des clients

Les évaluations et vérifications antérieures du RPC et du PPIRPC ont mis en évidence des possibilités et des recommandations visant à améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité des services afin de répondre aux besoins des clients. L'examen des documents a permis de relever les problèmes suivants en matière de service pour les clients du PPIRPC :

⁹⁸ EDSC. Solutions de transformation des services.

⁹⁹ EDSC. Plan ministériel 2022 à 2023.

- les demandes de prestations au titre du PPIRPC étaient complexes, chronophages et déroutantes;
- de nombreux demandeurs voulaient savoir s'ils étaient admissibles au PPIRPC avant de présenter une demande complète¹⁰⁰;
- les clients qui présentaient une demande dans le cadre du volet Maladie en phase terminale ou Maladie grave ne recevaient pas de décision dans les délais établis par EDSC;
- certaines demandes admissibles étaient refusées;
- le temps d'attente moyen pour les clients qui faisaient appel d'une décision était supérieur à deux ans¹⁰¹.

L'examen des documents a permis de relever les problèmes suivants en matière de service pour les clients du RPC :

- certains Canadiens vivant dans des régions rurales et éloignées, les populations autochtones et les personnes ayant un faible niveau de scolarité étaient moins en mesure d'accéder aux services et aux renseignements dont ils avaient besoin;
- les clients n'avaient pas l'impression d'avoir ou de pouvoir trouver suffisamment de renseignements pour prendre une décision éclairée quant au moment de commencer à toucher leur pension de retraite. Ce fut notamment le cas pour les clients en situation de handicap, les clients autochtones, les immigrants et les clients aux faibles niveaux de scolarité et aux revenus modestes;

¹⁰⁰ EDSC. (2017). Évaluation sommative du Régime de pensions du Canada - Prestations de retraite et de survivant.

¹⁰¹ Bureau du vérificateur général du Canada. (2016). [Rapport 6 – Le Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada](#).

- les clients aux revenus modestes et les personnes en situation de handicap trouvaient le processus de demande trop compliqué¹⁰².



Photo de dolokastudio/freepik.com

Mesure dans laquelle les avantages ont été atteints

Comme indiqué dans les sections précédentes, la SAS du RPC a appuyé les objectifs ministériels en offrant aux clients des services plus rapides et plus efficaces; un service à la clientèle de meilleure qualité (p. ex. hausse du nombre de formulaires dûment remplis permettant une meilleure prise de décisions) et une réponse à leurs besoins avec l'introduction de services en ligne. Cependant, les clients du PPIRPC éprouvent toujours des difficultés à accéder aux services et à présenter des demandes de prestations, ce qui

pourrait être attribué à des obstacles à l'accessibilité (numériques et non numériques). Dans l'avenir, il faudrait tenir compte de ces

« Les gens veulent pouvoir présenter leurs demandes en ligne. C'était d'autant plus vrai pendant la pandémie. À mon avis, cela a grandement amélioré le service à la clientèle et nous a permis de réagir favorablement à une situation critique à laquelle personne ne s'attendait. »

Intervenant principal

¹⁰² EDSC. (2020). [Évaluation de la prestation de services et de la communication d'information aux Canadiens par Service Canada](#).

obstacles pour continuer de renforcer la prestation des programmes du RPC, en s'appuyant sur les activités mises en œuvre dans le cadre de la SAS du RPC.

Plus précisément, lors des entrevues, certains des principaux intervenants ont indiqué que la SAS du RPC avait amélioré la rapidité du processus de demande. Ils ont indiqué que les clients pouvaient présenter une demande directement et soumettre des documents en ligne, plutôt que d'avoir à envoyer le tout par courrier, à se rendre un Centre Service Canada ou à communiquer avec le centre d'appels. Au bout du compte, cette amélioration a contribué à accélérer le traitement, entre le moment du dépôt de la demande et le versement de la prestation.

De plus, certains des informateurs clés ont indiqué que la SAS du RPC contribuait à rendre le service à la clientèle plus efficace. Voici quelques exemples de gains d'efficacité :

- les demandes en ligne ne pouvaient être présentées qu'une fois entièrement remplies, ce qui a éliminé les retards de traitement causés par l'attente de renseignements complémentaires;
- moins de dossiers d'appel grâce à la communication avec les clients du PPIRPC;
- les clients en âge de prendre leur retraite ont reçu tout ce dont ils avaient besoin pour présenter une demande en ligne;
- la simplification de la prise de décisions en ce qui concerne les demandes de PPIRPC pour les maladies graves et les

maladies en phase terminale a permis de respecter les normes de service.

Répondre aux besoins des clients

L'examen de la documentation a suggéré que les clients s'attendaient à pouvoir interagir facilement avec le gouvernement par de multiples modes de prestation de services. Peu importe le type d'interaction (p. ex. présenter une demande de prestations en ligne, parler à un agent du centre d'appels, rencontrer un agent en personne), les clients souhaitaient avoir une expérience personnalisée¹⁰³.

Selon la Recherche qualitative sur l'expérience client d'EDSC (2020-2021), le processus de demande du PPIRPC était toujours perçu comme ne prenant pas en compte les divers handicaps, en particulier pour les clients ayant une déficience mentale. Ces clients, qui représentent 30 % des répondants du PPIRPC, peuvent avoir plus de difficulté à composer avec le stress lié à la présentation de leur demande¹⁰⁴.

Comme le montrent les résultats du Sondage sur l'expérience client de 2020-2021 et ceux de la recherche qualitative connexe, les obstacles numériques et non technologiques à l'accessibilité pourraient être pris en compte pour remédier aux difficultés plus grandes et à la satisfaction moins élevée des clients du PPIRPC.

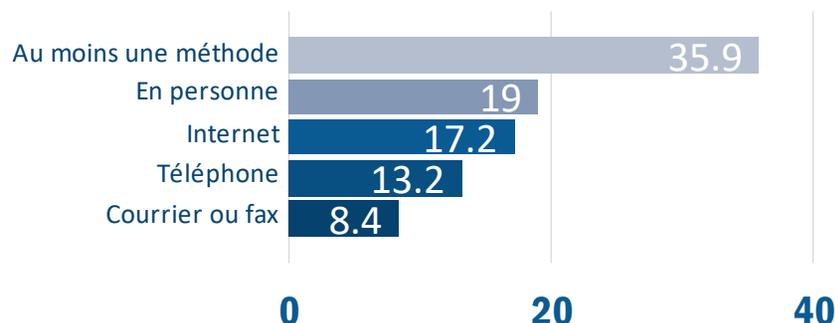
Comme le montre le graphique 17, un tiers (36 %) des personnes en situation de handicap ont de la difficulté à accéder à au moins un mode de prestation de services. Par conséquent, pour favoriser l'accessibilité, il pourrait être nécessaire d'utiliser plus d'un mode de prestation de services; avec les données démographiques de clients qui se recoupent,

¹⁰³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2021). [Plan stratégique des opérations numériques : de 2021 à 2024](#).

¹⁰⁴ Ipsos. (2021). Rapport brut de recherche qualitative sur l'expérience client 2020-2021 d'EDSC.

cela pourrait créer des considérations uniques pour la prestation de services.

Graphique 17 : Pourcentage de personnes en situation de handicap ayant de la difficulté à accéder aux services du gouvernement du Canada



Source : EDSC. Guide de l'accessibilité. Centre d'expertise pour le service à la clientèle accessible.

L'avenir de la prestation de services d'EDSC

Selon le Plan stratégique des opérations numériques de 2018-2022 : « Le gouvernement du Canada doit accélérer sa transformation numérique pour répondre aux attentes changeantes du public, optimiser la valeur et devenir plus agile afin de pouvoir s'adapter plus rapidement¹⁰⁵. » Par conséquent, de 2021 à 2024, l'orientation stratégique sera axée sur la mise en place de systèmes de TI modernes et sûrs avec une conception des services axée sur l'utilisateur¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). [Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022](#).

Les stratégies de modernisation d'EDSC, comme la SAS du RPC, ont contribué à l'adoption des services en ligne au Canada. Cependant, comme l'ont fait remarquer les principaux intervenants, les services en ligne ne peuvent pas être pleinement exploités avec les limites actuelles du système (c.-à-d. une technologie vieillissante limitant les connexions entre les systèmes de traitement et la surveillance des données pour la mesure du rendement).

De façon plus générale, les principaux intervenants ont souligné la nécessité de continuer sur cette voie et que la SAS du RPC n'était qu'une « première étape » de modernisation du RPC et qu'il restait encore certains points à améliorer.



¹⁰⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2021). [Plan stratégique des opérations numériques : de 2021 à 2024](#).

5. Conclusions¹⁰⁷

L'évaluation a permis de constater que la SAS du RPC a contribué à l'atteinte des résultats escomptés en matière d'amélioration du service à la clientèle, de rendement, de résultats et de gestion des ressources.

La SAS du RPC était la première initiative concertée du Ministère pour améliorer le service à la clientèle, le rendement et les résultats, ainsi que l'intendance du programme du RPC. Il est reconnu qu'il est nécessaire d'apporter des améliorations continues pour accélérer l'automatisation et le traitement des demandes dans le cadre du programme du RPC.

Mise en œuvre et exécution

- Les constatations indiquent que les initiatives de la SAS du RPC passées en revue ont été mises en œuvre et exécutées dans le respect des limites du champ d'application et du budget prévus.
- Les facteurs qui ont contribué à la réussite de la mise en œuvre comprenaient la communication ainsi que la mobilisation des intervenants appropriés et la souplesse de la SAS du RPC en ce qui a trait à la gestion de ses initiatives individuelles.
- La mise en œuvre a connu certaines difficultés, comme des priorités ministérielles contradictoires pour les projets informatiques, ce qui a entraîné des retards, un roulement de personnel conduisant à une perte d'expertise, l'absence d'une équipe chargée de la réalisation des avantages tout au

long du projet, ce qui a entraîné des lacunes dans la mesure du rendement et un travail en vase clos par les équipes.

Consultation et mobilisation des clients et des intervenants externes

- La consultation des clients a été considérée comme le modèle à suivre pour intégrer les clients dès le début de l'élaboration des initiatives.
- Les tests de mobilisation et d'expérience client ont permis d'obtenir des renseignements pour mieux soutenir la participation en ligne, une demande au PPIRPC simplifiée et axée sur le client, et diverses améliorations aux processus pour réduire les délais de décision du PPIRPC.

Atteinte des résultats escomptés

Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle

Certaines données préliminaires indiquent que les initiatives examinées ont augmenté la proportion de prestations en ligne du RPC, notamment des manières suivantes :

- amélioration de l'expérience de service du RPC en augmentant les taux de demandes en ligne et l'utilisation des services en ligne;
- augmentation d'une année à l'autre du nombre de clients du RPC qui conviennent que la possibilité d'effectuer les démarches en ligne a facilité le processus.

¹⁰⁷ Puisque le projet s'est terminé en juin 2022, aucune recommandation n'est présentée dans l'évaluation.

Objectif 2 : Excellence en matière de rendement et de résultats

Certaines données indiquent que les initiatives mises en œuvre ont contribué à l'amélioration du rendement et des résultats grâce à l'augmentation de la rapidité du service, à la réduction des temps d'attente et au respect des normes de service. Par exemple :

- les initiatives d'amélioration des processus semblent avoir contribué à accélérer le traitement des demandes dans le cadre du PPIRPC;
- les normes de service pour les pensions et les prestations ont presque toutes été dépassées en 2021-2022.

Objectif 3 : Excellence de l'intendance du programme

Les données probantes montrent que les initiatives mises en œuvre ont contribué dans une certaine mesure à l'intégrité, à la gestion des risques et à la viabilité du programme du RPC. Il convient de souligner que les économies de coûts estimées pour la SAS du RPC ont été dépassées en mars 2022, avec un écart financier positif de 21,4 millions de dollars.

Cependant, il y avait un manque de données pour déterminer l'incidence de la SAS du RPC sur la diminution du travail manuel, les améliorations de la gestion de la charge de travail et les améliorations d'efficacité réelles en matière de coûts.

Dans l'avenir, il faudrait envisager les mesures suivantes pour continuer de renforcer la prestation des programmes du RPC en s'appuyant sur les activités mises en œuvre dans le cadre de la SAS du RPC.

- les clients du PPIRPC éprouvaient encore des difficultés à évaluer les services et à présenter une demande de prestations.
- des obstacles à l'accessibilité demeurent (numériques et non numériques).

De ces principaux constats, les observations suivantes peuvent être tirées¹⁰⁸

1. Des méthodes et des approches novatrices, comme la conception axée sur l'utilisateur, pourraient contribuer à cerner et à réduire les obstacles pour les clients du PPIRPC et les populations vulnérables.
2. L'amélioration des mesures de rendement sur les économies de coûts, le suivi de la productivité et la production de rapports pourrait contribuer à améliorer la prise de décisions relativement aux projets.

Le gouvernement du Canada s'est aussi engagé à accélérer sa transformation numérique afin de pouvoir mieux se conformer à l'évolution des attentes du public.

Le programme de modernisation du versement des prestations sur dix ans permettra de moderniser la technologie et d'accroître l'accessibilité au système et d'ajouter des fonctionnalités. Il reprendra les pratiques exemplaires de la SAS du RPC et d'autres stratégies de modernisation pour élargir l'accès au libre-service et offrir, d'ici 2030, une expérience client moderne pour les programmes de la SV, de l'assurance-emploi et du RPC¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Comme le projet s'est terminé en juin 2022, l'évaluation ne contiendra pas de recommandations.

¹⁰⁹ EDSC. (2022). [Rapport sur les résultats ministériels pour l'exercice 2021 à 2022](#).

Annexe A – Aperçu du Régime de pensions du Canada

Tableau 5 : Aperçu des prestations du RPC¹¹⁰

Catégories de prestations du RPC	Description
Pension de retraite	Prestation de base offerte aux cotisants à l'âge de 60 ans; la pension de retraite est calculée d'après les cotisations versées par le particulier au RPC.
Pension de survivant	Versée à l'époux ou au conjoint de fait survivant, elle comprend une prestation pour les enfants à charge jusqu'à l'âge de 18 ans, et jusqu'à l'âge de 25 ans pour les enfants du défunt qui poursuivent des études à temps plein.
Prestation de décès	Versement unique d'une somme forfaitaire au conjoint survivant, au plus proche parent ou à la succession d'un cotisant décédé.
Prestation d'invalidité	Versée aux cotisants âgés de moins de 65 ans qui ne peuvent plus travailler en raison d'une invalidité grave et prolongée et qui répondent aux critères d'admissibilité contributifs et médicaux. Elle comprend une prestation pour les enfants à charge jusqu'à l'âge de 18 ans, et jusqu'à l'âge de 25 ans pour les enfants d'un bénéficiaire handicapé qui poursuivent des études à temps plein.
Prestation après-retraite	Elle est versée aux particuliers qui reçoivent déjà une pension de retraite du RPC et qui continuent de travailler et de cotiser au RPC.
Dispositions du RPC	Le RPC prévoit trois dispositions (éducation des enfants, partage de la pension et partage des crédits) qui aident à compenser les périodes pendant lesquelles le revenu du particulier peut être relativement faible ou nul.
Prestation d'invalidité après-retraite	Elles sont versées aux bénéficiaires du RPC âgés de 60 à 64 ans qui deviennent invalides, mais qui ne sont pas admissibles aux prestations d'invalidité parce qu'ils reçoivent des prestations de retraite du RPC depuis plus de 15 mois.

¹¹⁰ Canada. [Aperçu - Pension de retraite du RPC](#).

Annexe B – Liste des initiatives et dates d’achèvement

Tableau 6 : Initiatives de la SAS du RPC et dates de mise en œuvre

■ Initiatives examinées – Mises en œuvre avant décembre 2020

Initiatives	Description	Prête à l’utilisation / Date de mise en œuvre
Objectif 1 : Excellence du service à la clientèle		
1.1 Présentation de la série de nouveaux services électroniques	Élargissement et optimisation des services en ligne par la mise en place d’une série de nouveaux services électroniques et nouvelles applications en ligne.	Exécution tout au long du projet
○ Feuillet de renseignements fiscaux en direct	S’appuyant sur le succès des demandes de pensions de retraite du RPC en ligne, élargir les fonctions de présentation de demandes en ligne et faire la promotion de ces demandes et services, afin qu’ils soient plus utilisés. Il s’agit notamment des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • La fonctionnalité « Autorisation de communiquer » permet aux clients de consulter, de modifier et de supprimer le nom d’une personne autorisée à communiquer avec EDSC. • Les fonctions Détails des paiement et Attestation de prestations ont été améliorées, pour permettre aux clients d’afficher et d’imprimer des indications sur les paiements, notamment le type de prestations, le paiement mensuel brut et les déductions. 	Livrée en septembre 2017
○ Lettres d’invitation à présenter une demande (IPD)		Livrée en septembre 2017
○ Autorisation de communiquer		Livrée en mars 2018
○ Renseignements sur les paiements		Livrée en mars 2018
○ Attestation de prestations		Livrée en mars 2018
○ Demande de rapprochement		Livrée en octobre 2020
1.1.1 Demande de prestations de décès du RPC	Mise en place d’un formulaire de demande de prestations de décès à remplir en ligne et poursuite de l’automatisation en attendant les changements aux politiques.	Formulaire en ligne mis au point en mai 2021 Intégration des données terminée en juin 2022
1.1.2 Demande de prestations de survivant du RPC	Mise en place d’un formulaire de demande de prestations de survivant à remplir en ligne (y compris les prestations pour enfants) et poursuite de l’automatisation en attendant les changements aux politiques.	Formulaire en ligne mis au point en mai 2021 Intégration des données terminée en juin 2022
1.1.3 Clause pour élever des enfants	Mettre en œuvre un processus permettant aux clients de demander la clause pour élever des enfants entièrement en ligne dans le cadre du processus de présentation d’une demande de pension de retraite du RPC en ligne ou d’une demande ponctuelle.	Achevée en juin 2018

1.1.4 Retenue volontaire d'impôt	Permettre aux clients d'ajouter une retenue volontaire d'impôt ou d'y mettre fin et de demander une retenue volontaire d'impôt fédéral lorsqu'ils présentent leur demande de pension de retraite du RPC.	Achevée en mars 2018
1.1.5 Prestations étrangères	Offrir aux clients la possibilité d'imprimer des demandes de prestations étrangères et mettre en place un processus automatisé pour assurer le suivi des prestations à l'étranger.	Portée réduite en mars 2022
1.1.6 Demande de partage des crédits	Ajouter la possibilité de demander le partage des crédits en ligne.	Achevée en octobre 2021 – Nouvelle initiative ajoutée
1.1.7 Demande de partage de la pension	Ajouter la possibilité de demander le partage de la pension en ligne et automatiser le traitement des demandes.	Achevée en octobre 2021
1.1.8 Portail des tiers pour les pensions	Établir un processus électronique sécurisé pour recevoir les documents médicaux des assureurs d'invalidité de longue durée, des médecins et de toute personne agissant au nom d'un client.	Achevé en mars 2021
1.1.9 Voir l'état des demandes de prestations du RPC et de la SV	Mettre en œuvre une fonctionnalité qui fournit de l'information en temps réel sur l'état des demandes pour qu'un client puisse voir l'état de ses demandes de prestations du RPC et de la SV au moyen de Mon dossier Service Canada.	Achevée en octobre 2017
1.2 Demande en ligne du PPIRPC	Mettre en place pour les prestations du PPIRPC un processus de demande en ligne sécurisé et en libre-service qui présélectionne les demandeurs afin d'établir l'admissibilité des cotisants avant de leur demander des documents médicaux.	Achevée en janvier 2020
1.3 Nouvelle méthode de validation de principe des avis de décès	Mettre en œuvre des changements au système du SERTI afin de permettre la suspension automatique d'une prestation lorsque le Ministère reçoit de la base de données du Registre d'assurance sociale (RAS) une attestation de la date du décès, ce qui permettra d'automatiser davantage le traitement des prestations de décès.	Achevée en mars 2021
1.4.1 Prestation d'enfant du RPC (plus de 18 ans – fréquentation scolaire)	Les enfants de plus de 18 ans qui reçoivent une PECL ou une prestation d'orphelin pourront présenter leur preuve de fréquentation d'une école ou d'une université (ISP1401) par l'intermédiaire de Mon dossier Service Canada. Il conviendra également d'apporter des modifications au SERTI pour rétablir les prestations suspendues.	Achevée en octobre 2020
1.4.2 Prestations d'enfant du RPC	Établir un processus automatisé ou simplifié pour le renouvellement annuel de la prestation d'enfant du RPC qui exploite les données pertinentes des ministères et des partenaires.	Achevée en octobre 2021
1.5 Collaboration avec l'Agence du revenu du Canada	Des possibilités de collaboration avec l'ARC ont été examinées afin de se concentrer sur les domaines de collaboration susceptibles d'accroître le taux de participation en ligne.	Achevée en juin 2019
1.6 Activer la solution de téléchargement de documents pour la demande en ligne du PPIRPC	Permettre le téléchargement de documents pour les demandes de PPIRPC en ligne.	Achevée en octobre 2020 Nouvelle initiative ajoutée

Objectif 2 : Excellence en matière de rendement et de résultats

2.1.1 Automatisation de l'enregistrement des gains	Mettre en œuvre des améliorations au système de traitement afin de maximiser les possibilités d'automatisation et de réduire le travail à fort contenu dans le réseau de traitement.	Portée réduite en octobre 2021
2.1.2 Amélioration des processus relatifs aux avis d'admissibilité	Mettre en œuvre des améliorations aux processus relatifs aux avis d'admissibilité afin d'éliminer le travail manuel restant.	Achevée en mars 2019
2.1.3 Amélioration du processus de partage de la pension	Remédier aux contraintes actuelles qui obligent les agents à saisir manuellement pour chaque demande les données de deux comptes de clients du RPC. Corriger les erreurs du système qui ont entraîné des taux de prestations erronés, le refus de certaines demandes, etc.	Portée réduite en octobre 2021
2.1.4 Amélioration du traitement des exceptions de paiement	Modifier le SERTI afin de réduire le nombre de situations exigeant que les comptes soient placés en mode de traitement des exceptions de paiement et, par conséquent, réduire la charge de travail associée à ces comptes.	Portée réduite en mars 2022
2.2.1 Projet pilote en matière de prévention des différends	Élaborer et mettre à l'essai un nouveau projet de mobilisation des clients tout au long du processus de demande afin de valider les renseignements fournis, d'expliquer les décisions et d'offrir d'autres types de soutien.	Achevée en septembre 2017
2.2.2 Projet pilote relatif aux demandes de personnes gravement malades ou en phase terminale	Améliorer les processus opérationnels dans le but de rationaliser les processus afférents à ces demandes.	Achevée en septembre 2017
2.2.3 Projet pilote relatif aux fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée	En se fondant sur les résultats de la phase 1 du projet pilote, mettre en œuvre les possibilités de tirer profit des renseignements médicaux obtenus des fournisseurs de régimes d'assurance-invalidité de longue durée de manière à assurer une prestation des services et une prise de décisions plus rapides.	Achevée en septembre 2019
2.3 Mettre en œuvre des améliorations liées à la gestion de la charge de travail	L'intégration nationale du Système de la charge de travail relative aux pensions (SCTP) a mis en lumière des améliorations pouvant être apportées au SCTP. Le SCTP fera l'objet de mises à jour pour améliorer les capacités de production de rapports, mettre en place une solution d'archivage pour les données du système de distribution de l'inventaire des activités (SDIA) et assurer la création et la distribution automatiques des tâches.	Achevée en septembre 2019
Objectif 3 : Excellence de l'intendance du programme		
3.1 Établissement d'une date d'expiration pour les codes d'accès personnels	Ajouter une date d'expiration à tous les CAP utilisés pour le RPC et la SV à titre de mesure d'intégrité. Cette mesure s'harmonisera avec la date d'expiration que comportent d'autres documents importants (code d'accès pour l'assurance-emploi, passeport, données de connexion de l'institution bancaire, etc.).	Achevée en mars 2017
3.2 Améliorer les contrôles de l'accès et la piste de vérification du système	À des fins d'amélioration des contrôles en matière de technologies de l'information et de la disponibilité des données de piste de vérification du système, procéder à l'analyse des recommandations du vérificateur général sur les améliorations à apporter aux contrôles de l'accès au système, au journal de vérification et aux processus.	Achevée en octobre 2017

3.3.1 Analyses prédictives – RPC	Sur la base de l'analyse et des recommandations, élaborer un plan pour la mise en œuvre future de modèles d'analyse prévisionnelle et de systèmes de traitement fondés sur les risques applicables au fonctionnement du RPC, tout en déterminant et en évaluant les secteurs des processus opérationnels du RPC dans lesquels il serait possible d'exploiter ces modèles et ces systèmes.	Achevée en juin 2019
3.3.2 Analyses prédictives – PPIRPC	Un projet pilote de développement de dossiers, lancé en mars 2018, utilisant un modèle prévisionnel pour filtrer les demandes initiales afin d'aider à établir l'ordre de priorité de la charge de travail et à accélérer le traitement des dossiers du PPIRPC. Avant de recommander une mise en œuvre à l'échelle nationale, l'analyse des résultats permettra d'évaluer l'amélioration de la qualité des décisions, de l'efficacité des processus et du service à la clientèle.	Achevée en juin 2019
3.4.1 Version abrégée du modèle de décision pour les demandes du PPIRPC	Concevoir et mettre en œuvre un nouveau modèle d'évaluation des invalidités qui sera utilisé dans l'ensemble du réseau à l'étape des évaluations médicales.	Achevée en mars 2017
3.4.2 Outil de gestion du savoir sur les pensions	Mettre en œuvre un outil électronique qui servira d'outil intégré unique de gestion des connaissances sur tous les documents d'orientation fonctionnelle des programmes de pensions que le réseau de traitement régional pourra consulter.	Achevée en septembre 2019
3.4.3 Automatisation du sommaire de décision du PPIRPC	Automatiser le sommaire de décision du PPIRPC.	Portée réduite en mars 2022

Annexe C – Sources de données et limites

Méthodes

Pour cette évaluation, les études suivantes ont servi de sources de données.

Entrevues auprès d'informateurs clés

Au total, 30 entrevues semi-structurées ont été menées auprès de 38 intervenants du gouvernement du Canada afin de recueillir les opinions et les points de vue des personnes concernées par la mise en œuvre des initiatives de la SAS du RPC sur la qualité de la prestation et les avantages qu'elles en retirent. Parmi les principaux informateurs se trouvaient des membres de la direction, des agents de l'administration centrale, des agents des prestations et des évaluateurs médicaux dans les centres de traitement régionaux (Atlantique, Ontario et Ouest canadien et territoires). Ces principaux répondants ont donné leur avis sur les quatre questions d'évaluation abordées dans cette évaluation et ont été choisis en fonction de leur expérience et de leurs connaissances de la SAS du RPC. De juin à août 2022, des entrevues d'une heure ont été menées auprès des employés d'EDSC. La plupart des personnes rencontrées en entrevue étaient des employés de Service Canada.

Examen des données administratives

Les documents administratifs recueillis au cours de la mise en œuvre des initiatives (2016-2022), y compris les données financières sur l'exécution des opérations ministérielles, ont été examinés et analysés dans le but de fournir des données probantes sur la mise en œuvre, l'exécution et la réussite des initiatives par rapport aux résultats escomptés. L'examen a porté sur les leçons tirées des consultations, les initiatives individuelles, les documents de clôture de projet, les économies de coûts et la mesure du rendement à partir de bases de données internes. L'examen a également pris en compte les statistiques sur les volumes de demandes par mode de prestation de services et la rapidité de traitement.

Examen documentaire

L'examen des documents internes et externes a permis de mieux comprendre comment la SAS du RPC a été mise en œuvre et de recueillir des données sur le rendement et les résultats. L'examen a porté sur une centaine de documents datant de 2016 à 2022 et provenant de sites Web internes et publics. Parmi les documents figuraient des descriptions de projets et d'initiatives, des rapports de vérification et d'évaluation, des rapports de projets, des outils et des tableaux de bord de mesure du rendement, des documents stratégiques, des communications et des présentations internes non classifiées, ainsi que du contenu en ligne du site intranet d'EDSC et de Canada.ca. L'examen des documents a permis d'établir clairement le contexte dans lequel s'inscrivent toutes les questions d'évaluation.

Revue de la littérature

Cet examen portait sur la documentation publiée entre 2011 et 2021. L'analyse documentaire visait à présenter les différentes approches suivies pour accroître l'excellence du service à la clientèle et réduire les coûts liés aux activités de la fonction publique. Elle portait sur certains articles

universitaires examinés par les pairs, de la littérature grise et des rapports de recherche publiés par des tiers, le secteur de la technologie et des organisations internationales.

Projet de mesure de l'expérience client : Sondages sur l'expérience client et recherche qualitative de Service Canada

Même s'ils ne constituent pas des données probantes officielles, les résultats des sondages sur l'expérience client de Service Canada ont permis d'éclairer cette évaluation (2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021). De plus, le sondage sur l'expérience client de Service Canada de 2020-2021 était accompagné de deux études qualitatives qui ont permis de mieux comprendre l'expérience de service des clients d'EDSC confrontés à un obstacle ou insatisfaits de leur expérience globale. Des résultats précis concernant les clients du RPC et du PPIRPC sont présentés. Pour obtenir un complément d'information sur les sondages sur l'expérience client et les études qualitatives, il faut s'adresser au Centre d'expertise de la rétroaction des clients, Direction générale de service aux citoyens.

Limites

Les répondants et les bénéficiaires de pensions résidant au Québec ne sont pas inclus dans les données probantes, puisque c'est le Régime de rentes du Québec qui leur verse des prestations, et non le Régime de pensions du Canada.

Aucune source principale d'information n'a été recueillie auprès des clients du RPC et du PPIRPC pour étayer l'évaluation. Compte tenu de cette limite, un examen approfondi des sondages sur l'expérience client de 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021 a été mené, et deux recherches qualitatives ont été utilisées afin d'en extraire les résultats pour les répondants du RPC et du PPIRPC.

Le Ministère a tenté de mettre au point une méthode d'évaluation du coût des modes de prestation de services, mais cette initiative a été suspendue en raison de priorités concurrentes¹¹¹. L'analyse des coûts est donc incomplète, compte tenu du manque de données sur le coût par mode de prestation de services, le volume de demandes par mode de prestation de services (en ligne, sur papier et en personne) et le coût par unité de production.

Remarques supplémentaires pour quantifier les réponses des participants

Tableau 7 : Échelle utilisée pour rendre compte des résultats des entrevues avec les informateurs clés et les groupes de discussion dans le cadre d'études qualitatives

Glossaire	Définition
Quelques-uns	Le terme <i>quelques-uns</i> est utilisé lorsque moins de 10 % des participants ont donné des réponses semblables. Le sentiment exprimé dans la réponse a été formulé par ces participants, mais pas par les autres.
Plusieurs	Le terme <i>plusieurs</i> est utilisé lorsque moins de 20 % des participants ont donné des réponses semblables.

¹¹¹ EDSC. (2020). [Évaluation de la prestation de services et de la communication d'information aux Canadiens par Service Canada](#).

Certains	Le terme <i>certain</i> s est utilisé lorsque plus de 20 %, mais nettement moins de 50 % des participants ont donné des réponses semblables.
Beaucoup	Le terme <i>beaucoup</i> est utilisé lorsque plus de 50 % des participants ont donné des réponses semblables.
La majorité	Le terme <i>une majorité</i> est utilisé lorsque plus de 50 %, mais moins de 75 % des participants ont donné des réponses semblables.
La plupart	Le terme <i>la plupart</i> est utilisé lorsque plus de 75 % des participants ont donné des réponses semblables.
Grande majorité	Le terme <i>grande majorité</i> est utilisé lorsque presque tous les participants ont donné des réponses semblables, mais plusieurs avaient des points de vue différents.
Unanime, presque tous	Les termes <i>unanime</i> et <i>presque tous</i> sont utilisés lorsque tous les participants ont donné des réponses semblables ou lorsque la grande majorité des participants ont donné des réponses semblables et que les quelques autres ont refusé de se prononcer sur le sujet.