

# Chapitre 2

## **Développement des ressources humaines Canada**

La qualité du service  
au niveau local



# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Points saillants</b>	2-5
<b>Introduction</b>	2-7
Les services de base du Ministère sont offerts localement	2-7
Fournir des services de grande qualité : la pierre angulaire de la vision du Ministère	2-7
Objet de la vérification	2-8
<b>Observations et recommandations</b>	2-9
<b>Des progrès considérables ont été faits au chapitre de la qualité du service</b>	2-9
<b>Le Ministère a pris des engagements nationaux</b>	2-11
Besoin de mieux communiquer les engagements pris	2-11
Certains centres de ressources humaines du Canada vont au-delà des engagements nationaux	2-12
Les engagements nationaux ne comprennent pas tous les éléments clés	2-12
<b>La mesure et la communication du rendement doivent être améliorées</b>	2-14
La mesure du rendement à l'égard des engagements nationaux est lacunaire	2-14
Le temps d'attente pour les services au comptoir n'est pas uniformément calculé ni communiqué	2-15
Le calcul de la rapidité des paiements doit être amélioré	2-16
Les mesures et les objectifs de rendement du service pour les Programmes de la sécurité du revenu doivent être renforcés	2-18
La rapidité des paiements d'assurance-emploi s'est améliorée mais leur exactitude a diminué	2-19
Absence de mesures et d'objectifs de rendement locaux pour assurer l'exactitude des paiements d'assurance-emploi	2-21
<b>Qualité du service offert par les organisations non gouvernementales</b>	2-22
Il n'y a pas de cadre redditionnel pour la qualité des services d'aide à l'emploi	2-22
<b>D'autres améliorations sont nécessaires afin de mieux intégrer la qualité aux activités locales</b>	2-23
Une plus grande rétroaction des clients au niveau local contribuerait à améliorer les services	2-23
Il faut accorder plus d'attention aux mécanismes de plainte et de recours	2-24
Le Ministère ne possède pas d'information adéquate sur le coût des services	2-24
Il faut préparer des plans d'action pour l'amélioration continue de la qualité du service	2-25
<b>Informers le Parlement au sujet du rendement des services</b>	2-26
Les lacunes de l'information sur le rendement en regard des engagements nationaux	2-26
<b>Conclusion</b>	2-27
<b>À propos de la vérification</b>	2-29

**Pièces**

2.1	Réseau de prestation de services	2-8
2.2	Description des services que nous avons examinés	2-9
2.3	« Nos normes de services »	2-11
2.4	Éléments clés pour améliorer la qualité du service	2-13
2.5	Communication des engagements pris dans les centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d’assurance-emploi	2-14
2.6	Aspects de la qualité du service mesurés dans les centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d’assurance-emploi	2-15
2.7	Dépassement des cibles de rendement des centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d’assurance-emploi	2-17
2.8	Taux estimés d’exactitude et rapidité de paiement – Programme d’assurance-emploi	2-19
2.9	Causes des paiements erronés – Programme d’assurance-emploi	2-20



# Développement des ressources humaines Canada

## La qualité du service au niveau local

### Points saillants

**2.1** Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a fait des progrès considérables au chapitre de la qualité du service. Au cours des dernières années, le Ministère a pris différentes initiatives nationales, notamment en élaborant une politique qui précise son approche d'un service de grande qualité; en mettant en oeuvre un nouveau réseau de prestation de services pour rendre ceux-ci plus accessibles aux Canadiens; et en établissant quels engagements nationaux il prenait. Au niveau local, mentionnons des initiatives visant à améliorer les compétences des employés en matière de service et l'utilisation de nouvelles technologies.

**2.2** Bien que DRHC ait pris des engagements nationaux, ils ne sont pas communiqués uniformément aux clients dans les points de service. De plus, les bureaux locaux ne divulguent pas aux clients, de façon uniforme, la mesure du rendement en regard des objectifs de la prestation de services, le coût des services et la façon de déposer une plainte sur le service reçu et d'obtenir réparation.

**2.3** Le Ministère n'a pas de mesures du rendement pour évaluer tous les engagements nationaux qu'il a pris. Les mesures du rendement des services sont centrées sur le temps d'attente pour les services au comptoir ainsi que sur la rapidité du traitement des demandes et des paiements. Toutefois, nous avons noté des faiblesses concernant la mesure de ces deux indicateurs.

**2.4** En dépit des améliorations qui ont été apportées à la rapidité du paiement des prestations d'assurance-emploi au cours des trois dernières années, on estime qu'au cours de cette période les paiements erronés sont passés de quatre à six dollars pour chaque 100 \$ payés. Selon l'information disponible, on remarque une augmentation aussi bien des moins-payés que des trop-payés; cette augmentation est due notamment à une diminution de la qualité de l'information soumise par les employeurs. Nous avons constaté que les gestionnaires des bureaux locaux mettent surtout l'accent sur la rapidité des paiements. On ne trouve ni objectifs de rendement ni mesures de l'exactitude pour le traitement des demandes au niveau local.

**2.5** Les services d'aide à l'emploi sont de plus en plus offerts par des organisations non gouvernementales en vertu d'accords de contribution conclus avec DRHC. Les accords que nous avons examinés ne décrivent pas les attentes ou les objectifs pour ce qui est du rendement des services. Ils n'exigent pas non plus que les organisations non gouvernementales rendent compte de la qualité des services offerts.

**2.6** L'information que le Ministère fournit au Parlement au sujet de sa performance en regard des engagements nationaux qu'il a pris présente des lacunes. De plus, nous avons constaté des lacunes dans l'information qui pourrait mettre en perspective le rendement des services qui est communiqué. Il n'est pas possible, par exemple, d'évaluer la rapidité du paiement des prestations d'assurance-emploi en fonction de l'information sur l'exactitude des paiements.

### Contexte et autres observations

**2.7** Près d'un Canadien sur trois est un client de DRHC. Chaque année, le Ministère traite entre 60 millions et 80 millions de demandes relatives aux programmes, envoie environ 100 millions de lettres et verse plus de 50 milliards de dollars en prestations diverses. La plupart des programmes et des services sont offerts au niveau local par l'un des plus importants réseaux de prestation de services du gouvernement fédéral. Ce réseau comprend 320 centres de ressources humaines du Canada, 5 000 kiosques libre-service, 21 centres de services

téléphoniques et dix centres de traitement du courrier. Près de 80 p. 100 des quelque 21 000 employés de DRHC travaillent au niveau local.

**2.8** Afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité du service, les gestionnaires doivent obtenir une plus grande rétroaction des clients au niveau local, par exemple en enquêtant sur la satisfaction des clients et en analysant les plaintes qu'ils formulent. Il n'y a aucune politique de traitement des plaintes relatives au Programme d'assurance-emploi et aux Programmes de la sécurité du revenu. Précisons toutefois que les responsables des Programmes de la sécurité du revenu ont commencé à élaborer une telle politique.

**2.9** Le Ministère ne dispose pas de l'information sur les coûts dont il a besoin pour gérer le compromis à faire entre le coût de ses principaux services et leur qualité. Nous croyons qu'il doit s'efforcer d'élaborer et de mettre en oeuvre, au niveau local, des plans d'action axés sur l'amélioration continue de la qualité du service.

**Les réponses du Ministère à nos recommandations sont présentées dans le chapitre. En général, le Ministère est d'accord avec les recommandations et il indique les mesures qu'il prend ou qu'il prévoit prendre pour les mettre en oeuvre.**

## Introduction

### Les services de base du Ministère sont offerts localement

**2.10** Développement des ressources humaines Canada (DRHC) est le plus important des ministères fédéraux à vocation sociale. Il fournit chaque année des services à près de neuf millions de Canadiens dans toutes les régions du pays. Il traite entre 60 millions et 80 millions de demandes relatives aux programmes, envoie environ 100 millions de lettres aux Canadiens et verse plus de 50 milliards de dollars en prestations diverses.

**2.11** Les principaux programmes et services du Ministère sont fournis localement puisque son personnel doit communiquer directement avec les clients. Environ 80 p. 100 de ses quelque 21 000 employés travaillent dans des bureaux locaux et régionaux.

**2.12** Les services fournis dans les bureaux locaux portent notamment sur les programmes de soutien du revenu et de supplément de revenu à l'intention des chômeurs, des personnes âgées, des personnes handicapées et des personnes inscrites à des programmes de recyclage ou qui tentent d'entrer ou de revenir sur le marché du travail. Les autres services fournis aux clients vont du counselling à l'inscription à des cours de formation et de perfectionnement. Les bureaux locaux peuvent également fournir de l'information sur les marchés du travail locaux ainsi que d'autres renseignements.

### Fournir des services de grande qualité : la pierre angulaire de la vision du Ministère

**2.13** En août 1995, le ministre du Développement des ressources humaines a annoncé des plans pour rendre les services plus accessibles aux Canadiens. Le nouveau réseau de prestation de services devait offrir la gamme complète des services de DRHC aux points d'accueil et

comprendre des bureaux, des kiosques et des services informatisés à accès direct. Le nouveau réseau ferait appel à des partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et avec des organisations non gouvernementales dans le but d'améliorer l'accès aux services pour tous les clients de DRHC et, en particulier, les personnes âgées. Le réseau et les services informatisés devaient donner à un plus grand nombre de clients l'accès aux services de DRHC à partir de leur foyer.

**2.14** « Ce nouveau réseau », déclarait le Ministre, « représente une réduction des dépenses en même temps qu'il offrira aux Canadiens un accès accru à nos services. Nous sommes en train de créer un réseau de prestation de services abordable, très souple et décentralisé pour offrir l'aide dont la population a besoin, compte tenu du contexte social actuel ». La pièce 2.1 présente ce réseau.

**2.15** À l'heure actuelle, le réseau comprend 320 centres de ressources humaines du Canada (CRHC), environ 5 000 kiosques libre-service, 21 centres de services téléphoniques et dix centres de traitement du courrier. Il diffuse de l'information au moyen de la télévision et d'Internet. DRHC a aussi signé des ententes sur le développement du marché du travail avec neuf provinces. En vertu de ces accords, les services liés au développement du marché du travail sont fournis par les provinces ou cogérés avec elles. DRHC a aussi conclu un grand nombre d'accords de contribution avec des organisations non gouvernementales telles que des organismes de services communautaires pour la prestation de services à ses clients.

**2.16** En juin 1995, le Cabinet a approuvé l'Initiative pour des services de qualité, une stratégie fédérale ayant comme objectif d'améliorer la qualité des services offerts aux Canadiens. DRHC a défini son approche en vue de fournir des services de grande qualité dans un document publié en 1996, *Démarche pour des services de qualité*. Les éléments clés

**Chaque année, Développement des ressources humaines Canada fournit des services à près de neuf millions de Canadiens et verse plus de 50 milliards de dollars en prestations diverses.**

**Le nouveau réseau de prestation de services comprend 320 centres de ressources humaines du Canada, environ 5 000 kiosques libre-service, 21 centres de services téléphoniques et dix centres de traitement du courrier.**

**Nous nous sommes  
penchés sur la façon  
dont le Ministère gère  
la qualité des services  
fournis localement.**

de cette approche étaient les suivants : la consultation des clients, des employés, des syndicats et des partenaires; l'établissement et la communication des engagements ayant trait aux services; la reddition de comptes; la mesure des résultats; et l'amélioration continue.

**Objet de la vérification**

**2.17** La vérification avait pour objet de déterminer dans quelle mesure DRHC :

- intègre la qualité du service à ses activités et cerne des possibilités d'amélioration continue;
- gère la qualité du service local avec efficacité et efficacité;
- fournit au Parlement une information pertinente, compréhensible et équilibrée sur la qualité du service.

**2.18** Nous nous sommes penchés sur la façon dont le Ministère gère la

qualité des services fournis localement; nous avons examiné les services de base suivants des CRHC :

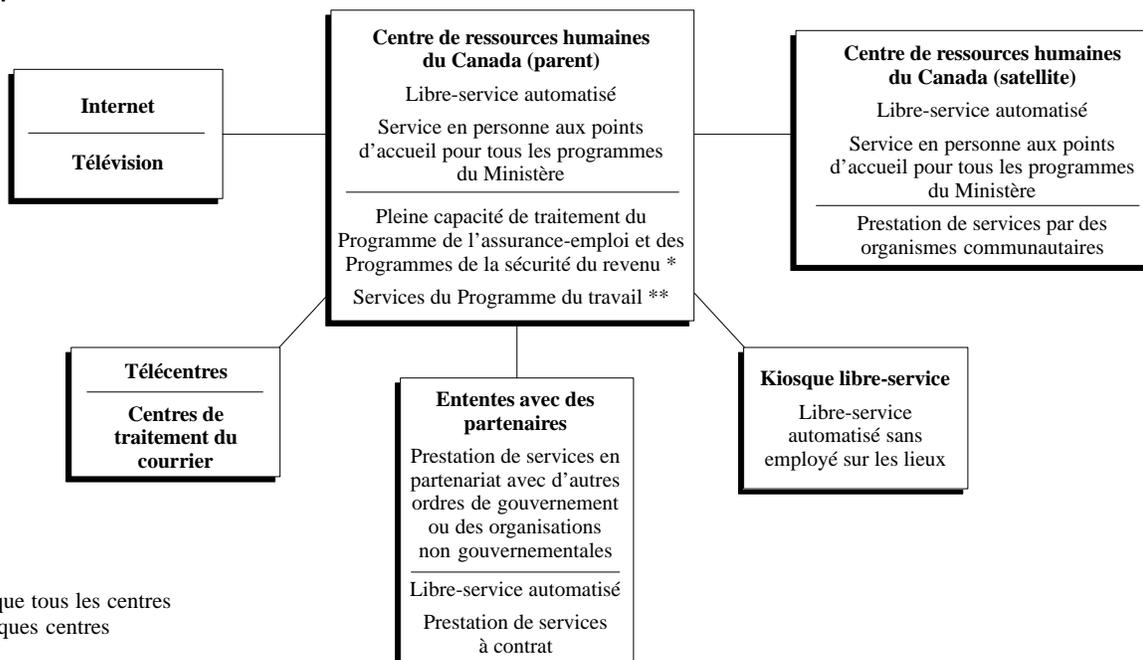
- l'information donnée aux Canadiens sur les services liés au Programme d'assurance-emploi et aux Programmes de la sécurité du revenu;
- les services de première ligne;
- le traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi et de sécurité du revenu (sauf les prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada).

**2.19** Nous avons aussi examiné les services d'aide à l'emploi fournis par les organisations non gouvernementales (ONG) en vertu d'accords de contribution conclus avec le Ministère. La pièce 2.2 renferme une brève description de chacun des services que nous avons examinés.

**2.20** Nous avons axé nos efforts sur les services fournis en personne et par la poste. Bien que les services téléphoniques

**Pièce 2.1**

**Réseau de prestation de services**



\* Presque tous les centres

\*\* Quelques centres

Source : Développement des ressources humaines Canada

représentent un élément important du réseau de prestation de services, nous ne les avons pas inclus dans la vérification puisque nous en avons tenu compte dans notre vérification de la qualité du service dans l'ensemble du gouvernement (voir le chapitre 1 de ce rapport, « La qualité du service »). D'autres détails sont donnés à la fin du présent chapitre dans la section **À propos de la vérification**.

## Observations et recommandations

### Des progrès considérables ont été faits au chapitre de la qualité du service

**2.21** Le Ministère a dû relever d'énormes défis au cours des dernières années. Il a, entre autres, mis en application une nouvelle *Loi sur l'assurance-emploi* en juillet 1996, mis en oeuvre le nouveau réseau de prestation de services en 1995 et entrepris sa « démarche pour des services de qualité » en 1996. En outre, après l'Examen des programmes de 1994–1995, il s'est vu forcé de réduire son effectif de quelque 5 000 personnes et ses dépenses de fonctionnement annuelles,

de 200 millions de dollars. Plus récemment, DRHC a consacré beaucoup d'efforts et de ressources à la préparation de ses systèmes informatiques pour le passage à l'an 2000.

**2.22** Le nouveau réseau de prestation de services a été conçu pour fournir des services de quantité et de qualité égales (ou même plus grandes) mais avec moins de ressources. À cette fin, la structure de prestation locale a été complètement remaniée. Le réseau a permis de regrouper les services dans 100 centres de ressources humaines du Canada (CRHC) principaux qui fournissent tous les services, y compris les fonctions administrative et de soutien; 220 bureaux satellites offrent les services de base et font rapport aux CRHC principaux. Environ 150 bureaux locaux ont fermé lorsque le nouveau réseau est devenu opérationnel.

**2.23** Le nouveau réseau a aussi entraîné une réorganisation majeure et un changement de culture. Il a provoqué la déstratification de l'organisation et réduit le nombre de niveaux de gestion. Il n'y a maintenant qu'une personne entre chaque directeur de CRHC et le sous-ministre. Les directeurs des centres jouissent d'une autonomie complète pour ce qui est d'offrir les meilleurs services possibles aux clients. Le personnel de première

**Le personnel de première ligne a reçu une formation devant l'aider à répondre aux besoins de tous genres des clients, et il est autorisé à le faire.**

Services	Description
<b>Information</b>	Libre-service – Information générale sur les programmes et services de DRHC et sur les services offerts par les centres de ressources humaines du Canada (CRHC).
<b>Services de première ligne</b>	Les services de première ligne sont le premier point de contact d'un client dans un CRHC pour obtenir de l'information ou de l'assistance pour l'utilisation d'outils libre-service, déterminer son admissibilité à un programme ou service, régler des problèmes ou changer son statut de prestataire.
<b>Traitement des demandes</b>	Le traitement des demandes d'assurance-emploi et des demandes du Régime de pensions du Canada (excluant l'Invalidité) et des prestations de la Sécurité de la vieillesse.
<b>Services d'aide à l'emploi</b>	Des services de soutien à l'emploi offerts par des organisations non gouvernementales aux membres d'un groupe particulier dans la collectivité desservie par un CRHC.

#### Pièce 2.2

#### Description des services que nous avons examinés

Source : Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

**Développement des ressources humaines Canada a reconnu qu'il était nécessaire d'avoir un cadre de qualité afin d'établir un lien entre ses diverses initiatives touchant la qualité du service, de surveiller les progrès et de planifier l'amélioration continue.**

ligne a reçu une formation devant l'aider à répondre aux besoins de tous genres des clients, et il est autorisé à le faire.

**2.24** Avec ce nouveau réseau, le Ministère a conçu de nouveaux modèles de service pour les Canadiens. Ces modèles comprennent notamment les partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et avec des organisations non gouvernementales et le libre-service à la clientèle au moyen d'installations automatisées et d'Internet. Les services téléphoniques ont été améliorés. Plus de 5 000 kiosques (terminaux d'ordinateur) sont situés dans les locaux des CRHC et de leurs partenaires. Les clients utilisent les kiosques pour obtenir de l'information sur les postes vacants et le marché du travail. En outre, ils utilisent des kiosques situés dans les centres pour demander des prestations d'assurance-emploi au lieu de remplir des formulaires. Dans certaines régions, selon DRHC, plus de 70 p. 100 des demandes d'assurance-emploi sont présentées dans des kiosques.

**2.25** Notre vérification à l'échelle fédérale de la qualité du service (voir le chapitre 1) a révélé que DRHC a amélioré

les services téléphoniques offerts aux Canadiens depuis 1996. La technologie introduite récemment permet aux prestataires d'assurance-emploi de signaler, à l'aide du bloc numérique de leur téléphone à clavier, leur disponibilité pour travailler et toute rémunération obtenue pendant qu'ils touchent des prestations. Dans le passé, les prestataires devaient poster cette information au Ministère.

**2.26** DRHC a établi un cadre redditionnel axé sur les résultats et défini son approche à l'égard de la qualité du service. Pour démontrer son engagement relativement à la qualité du service et assurer le leadership, il a formé une équipe de champions (quatre sous-ministres adjoints) et des comités connexes. Il a aussi créé des comités régionaux et locaux pour améliorer la communication partout au Ministère et pour faire connaître les meilleures pratiques en matière de qualité du service.

**2.27** Le Ministère a reconnu qu'il était nécessaire d'avoir un cadre de qualité afin d'établir un lien entre ses diverses initiatives touchant la qualité du service, de surveiller les progrès et de planifier

*Des clients utilisent des kiosques dans un centre de ressources humaines du Canada (voir le paragraphe 2.24).*



l'amélioration continue. Nous convenons qu'un tel cadre aiderait à déterminer quels secteurs il faut améliorer en priorité et à intégrer les initiatives de qualité du service à ses activités.

**2.28** À cette fin, DRHC a fait l'essai du cadre mis en place par l'Institut national de la qualité. Il a fait l'exercice d'évaluation de la qualité de l'Institut dans trois régions et une direction générale de l'administration centrale; toutefois, les rapports n'étaient pas encore disponibles au moment de notre vérification.

**2.29** Le Ministère reconnaît que, pour accroître la qualité du service, il doit concentrer ses efforts au niveau local. Tous les CRHC que nous avons visités avaient mis en oeuvre différentes initiatives au niveau national, régional et local pour améliorer la qualité du service, notamment la formation de comités locaux de la qualité, la création de nouveaux postes tels que les agents d'aide à la clientèle, l'amélioration des compétences des employés et l'accroissement de la disponibilité et de l'utilisation des nouvelles technologies. L'un des CRHC principaux que nous avons visités prévoyait obtenir la certification ISO 9002 pour son approche

à l'égard de la qualité du service. Le Ministère nous a dit que cinq centres avaient obtenu la certification ISO 9001.

**2.30** La qualité du service doit cependant faire l'objet d'une attention constante. Nous avons relevé plusieurs secteurs où des améliorations étaient nécessaires.

### **Le Ministère a pris des engagements nationaux**

#### **Besoin de mieux communiquer les engagements pris**

**2.31** Le Ministère a pris des engagements nationaux en regard de quatre éléments principaux, notamment un énoncé de principes pour la qualité du traitement des demandes de la clientèle et de l'information à laquelle les clients peuvent s'attendre; le temps d'attente dans les bureaux; la rapidité du paiement des prestations d'emploi et mesures de soutien, de l'assurance-emploi et de la sécurité du revenu. Il a également pris des engagements particuliers à la composante travail de DRHC (voir la pièce 2.3).

**2.32** DRHC souhaite que chaque bureau affiche ses engagements nationaux en ce qui a trait à la qualité du service. En les communiquant ainsi aux clients le

**La qualité du service doit faire l'objet d'une attention constante; nous avons relevé plusieurs secteurs où des améliorations étaient nécessaires.**

#### **Nos normes de services**

- Vous avez droit à un service courtois et attentionné et à une information complète et exacte sur vos droits et vos obligations.
- Nous avons pour objectif de réduire au minimum le temps d'attente nécessaire pour rencontrer un préposé à la clientèle. Les temps d'attente seront affichés dans nos bureaux.
- Vous devriez normalement, si vous y êtes admissible, recevoir votre premier paiement en deçà de :
  - 28 jours dans le cas des prestations d'emploi et mesures de soutien;
  - 28 jours dans le cas des prestations d'assurance-emploi;
  - 35 jours dans le cas des prestations de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada.
- Nous fournirons un service d'intervention d'urgence de 24 heures dans les cas d'accidents mortels et de refus de travailler dans des domaines de compétence fédérale.
- Nous répondrons aux plaintes de congédiement injuste relevant de la compétence fédérale en deux jours ouvrables.

#### **Pièce 2.3**

**« Nos normes de services »**

**Source :** Développement des ressources humaines Canada

Ministère précise son objectif premier qui est de fournir des services de grande qualité. C'est aussi un élément important de sa *Démarche pour des services de qualité*.

**2.33** Nous avons constaté que 12 des 13 CRHC que nous avons visités affichaient quelques-uns ou la totalité des engagements nationaux dans leurs salles d'attente. Le centre restant fournissait les services visés par ces mêmes engagements nationaux mais ne les avait pas affichés; il avait plutôt affiché ses propres engagements locaux, lesquels portaient davantage sur des aspects de la qualité qui différaient de ceux qui faisaient l'objet des engagements nationaux. Aucun des engagements locaux, par exemple, ne mentionnait la rapidité des paiements, le temps d'attente pour les services au comptoir ou l'information complète et exacte sur les droits et obligations.

**2.34** Dans les CRHC qui avaient affiché des composantes des engagements nationaux, nous avons constaté ce qui suit :

- deux ne mentionnaient pas « en deçà de 35 jours » comme objectif touchant la rapidité du paiement des prestations des Programmes de la sécurité du revenu;
- trois n'avaient pas indiqué que les clients ont droit à une information complète et exacte sur leurs droits et obligations;
- sept n'avaient pas indiqué le temps d'attente prévu pour rencontrer un agent d'aide à la clientèle.

**2.35** Enfin, même si les brochures et les formulaires de demande de prestations d'assurance-emploi et de sécurité du revenu qui sont mis à la disposition des clients dans les CRHC décrivent la nature des services, ils n'indiquent pas clairement tous les éléments pertinents des engagements nationaux; en particulier, ils fournissent peu d'information sur les objectifs de prestation, voire pas du tout.

**2.36 Le Ministère devrait veiller, le cas échéant, à ce que les centres de ressources humaines du Canada communiquent clairement tous les engagements nationaux aux clients.**

*Réponse du Ministère : Selon la politique, tous les engagements nationaux en matière de service, y compris le temps d'attente de la clientèle, doivent être affichés, s'il y a lieu, dans les centres des ressources humaines du Canada. La politique sera réaffirmée.*

**Certains centres de ressources humaines du Canada vont au-delà des engagements nationaux**

**2.37** L'orientation du Ministère, en ce qui a trait au service, consiste à permettre aux régions et aux CRHC de prendre des engagements qui répondent aux priorités et aux besoins particuliers de leurs clients. La plupart des centres que nous avons visités avaient, de leur propre initiative, précisé et affiché leurs engagements régionaux ou locaux. Ces engagements ne comportaient en aucun cas des objectifs moins exigeants que ceux établis au niveau national. Les centres avaient plutôt dépassé le cadre des engagements nationaux. Voici quelques exemples.

- L'un des centres affichait un engagement selon lequel les appels relatifs à l'assurance-emploi seraient entendus par le Conseil arbitral dans un délai de moins de 30 jours.
- Trois centres s'engageaient à répondre aux demandes de renseignements en moins de 48 heures.
- Quatre centres s'engageaient à donner aux clients de l'information pour les aider à mieux comprendre les programmes et services offerts.

**Les engagements nationaux ne comprennent pas tous les éléments clés**

**2.38** Après avoir recensé six éléments clés pour améliorer la qualité du service, le gouvernement a demandé que tous les ministères et organismes les affichent et

les communiquent aux clients dans les points de service. Ces éléments comprennent la description du service, la qualité du service à laquelle les clients peuvent s'attendre, les objectifs de prestation, l'information sur les coûts, les mécanismes de plainte et de recours possibles et le rendement par rapport aux objectifs de prestation (voir la pièce 2.4).

**2.39** Dans les 13 centres que nous avons visités, nous avons constaté que les engagements — nationaux, régionaux ou locaux — communiqués aux clients étaient incomplets (voir la pièce 2.5). Voici quelques exemples.

- Aucun des engagements affichés ne comprenait tous les éléments clés.
- Seulement deux centres divulguaient leur rendement en regard des objectifs de prestation dans les points de service.
- Aucun centre ne communiquait le coût des services ou ne fournissait l'information sur les mécanismes de plainte et de recours possibles.

**2.40** Les objectifs de prestation constituent l'un des éléments les plus importants de l'engagement à donner un service de grande qualité. Ce sont les objectifs fixés pour les niveaux de

rendement des principaux aspects du service, notamment l'accessibilité, la rapidité, la fiabilité ou l'exactitude, la courtoisie du personnel et d'autres aspects mesurables liés à l'environnement des services (par exemple le confort dans les salles d'attente).

**2.41** Nous avons constaté que les objectifs diffusés par les CRHC se rattachent principalement au temps d'attente pour les services au comptoir et à la rapidité du paiement des prestations d'assurance-emploi et de sécurité du revenu. Les objectifs relatifs à l'exactitude ou à la fiabilité des services ne sont pas communiqués aux clients aux points de service.

**2.42** Les clients peuvent obtenir le service en personne dans un centre, par courrier ou par téléphone. Les engagements affichés dans les centres que nous avons visités ne comprenaient pas les objectifs liés à la prestation des services téléphoniques. Lorsqu'un agent d'aide à la clientèle d'un centre ne peut répondre à la question d'un client, il lui demande d'appeler un centre de services téléphoniques (numéro 1-800) à l'aide de l'appareil du centre. Comme les engagements affichés n'indiquent pas quels sont les services offerts par les centres de services téléphoniques, les

**Après avoir recensé six éléments clés pour améliorer la qualité du service, le gouvernement a demandé que tous les ministères et organismes les communiquent aux clients dans les points de service.**

<b>Description</b>	La description du service que le gouvernement compte fournir et, s'il y a lieu, les avantages que la clientèle devrait en tirer.
<b>Engagements</b>	Les engagements en matière de service ou les principes qui décrivent la qualité du service qu'un client peut s'attendre à recevoir, notamment sur les plans de la transparence, de l'équité et de la courtoisie.
<b>Objectifs de prestation</b>	Des objectifs de prestation pour les principaux aspects du service, notamment l'accès, la rapidité d'exécution et l'exactitude.
<b>Coûts</b>	Une indication au client du coût associé à la prestation du service.
<b>Mécanismes de plainte et de recours</b>	Les mécanismes de plainte et de recours qui donnent aux clients le moyen d'obtenir satisfaction quand ils estiment que le gouvernement n'a pas respecté les engagements pris.
<b>Rendement en regard des objectifs de prestation</b>	Le rendement en regard des objectifs de prestation, mesuré et communiqué.

**Pièce 2.4**

**Éléments clés pour améliorer la qualité du service**

**Source :** Conseil du Trésor du Canada, *Les normes de service : un guide pour l'initiative*, 1995

**Nous avons constaté que les engagements — nationaux, régionaux ou locaux — communiqués aux clients ne comprenaient pas tous les éléments clés.**

clients ne peuvent pas comparer la qualité du service en fonction d'attentes raisonnables. (Pour obtenir plus de renseignements sur les centres de services téléphoniques, voir le chapitre 1, « La qualité du service ».)

**2.43 Le Ministère devrait élaborer les objectifs de prestation en ce qui concerne les principaux aspects de la qualité des divers services. Il devrait veiller à ce que les centres de ressources humaines du Canada communiquent aux clients :**

- les objectifs de prestation et le rendement obtenu en regard de ces objectifs;
- l'information sur le coût des services de même que sur les mécanismes de plainte et de recours possibles pour les clients.

*Réponse du Ministère : Les objectifs sont précisés dans l'énoncé de chacun des engagements nationaux particuliers en matière de service (voir la pièce 2.3). Le Ministère fera connaître les résultats des engagements nationaux en matière de service dans le Rapport sur le rendement ministériel. Étant donné que la période durant laquelle les engagements ont été introduits était caractérisée par un certain nombre de modifications, d'innovations et*

*d'ajustements de grande portée, le nombre des engagements nationaux en matière de service a été limité. Les engagements pris en fonction du service se sont concentrés surtout sur la communication directe avec la clientèle. L'importance du coût des services, en matière d'information, est reconnue; on étudie présentement une version provisoire d'une méthode à employer. L'approche du Ministère face à la qualité du service reconnaît l'importance de bien renseigner la clientèle sur les mécanismes de plainte et de recours et elle fera l'objet d'un suivi.*

### **La mesure et la communication du rendement doivent être améliorées**

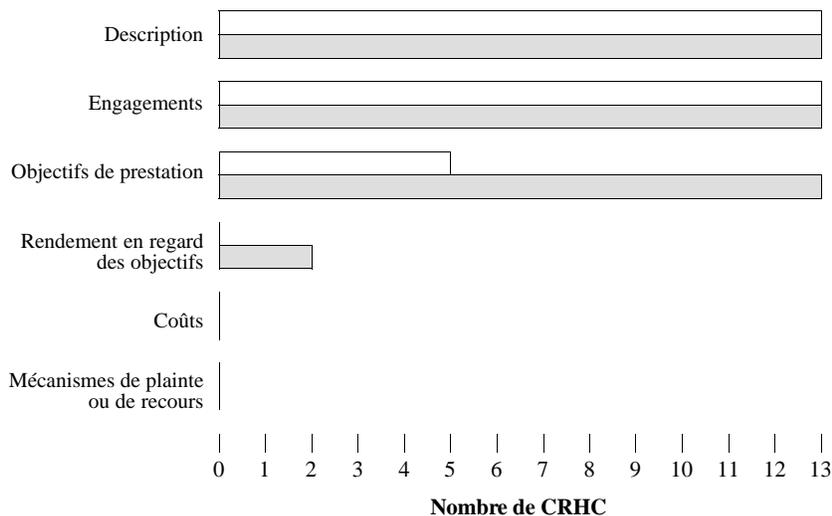
**La mesure du rendement à l'égard des engagements nationaux est lacunaire**

**2.44** La mesure du rendement permet de déterminer si la prestation des services est conforme aux engagements nationaux et notamment aux objectifs fixés pour le rendement des services. C'est pourquoi nous nous attendions à ce que la mesure du rendement soit un élément clé des efforts déployés par le Ministère en vue d'améliorer de manière continue la qualité du service et de rendre compte des résultats.

#### **Pièce 2.5**

#### **Communication des engagements pris dans les centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d'assurance-emploi**

- Service de première ligne
- Traitement des demandes



Source : Évaluation du Bureau du vérificateur général du Canada

**2.45** Nous avons constaté que les principaux aspects de la qualité mesurés par les CRHC sont la rapidité du traitement des demandes et des paiements et le temps d'attente pour les services au comptoir. Le Ministère n'a pas de mesures de rendement pour la rapidité du paiement des prestations de la Sécurité de la vieillesse ou du Régime de pensions du Canada. Il n'est donc pas possible d'apprécier la rapidité de ces paiements en fonction des objectifs établis dans les engagements nationaux.

**2.46** Nous avons constaté que peu de CRHC avaient élaboré des mesures de la satisfaction des clients. La pièce 2.6 montre que, pour les services d'assurance-emploi, seulement quatre des 13 CRHC visités avaient mesuré la satisfaction des clients en regard de la courtoisie du personnel et qu'aucun n'avait mesuré la satisfaction des clients par rapport à l'information reçue sur leurs droits et obligations.

**2.47 Le Ministère devrait concevoir et mettre en oeuvre des systèmes pour mesurer le rendement par rapport à tous les aspects de ses engagements nationaux.**

*Réponse du Ministère : Au cours de 2000–2001, on mènera un sondage auprès*

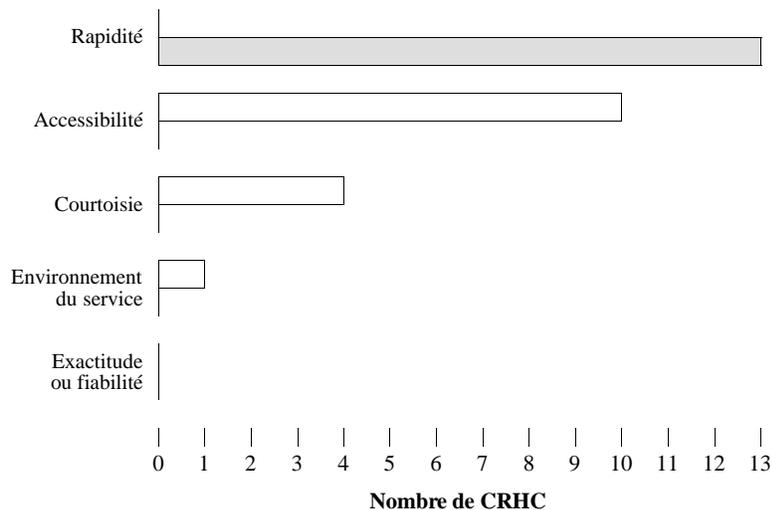
*de la clientèle pour déterminer le niveau de satisfaction des clients au chapitre de la courtoisie, de l'exactitude et de l'intégralité des renseignements reçus. Ce sondage fournira au Ministère un point de référence et lui permettra d'élaborer un plan national d'amélioration tenant compte des priorités déterminées par la clientèle. DRHC prévoit également mettre en place un système national qui fournira des renseignements uniformes sur le temps d'attente.*

*Quant au processus de paiement relatif aux Programmes de la sécurité du revenu, le système de mesure actuel traduit le temps de traitement des demandes. On tente actuellement d'améliorer l'information sur le service à la clientèle.*

**Le temps d'attente pour les services au comptoir n'est pas uniformément calculé ni communiqué**

**2.48** Les agents d'aide à la clientèle offrent une gamme de plus en plus étendue de services. Leurs tâches sont plus nombreuses et complexes car ils doivent fournir des services plus intégrés qui touchent aux principaux programmes de DRHC. L'engagement national en la matière consiste à réduire le plus possible le temps d'attente des clients et à afficher le temps d'attente dans les bureaux

**Peu de bureaux locaux examinés avaient élaboré des mesures de la satisfaction des clients.**



**Pièce 2.6**  
**Aspects de la qualité du service mesurés dans les centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d'assurance-emploi**

Service de première ligne

Traitement des demandes

Source : Évaluation du Bureau du vérificateur général du Canada

**Étant donné que le temps d'attente pour les services au comptoir n'est pas uniformément calculé, il est difficile pour les gestionnaires locaux de rendre compte de leur rendement par rapport à cet engagement.**

locaux. Dans les CRHC que nous avons visités, par exemple, le temps d'attente affiché pour les services d'assurance-emploi variait de 15 à 30 minutes.

**2.49** Nous avons observé que dix des 13 CRHC utilisaient des systèmes informatiques pour calculer les temps d'attente (voir la pièce 2.6). Ces systèmes leur permettaient de recenser les périodes de pointe et de gérer le mouvement des clients de manière proactive. Cependant, deux de ces dix CHRC qui avaient recours à des systèmes informatiques ne les utilisaient pas à pleine capacité. L'un d'entre eux n'utilisait pas le système pendant les périodes de pointe et l'autre ne calculait pas le temps d'attente à partir du moment où les clients entraient dans le bureau.

**2.50** Le Ministère nous a dit que le tiers seulement des 320 CRHC utilisaient les systèmes informatiques pour calculer les temps d'attente. La grande majorité des bureaux satellites, qui fournissent des services au comptoir seulement, ne possèdent pas de systèmes informatiques à cette fin.

**2.51** En raison de l'absence de mesure uniforme, il est difficile pour les gestionnaires de rendre compte de leur rendement par rapport à cet engagement national. Nous avons constaté que la plupart des plans d'activités des CRHC que nous avons examinés ne communiquaient pas le temps d'attente réel pour les services au comptoir.

**2.52 Le Ministère devrait veiller à ce que les gestionnaires des centres de ressources humaines du Canada calculent et communiquent de manière uniforme le temps d'attente pour les services au comptoir et à ce qu'ils rendent compte de leur rendement en fonction de cet engagement national.**

*Réponse du Ministère : Tel que le mentionne la réponse à la recommandation du paragraphe 2.47, DRHC prévoit mettre en place un système*

*national qui fournira des renseignements uniformes sur le temps d'attente.*

**Le calcul de la rapidité des paiements doit être amélioré**

**2.53** Pour les prestataires de l'assurance-emploi comme pour les bénéficiaires de la sécurité du revenu, la rapidité des paiements représente un élément important de la qualité du service. DRHC déclare ce qui suit dans son *Rapport sur le rendement* de 1999 : « Notre plus grande priorité à l'égard de ce programme [d'assurance-emploi] consiste à effectuer le plus rapidement possible les versements des prestations. »

**2.54 Programme d'assurance-emploi.** Nos visites aux 13 CRHC ont confirmé que la rapidité des paiements était calculée et surveillée chaque semaine. Au cours des trois dernières années, la proportion des CRHC qui ont dépassé l'objectif de rendement (paiement dans les 28 jours suivant l'inscription d'une demande) est passée de 57 p. 100 à 99 p. 100 (voir la pièce 2.7). Au cours de la même période, la proportion de CRHC qui ont dépassé l'objectif de productivité s'est aussi accrue.

**2.55** L'indicateur de la rapidité des paiements calcule le temps à partir de la date d'enregistrement d'une demande dans le système informatique jusqu'à la date du premier paiement au prestataire. La politique actuelle consiste à inscrire les demandes au plus tard à la fin du jour ouvrable suivant la date de réception.

**2.56** Toutefois, une vérification exécutée récemment par le bureau de vérification interne de DRHC a fait état de retards dans l'inscription des demandes qui ont eu pour effet d'améliorer artificiellement le rendement sans qu'il y ait eu un gain dans la rapidité des paiements du point de vue du client. Notre propre vérification d'un échantillon de 56 demandes — choisies de façon aléatoire à partir des demandes examinées par le Système global de dépistage —

a montré des retards dans l'inscription d'environ le tiers des demandes, le retard moyen étant d'environ trois jours.

**2.57** Nous avons observé, dans le cadre d'un projet pilote, qu'une région calculait la rapidité des paiements à partir du début de la période de prestations, c'est-à-dire de la date d'admissibilité. Les résultats indiquent que la rapidité des paiements diminue lorsqu'elle est calculée à partir de la date d'admissibilité plutôt que de la date d'inscription.

**2.58** Cette nouvelle façon de calculer la rapidité des paiements pourrait conduire à un service aux clients amélioré puisque, pour atteindre l'objectif, les gestionnaires devraient être davantage proactifs lorsqu'ils traitent les demandes. Ils devraient faire davantage, par exemple pour informer les clients de leur obligation de soumettre rapidement les documents requis. De plus, l'inscription tardive des demandes n'aurait pas d'incidence sur la rapidité des paiements si celle-ci était calculée à partir de la date d'admissibilité et non de la date d'inscription. Toutefois, cela peut avoir une incidence négative sur le rendement mesuré des CRHC, puisque'ils n'ont que peu de contrôle

sur le moment où un client présente une demande.

**2.59 Le Ministère devrait veiller à ce que la rapidité des paiements des prestations d'assurance-emploi soit calculée uniformément.**

*Réponse du Ministère : Selon notre politique opérationnelle, il faut inscrire une demande dans les 24 heures suivant la demande de prestation présentée par un particulier. Nous songeons à instaurer une méthode préconisant le calcul de la rapidité du paiement en mesurant le temps entre la date d'admissibilité et la date d'émission de la première prestation. Nous prévoyons commencer à calculer la rapidité du paiement de cette manière pour l'année financière 2000–2001 et améliorer la méthode avant de faire rapport en 2001–2002.*

**2.60 Programmes de la sécurité du revenu.** Selon l'engagement national touchant les services liés aux Programmes de la sécurité du revenu, tous les bénéficiaires seront payés dans les 35 jours suivant la date de leur admissibilité. Cet objectif s'applique à tous les types de prestations. Lors de notre vérification, cependant, le Ministère n'avait pas de système de mesure pour déterminer si, oui ou non, l'engagement

**Au cours des trois dernières années, la proportion de bureaux locaux qui ont dépassé l'objectif de rendement concernant la rapidité du paiement des prestations d'assurance-emploi est passée de 57 p. 100 à 99 p. 100.**

Pièce 2.7

Dépassement des cibles de rendement des centres de ressources humaines du Canada (CRHC) – Programme d'assurance-emploi

Cibles de rendement	1996–1997	1997–1998	1998–1999
	(pourcentage des CRHC qui ont dépassé la cible)		
<b>Rapidité de paiement</b> 90 % des prestations versées dans un délai de 28 jours suivant l'enregistrement des demandes initiales et renouvelées	57	86	99
<b>Productivité</b> 1 200 demandes initiales ou renouvelées, réglées par équivalent temps plein en temps productif <sup>1</sup>	53	58	70

<sup>1</sup> L'objectif de productivité était de 1 125 en 1996–1997.

Source : Calculs faits par le Bureau du vérificateur général du Canada à partir des données de DRHC

**Développement des  
ressources humaines  
Canada a commencé à  
élaborer un système  
de mesure devant  
produire une  
information fiable sur  
la rapidité du paiement  
des prestations de la  
sécurité du revenu.**

national était respecté. Les gestionnaires de service locaux nous ont déclaré qu'ils n'avaient pas d'information sur le rendement en regard de cet objectif.

**2.61** Le Ministère a commencé à élaborer un système de mesure devant produire une information fiable sur la rapidité du paiement des prestations de la sécurité du revenu. À l'aide de ce système, les gestionnaires pourront rendre compte de leur rendement pour cet important aspect du service aux clients.

**2.62** Il s'avère nécessaire de mesurer le rendement par rapport aux engagements nationaux qui ont été pris, mais également de mettre en oeuvre ou d'améliorer d'autres mesures clés du rendement en matière de service.

**Les mesures et les objectifs de  
rendement du service pour les  
Programmes de la sécurité du revenu  
doivent être renforcés**

**2.63** La plupart des bénéficiaires de la sécurité du revenu postent leurs demandes, dont celles se rapportant à la tenue de compte, à l'un des 12 centres de traitement des Programmes de la sécurité du revenu. Quelques CRHC principaux traitent aussi les demandes de prestations de la sécurité du revenu et les demandes de tenue de compte des clients qui s'y rendent en personne.

**2.64** La tenue de compte peut représenter jusqu'à 75 p. 100 de la charge de travail dans les centres de traitement des Programmes de la sécurité du revenu. Au cours du trimestre terminé le 30 juin 1999, par exemple, on comptait environ 1,2 million d'opérations de tenue de compte. Cela comprend la mise à jour de l'information sur les bénéficiaires, notamment l'enregistrement des décès et des changements du statut d'admissibilité. Un paiement qui est inexact parce que le compte n'est pas à jour peut entraîner des inconvénients pour le bénéficiaire.

**2.65** Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas de système adéquat pour déterminer si la mise à jour des comptes s'effectuait rapidement. Il n'a pas établi de mesures du rendement ni d'objectif pour la rapidité du service de tenue des comptes.

**2.66** Pour le traitement des demandes relatives aux Programmes de la sécurité du revenu, la mesure du rendement clé est le temps nécessaire pour traiter une demande de prestations, de sa réception jusqu'à ce qu'une décision de payer ou de refuser les prestations soit entrée dans le système. À l'exception des demandes de prestations d'invalidité, l'objectif consiste à traiter les demandes dans un délai de 16 jours. L'objectif fixé pour les demandes initiales de prestations d'invalidité est de 62 jours. Le Ministère a récemment mis en place un système informatique pour calculer la rapidité du service de traitement des demandes. Au cours du trimestre terminé le 30 juin 1999, la plupart des régions ont traité seulement 30 p. 100 de leurs demandes dans le délai de 16 jours. La moyenne nationale pour ce trimestre était d'environ 27 jours.

**2.67** Les gestionnaires des trois centres de traitement des Programmes de la sécurité du revenu que nous avons visités ont mis en question la validité de l'objectif de 16 jours, car les clients peuvent présenter une demande jusqu'à un an avant leur admissibilité aux prestations, en particulier dans le cas des prestations de la Sécurité de la vieillesse. Ils ont fait remarquer que, même s'il faut plus de 16 jours pour traiter une demande, il est peu probable que le client soit pénalisé parce que la date d'admissibilité se situe habituellement quelques mois plus tard. Selon eux, les clients souhaitent avant tout que le paiement commence le mois où ils deviennent admissibles.

**2.68** Nous avons constaté que, à l'exception des prestations d'invalidité, l'objectif de 16 jours était le même pour tous les types de prestations, notamment les prestations de décès et de la Sécurité

de la vieillesse. Les besoins et les priorités des clients n'ont pas été pris en compte au moment de l'établissement de cet objectif.

**2.69 Pour les Programmes de la sécurité du revenu, le Ministère devrait consulter les clients afin de fixer des objectifs de prestation des services. Il devrait mettre en oeuvre des mesures du rendement pour les opérations de tenue de compte de manière à ce que les comptes soient mis à jour rapidement.**

*Réponse du Ministère : Dans le cadre d'une initiative de renouvellement de la technologie de l'information, un projet est en voie de réalisation pour mettre au point des mesures de rendement pour la tenue de compte automatisée. On établira des mesures et des objectifs dans le cadre du projet. Des plans sont mis au point pour consulter la clientèle au cours de l'an 2000.*

**La rapidité des paiements d'assurance-emploi s'est améliorée mais leur exactitude a diminué**

**2.70 Davantage d'erreurs dans les paiements.** Bien que le Ministère ait dû mettre en oeuvre le nouveau réseau de prestation des services et la nouvelle *Loi sur l'assurance-emploi* en période de réduction des effectifs, il a réussi à améliorer grandement la rapidité des paiements de prestations d'assurance-

emploi. Au cours des trois dernières années, la proportion des demandes payées en moins de 28 jours est passée de 90 p. 100 à 95,5 p. 100 (voir la pièce 2.8).

**2.71** Les prestataires ont le droit de recevoir un montant exact, au moment approprié, et ce, en tout temps. Mais dans quelle mesure les paiements du Ministère sont-ils exacts? Le Système global de dépistage est utilisé pour évaluer le traitement des demandes d'assurance-emploi et pour estimer, par induction statistique à partir d'un échantillon, l'erreur la plus probable contenue dans les paiements de prestations à l'échelle nationale. Cependant, étant donné le petit nombre de demandes sélectionnées de l'échantillon, les résultats ne sont pas statistiquement représentatifs lorsqu'ils sont analysés aux niveaux régional ou local.

**2.72** La pièce 2.8 montre, au niveau national, une diminution des taux estimés d'exactitude des paiements de prestations d'environ 96 p. 100 en 1995 à environ 94 p. 100 en 1998–1999. Un paiement erroné est soit un trop-payé, soit un moins-payé. Le taux estimatif des moins-payés a progressé de façon constante depuis 1996, année d'adoption de la nouvelle *Loi sur l'assurance-emploi*. Le total estimatif des moins-payés a fait un bond de plus de 60 p. 100 de 1996 à 1998–1999, soit de 125 millions de dollars

**Les prestataires de l'assurance-emploi ont le droit de recevoir un montant exact, au moment approprié, et ce, en tout temps.**

**Le total estimatif des moins-payés et des trop-payés dans le cadre du Programme d'assurance-emploi a progressé depuis 1996.**

Pourcentage



**Pièce 2.8**  
**Taux estimés d'exactitude et rapidité de paiement – Programme d'assurance-emploi**

Taux estimés d'exactitude —◆—  
Rapidité de paiement —◆—

Source : Développement des ressources humaines Canada et états financiers du Compte d'assurance-emploi

**Trente-trois pour cent des paiements erronés d'assurance-emploi en 1998-1999 étaient attribuables à une information inexacte provenant des employeurs, comparativement à 10 p. 100 en 1995.**

à 211 millions de dollars. Au cours de la même période, les trop-payés ont également augmenté, soit de 334 millions à 445 millions de dollars.

**2.73** Les activités d'enquête et de contrôle dans les CRHC ont pour objet de protéger l'intégrité du Programme d'assurance-emploi. Le but recherché est de prévenir et de détecter les situations de fraude et d'abus et de les combattre. Elles mettent donc l'accent sur les trop-payés et ne visent pas à détecter ou à inscrire les moins-payés.

**2.74 Information inexacte provenant des employeurs.** Les paiements erronés peuvent être attribués en partie aux employeurs, aux prestataires ou à DRHC. La pièce 2.9 indique une hausse de la proportion des paiements inexacts attribuables à une information inexacte soumise par les employeurs sur les relevés d'emploi. L'information inexacte provenant des employeurs représentait dix pour cent des erreurs totales en 1995; cette proportion a atteint 33 p. 100 en 1998-1999.

**2.75** Le relevé d'emploi est le document le plus important du système d'assurance-emploi parce qu'il contient de l'information sur la rémunération assurable, les heures assurables et les

raisons pour lesquelles l'employé a quitté son emploi. Cette information est nécessaire pour déterminer l'admissibilité ainsi que les taux et la période de prestations.

**2.76** Pendant notre vérification, le Ministère a effectué une étude spéciale pour cerner les principaux types d'erreurs que font les employeurs lorsqu'ils préparent les relevés d'emploi. L'étude révèle que les deux erreurs les plus fréquentes se produisent lors de l'établissement de la rémunération assurable et des heures assurables. Mais comme cette étude ne portait que sur une année (1998-1999), il n'a pas été possible d'établir si la fréquence de ces deux types d'erreur avait augmenté ou diminué au cours des dernières années.

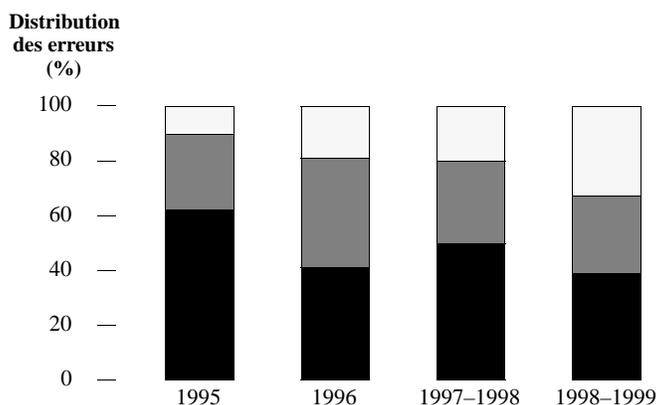
**2.77** Le Ministère a pris plusieurs mesures pour informer les employeurs au sujet du nouveau système de relevé d'emploi. En effet, il a tenu des séances d'information, établi une ligne d'information 1-800 et revu le guide destiné aux employeurs sur les relevés d'emploi. Malgré ces efforts, on note un accroissement du nombre de renseignements inexacts soumis par les employeurs.

**Pièce 2.9**

**Causes des paiements erronés – Programme d'assurance-emploi**

- Erreurs attribuables aux employeurs
- Erreurs attribuables aux prestataires
- Erreurs attribuables à DRHC

Source : Développement des ressources humaines Canada (DRHC)



**Absence de mesures et d'objectifs de rendement locaux pour assurer l'exactitude des paiements d'assurance-emploi**

**2.78** Bien que le traitement des demandes d'assurance-emploi soit une activité importante des CRHC, le Ministère n'a pas de système pour en mesurer l'exactitude au niveau local et les gestionnaires locaux ne font pas rapport sur cet important aspect de leur travail. Aucun des 13 centres que nous avons visités n'avait de mesures de l'exactitude en ce domaine, et aucun des plans d'activités que nous avons examinés ne contenait d'information sur l'exactitude des paiements d'assurance-emploi.

**2.79** À notre avis, pour élaborer des objectifs de rendement appropriés, il faudrait en premier lieu établir des mesures de l'exactitude du traitement des demandes au niveau local. Les mesures et objectifs permettraient d'accorder à l'exactitude des paiements la même attention que celle qui est accordée à la rapidité du traitement et du paiement des prestations.

**2.80** Au cours de notre vérification, nous avons constaté qu'un bureau régional avait demandé que chaque centre de la région examine la qualité d'un échantillon représentatif de dossiers de demandes afin d'établir la fréquence et les causes des erreurs de traitement. Cette initiative a été mise en oeuvre dans cette région pendant notre vérification. Nous croyons qu'elle doit être adoptée par tous les centres qui traitent les demandes.

**2.81** Le Ministère n'a pas établi d'objectifs de rendement nationaux ou locaux en ce qui concerne l'exactitude des paiements de prestations d'assurance-emploi. Nous avons constaté que la Social Security Administration (l'équivalent américain de DRHC) publie des objectifs de prestation non seulement pour la rapidité mais aussi pour l'exactitude des paiements. Nous croyons que

l'établissement d'objectifs de rendement en vue de déterminer l'exactitude des paiements des prestations et que la communication des résultats au Parlement aideraient à clarifier l'équilibre délicat à atteindre entre la rapidité et l'exactitude des paiements.

**2.82 Le Ministère devrait élaborer des mesures locales de l'exactitude des paiements de prestations d'assurance-emploi et communiquer les résultats au Parlement dans son rapport annuel sur le rendement.**

*Réponse du Ministère : L'exactitude du traitement de la demande est un élément essentiel de la gestion de la qualité au niveau local. La politique de gestion de la qualité de l'Assurance-emploi exige une surveillance régulière pour fins de support et de formation aux employés comme moyens de maintenir et d'améliorer la qualité du service. Le programme se fie sur un échantillonnage national qui produit des rapports statistiquement valides sur l'exactitude des paiements de prestations afin d'identifier des tendances dans diverses catégories d'erreurs et de guider les mesures correctives à mettre en vigueur dans tous les points de service. Certaines actions récentes incluent :*

- des activités visant à améliorer l'exactitude des données reçues des employeurs sur approximativement huit millions de relevés d'emploi par année;
- des activités visant à réduire les mauvaises informations fournies par les prestataires actifs sur quelques 20 millions de rapports bimensuels reçus annuellement;
- l'augmentation de la surveillance de la qualité et de la formation des employés à tous les points de service.

*Le Ministère va inclure les résultats de l'échantillonnage national concernant l'exactitude du paiement des prestations dans son rapport annuel au Parlement.*

**L'établissement d'objectifs de rendement en ce qui concerne l'exactitude des paiements d'assurance-emploi aiderait à clarifier l'équilibre délicat entre la rapidité et l'exactitude des paiements.**

## **Qualité du service offert par les organisations non gouvernementales**

### **Il n’y a pas de cadre redditionnel pour la qualité des services d’aide à l’emploi**

**2.83** La prestation de services au moyen de partenariats avec d’autres organisations gouvernementales et non gouvernementales constitue une partie importante du réseau de prestation des services du Ministère (voir la pièce 2.1). Dans trois des cinq régions que nous avons visitées, nous avons examiné les dispositions prises pour assurer la qualité du service lorsque les services d’aide à l’emploi sont fournis par des organisations non gouvernementales (les promoteurs) en vertu d’accords de contribution avec le Ministère. Nous n’avons pas examiné les services fournis par les gouvernements provinciaux en vertu d’ententes sur le développement du marché du travail.

**2.84** Les services d’aide à l’emploi couvrent un large éventail de services, allant de la diffusion d’information sur le marché du travail, par l’intermédiaire de kiosques libre-service, à la prestation de services de gestion de cas complets, y compris l’accès aux prestations d’emploi administrées par le Ministère ou par un autre organisme. Les services d’aide à l’emploi représentaient des dépenses de près de 238 millions de dollars en 1998–1999, soit une hausse par rapport à 1996–1997 où l’on a dépensé 96 millions de dollars. Ces dépenses sont financées en vertu de la Partie II de la *Loi sur l’assurance-emploi* et sont traitées comme faisant partie des prestations d’emploi et des mesures de soutien.

**2.85** Au cours de nos visites des CRHC, nous avons examiné 42 accords de contribution pour déterminer comment ils tenaient compte de la qualité du service. La plupart de ces accords portaient sur une période d’un an et les contributions s’échelonnaient entre 30 000 \$ et environ

1,5 million de dollars selon la nature des services. Ces accords prévoyaient que les organisations non gouvernementales dirigent et effectuent les travaux prévus avec diligence et professionnalisme, à l’aide d’un personnel qualifié. En plus d’établir les conditions de base, un accord prévoyait que le Ministère surveille régulièrement les activités pour préciser les attentes à l’égard du rendement et qu’il prête une attention spéciale aux meilleures pratiques en examinant les services offerts. De telles clauses ne portent pas précisément sur la qualité du service mais elles ne l’excluent pas.

**2.86** Sauf dans quelques cas, nous avons constaté que les promoteurs n’avaient pas pris d’engagements concernant directement la qualité du service. Sur l’initiative du personnel local de DRHC, certains accords précisent les conditions d’accès aux services pour les clients, par exemple les heures pendant lesquelles le service sera offert. Un autre fait mention de l’objectif de prestation de services de grande qualité dans un délai le plus court possible, mais n’a pas fixé de cibles précisant ce que signifie un « service de grande qualité ».

**2.87** Dans l’ensemble, les promoteurs se sont engagés envers le Ministère, aux termes de leurs accords, à offrir des services efficaces. Les accords ne prévoient toutefois pas un tel engagement à l’égard de la qualité du service. Règle générale, les accords n’exigent pas que les promoteurs fournissent des services courtois, accessibles, rapides et fiables, ni qu’ils mesurent le rendement et les coûts et informent les clients (et le Ministère) des résultats.

**2.88** Certains des CRHC que nous avons visités avaient fait des efforts spéciaux pour donner aux clients de l’information sur les services offerts par les organisations non gouvernementales. À cette fin, ils ont utilisé des brochures, des annonces dans les journaux locaux ou des séances d’information pour les clients

n'ayant pas encore trouvé d'emploi après 12 semaines de chômage.

**2.89** Dans les CRHC que nous avons visités, les gestionnaires ne recevaient pas, des promoteurs, de rapports fournissant de l'information sur le rendement du service. Par conséquent, à l'exception des clauses des accords de contribution déjà mentionnées, il n'y a pas de cadre ni pour la gestion de la qualité des services de DRHC que fournissent, en son nom, des organisations non gouvernementales, ni pour la reddition de comptes à l'égard du rendement des services.

**2.90 Le Ministère devrait veiller à ce que les accords conclus avec les organisations non gouvernementales pour la prestation, en son nom, de services d'aide à l'emploi énoncent les attentes touchant la qualité du service et exigent la reddition de comptes à l'égard du rendement des services.**

*Réponse du Ministère : DRHC appuie la recommandation et établira des cibles de rendement ou des normes de service et exigera la responsabilisation quant à la qualité des services fournis.*

**D'autres améliorations sont nécessaires afin de mieux intégrer la qualité aux activités locales**

**Une plus grande rétroaction des clients au niveau local contribuerait à améliorer les services**

**2.91** La consultation des clients et la mesure de leur satisfaction constituent des moyens de comprendre ce qu'ils pensent des services qu'ils reçoivent et de la manière dont ces services sont offerts. La rétroaction des clients peut aussi servir à identifier les aspects du service qui sont importants pour eux. Une telle information permet d'améliorer les services privilégiés par les clients et d'accorder moins d'attention aux services ou aux aspects des services que les clients

considèrent moins importants. Elle permet aussi de mieux satisfaire aux nouveaux besoins des clients et de cibler les secteurs qu'il faut améliorer en priorité.

**2.92** DRHC a mené deux enquêtes nationales, en 1997 et en 1998, sur la satisfaction des clients à l'égard des services obtenus en personne dans les CRHC. Il est préférable cependant que certains aspects de la satisfaction des clients soient mesurés localement pour savoir quelles sont les mesures particulières à prendre pour améliorer le service. L'accès, la courtoisie et l'environnement dans lequel les services sont offerts, par exemple, sont des aspects de la qualité pour lesquels une rétroaction locale est particulièrement utile.

**2.93** Dans le passé, le Ministère a utilisé un système informatique pour recueillir les commentaires des clients. Nous avons examiné un rapport de DRHC, produit au début de 1998, qui contenait des commentaires révélateurs. En voici quelques-uns : « Le service était poli et amical, mais il s'est écoulé trop de temps avant de pouvoir demander un renseignement au préposé à l'accueil. » « Après avoir pris un numéro, on doit parfois attendre une heure. » « Le bureau de [...] est situé à un endroit peu pratique, car le stationnement y est coûteux et l'espace limité. » Ce système a été abandonné en 1998–1999.

**2.94** Nous avons constaté que quatre des 13 CRHC que nous avons visités avaient consulté les clients et utilisé les résultats pour améliorer les services. Un centre a utilisé les commentaires des clients obtenus des boîtes à suggestions à cette fin et les trois autres ont fait enquête auprès de leurs clients. Des gestionnaires d'autres centres nous ont dit qu'ils n'avaient ni les outils ni les ressources pour consulter les clients. Aucun des centres de traitement des Programmes de la sécurité du revenu n'avait obtenu de rétroaction des clients desservis par la poste.

**Il n'y a pas de cadre pour la gestion de la qualité des services que fournissent des organisations non gouvernementales au nom du Ministère.**

**Les clients ne sont pas adéquatement informés aux points de service sur la façon de déposer une plainte au sujet de la qualité du service ou sur la forme de recours possible.**

**2.95 Le Ministère devrait élaborer et mettre en oeuvre des outils que les gestionnaires pourraient utiliser pour obtenir une rétroaction des clients sur la qualité des services offerts au niveau local.**

*Réponse du Ministère : Le Ministère a mis au point des outils permettant aux gestionnaires de choisir des méthodes de recherche pour recueillir des commentaires des clients sur la prestation de services. Ces outils se trouvent dans le site intranet ministériel.*

**Il faut accorder plus d'attention aux mécanismes de plainte et de recours**

**2.96** Les mécanismes de plainte et de recours sont des éléments importants d'un service de grande qualité. Ils permettent aux clients de formuler des plaintes au sujet de la qualité du service et d'obtenir réparation s'il y a lieu. De plus, l'information tirée de ces plaintes constitue une rétroaction valable des clients, laquelle peut être analysée et utilisée pour cerner les moyens d'améliorer le service. Les gestionnaires doivent toutefois indiquer clairement aux clients comment formuler leurs plaintes au sujet de la qualité du service et comment celles-ci seront traitées.

**2.97** Nous avons constaté que les clients n'étaient pas adéquatement informés aux points de service sur la façon de déposer une plainte au sujet de la qualité du service, sur l'endroit où adresser la plainte ou sur la forme de recours possible. Les engagements nationaux et locaux affichés dans les CRHC que nous avons visités ne mentionnaient pas ces questions, non plus que les brochures d'information du Ministère mises à la disposition des clients dans les bureaux locaux.

**2.98** Dans aucun des CRHC visités, les gestionnaires n'étaient capables de nous donner de l'information sur la nature ou la fréquence des plaintes ou sur la

manière dont elles étaient réglées. Nous n'avons pas pu déterminer si on y donnait suite rapidement et de manière appropriée. En outre, comme il n'y a pas d'information sur la nature et l'étendue des plaintes, les gestionnaires ne peuvent pas procéder aux analyses qui s'imposent pour trouver des moyens d'améliorer la qualité du service.

**2.99** Le Programme d'assurance-emploi n'a pas de politique de traitement des plaintes. Pendant la vérification, les responsables des Programmes de la sécurité du revenu ont commencé à élaborer une telle politique.

**2.100 Le Ministère devrait :**

- élaborer et mettre en oeuvre une politique sur la gestion des plaintes;
- communiquer aux clients, à tous les points de service, les mécanismes de plainte et de recours possibles;
- compiler, analyser et utiliser l'information tirée de ces plaintes pour améliorer la qualité des services offerts aux clients.

*Réponse du Ministère : DRHC reconnaît l'importance des commentaires reçus des clients. L'approche de la qualité du service qui a été adoptée et communiquée confirme la priorité accordée à la recherche de rétroaction des clients, à la communication de mécanismes de plainte et de recours mis en place et à la volonté d'utiliser les commentaires des clients pour améliorer le service.*

**Le Ministère ne possède pas d'information adéquate sur le coût des services**

**2.101** Une information fiable sur le coût total de chaque service peut servir à mesurer l'efficacité des activités et à affecter les ressources aux différents services. Elle permet aussi de gérer l'inévitable compromis à faire entre la qualité du service et le coût et d'atteindre un équilibre approprié.

**2.102** La vision du Ministère consiste à fournir des services de la plus grande qualité possible. Cependant, elle ne mentionne pas de manière explicite le coût des services. Nous avons constaté que les CRHC et les centres de traitement que nous avons visités disposaient d'une information limitée sur le coût unitaire total de chaque service principal. De plus, aucune information de ce genre n'est compilée ou communiquée aux cadres supérieurs dans le rapport trimestriel sur le rendement.

**2.103** Dans son document intitulé *Démarche pour des services de qualité*, le Ministère fait état de la nécessité d'élaborer, au plus tard le 31 mars 1997, une méthode pour déterminer le coût des principaux services. Une proposition concernant l'établissement du coût des extrants a été rédigée et fait actuellement l'objet d'un examen. Nous avons constaté que les responsables du Programme d'assurance-emploi sont en train de concevoir une méthode d'établissement du coût unitaire pour les frais associés au traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi. Les responsables des Programmes de la sécurité du revenu examinent la structure d'activités de ceux-ci.

**2.104** **Le Ministère devrait établir, dans sa vision de la qualité du service, un lien entre la qualité et le coût des services et mettre en oeuvre une méthode d'établissement des coûts de ses principaux services.**

*Réponse du Ministère : DRHC reconnaît l'importance d'obtenir de l'information sur le coût des services; l'examen de l'ébauche d'une méthode pour établir le coût des services est en cours. Au moment opportun, l'information sur les coûts des principaux services sera mise à la disposition de la direction.*

### **Il faut préparer des plans d'action pour l'amélioration continue de la qualité du service**

**2.105** En 1994, le Ministère a diffusé une politique sur la gestion de la qualité au sein du Programme d'assurance-emploi. La politique a comme premier objectif de promouvoir l'absence d'erreurs lors du traitement des demandes de prestations. De plus, la politique exige que chaque CRHC élabore et mette en oeuvre un plan annuel de gestion de la qualité et qu'il fasse rapport sur les activités associées à ce plan. Nous avons constaté que seulement deux des 13 centres que nous avons visités avaient préparé des plans spécifiques de gestion de la qualité.

**2.106** La prestation des services, lorsque caractérisée par l'inexactitude et le peu de fiabilité, est non seulement insatisfaisante pour les clients, mais elle fait aussi augmenter le coût des services puisque le personnel du Ministère doit apporter des corrections. Les erreurs de calcul des prestations d'assurance-emploi peuvent, par exemple, faire augmenter le nombre de demandes de renseignements de la part des prestataires et le nombre de plaintes et d'appels adressés au Conseil arbitral. À notre avis, un plan de gestion de la qualité orienterait les efforts déployés pour réduire le nombre d'erreurs et contribuerait, par conséquent, à améliorer le service aux clients tout en réduisant les coûts.

**2.107** Nous croyons cependant que les plans de gestion de la qualité doivent tenir compte non seulement des activités de traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi, mais aussi de tous les services offerts aux clients par les CRHC, notamment les services de première ligne, la gestion des plaintes et le traitement des appels. En définissant les objectifs et les activités, les échéanciers, les budgets et les responsabilités, de tels plans serviraient de fondement à l'amélioration

**Les bureaux locaux et les centres de traitement que nous avons visités disposent d'une information limitée sur le coût unitaire total de chaque service principal.**

**Seulement deux des 13 bureaux locaux que nous avons visités avaient préparé des plans spécifiques de gestion de la qualité.**

continue des services et à l'évaluation des résultats.

**2.108 Le Ministère devrait s'assurer que les gestionnaires des centres de ressources humaines du Canada élaborent et mettent en oeuvre des plans d'action pour l'amélioration continue de la qualité du service.**

*Réponse du Ministère : Le Cadre pour l'efficacité des organismes de la fonction publique de l'Institut national de la qualité a été adopté à titre d'essai à DRHC et comprend un processus de planification détaillé pour l'amélioration continue. L'expérience et les recommandations découlant de ces sites pilotes, y compris l'examen du cadre comme moyen de planification de l'amélioration continue, serviront de fondement à la décision sur la mise en oeuvre complète du Cadre à DRHC.*

**Informers le Parlement au sujet du rendement des services**

**2.109** En 1997, le Comité permanent des comptes publics a recommandé que les ministères et organismes fassent rapport sur le rendement des services dans les rapports ministériels sur le rendement. Nous avons examiné le *Rapport sur le rendement* et le *Rapport sur les plans et les priorités* de 1999 de DRHC. Nous nous attendions à ce que le Ministère utilise ces rapports pour, à tout le moins, divulguer au Parlement ses engagements nationaux de service et son rendement à cet égard.

**Les lacunes de l'information sur le rendement en regard des engagements nationaux**

**2.110** Le *Rapport sur le rendement* et le *Rapport sur les plans et les priorités* présentent tous deux les engagements nationaux (voir la pièce 2.3), mais nous avons trouvé que l'information sur le rendement à l'égard de ces engagements, telle que fournie par le Ministère, était lacunaire. Plus particulièrement, le

*Rapport sur le rendement* de 1999 ne contient aucune information sur le temps d'attente des clients dans les CRHC ou sur le rendement en regard de l'objectif de paiement « en deçà de 35 jours » dans le cas des prestations de la Sécurité de la vieillesse ou du Régime de pensions du Canada. On nous a dit que les systèmes de mesure du rendement du Ministère ne peuvent pas actuellement fournir une information fiable sur ces aspects du rendement.

**2.111** Nous avons aussi constaté que le *Rapport sur le rendement* de 1999 ne contenait aucun renseignement sur la satisfaction des clients en ce qui concerne la courtoisie du personnel ni sur l'information reçue au sujet des droits et des obligations se rattachant au Programme d'assurance-emploi. Par contre, pour les Programmes de la sécurité du revenu, le rapport contient certains renseignements sur la satisfaction des clients en ce qui a trait aux services et à l'information reçus.

**2.112** Nous avons constaté que le rapport de 1998 sur le rendement de la Social Security Administration des États-Unis, par comparaison, comprend plus d'information sur la satisfaction des clients à l'égard des services. Il indique le taux de satisfaction non seulement en ce qui concerne la courtoisie du personnel et la clarté de l'information obtenue, mais aussi plusieurs aspects de l'environnement des services. Ceux-ci comprennent l'emplacement du bureau, les heures d'ouverture, le confort de la salle d'attente et les mesures prises pour assurer la confidentialité des renseignements personnels.

**2.113** Le Ministère nous a informés qu'il prévoit mesurer de nouveau, en 1999–2000, la satisfaction des clients à l'égard des services offerts pour les Programmes de la sécurité du revenu. Nous prévoyons qu'il pourra ainsi fournir une information plus complète dans son rapport sur le rendement en l'an 2000.

**2.114** Nous avons constaté que le *Rapport sur le rendement* ne fournit pas de données historiques qui pourraient servir à cerner les tendances du rendement. De plus, le rapport contient peu d'information qui aiderait à mettre en perspective le rendement du service. Ainsi, bien qu'il y ait communication du rendement pour ce qui est de la rapidité des paiements des prestations d'assurance-emploi, il n'y a aucune information quant à l'exactitude des paiements.

**2.115** Dans son rapport annuel sur le rendement, le Ministère devrait clairement communiquer au Parlement son rendement en regard des engagements nationaux qu'il a pris.

*Réponse du Ministère : Le rendement atteint en ce qui concerne les engagements de service pris à l'échelle nationale apparaîtra dans le Rapport sur le rendement ministériel.*

*Dans le cadre de la révision des mesures de rendement présentement en cours, la direction des Programmes de la sécurité du revenu examine la cible des 35 jours. De plus, des groupes de réflexion seront utilisés en 2000 pour déterminer ce que les clients attendent de nous. Les résultats de cette recherche permettront à la direction des programmes d'élaborer des normes de service réalistes pour combler les attentes des clients. Les données recueillies serviront de référence pour le suivi et le rapport sur le rendement.*

## Conclusion

**2.116** Intégrer la qualité du service aux activités. Le Ministère a fait d'énormes progrès en ce qui a trait à l'intégration de la qualité du service à ses activités au niveau local. Il a défini son approche en matière de prestation de services de grande qualité; il a mis en oeuvre un nouveau réseau de prestation de services; et il a pris des engagements nationaux qu'il entend communiquer aux clients dans tous les points de service.

Les bureaux locaux que nous avons visités avaient pris, ou allaient prendre, diverses mesures pour améliorer le service aux clients. Nous avons toutefois conclu que des améliorations dans plusieurs secteurs permettraient d'intégrer davantage la qualité du service aux activités locales.

**2.117** Le Ministère doit veiller à communiquer plus uniformément aux clients dans les points de service ses normes de service nationales et d'autres renseignements clés, notamment le rendement en regard des objectifs de prestation, le coût des services ainsi que les mécanismes de plainte et de recours possibles. Les gestionnaires des bureaux locaux doivent obtenir plus de rétroaction de leurs clients et analyser cette information afin de cerner des possibilités d'améliorer la qualité du service. Enfin, une attention soutenue envers l'élaboration et la mise en oeuvre de plans d'action au niveau local, permettrait de se concentrer sur l'amélioration continue.

**2.118** Gérer la qualité du service avec efficacité et efficacie. Tant au niveau national qu'au niveau local, le Ministère n'a pas mesuré le rendement des services à la lumière de tous ses engagements nationaux. Dans les cas où il a mesuré le rendement, nous avons constaté certaines faiblesses, par exemple en ce qui concerne le calcul du temps d'attente pour les services au comptoir et la rapidité des paiements et du traitement des demandes. Le Ministère n'a pas non plus mesuré d'autres aspects importants de la qualité du service au niveau local, notamment la qualité de l'environnement des services et l'exactitude des paiements d'assurance-emploi.

**2.119** Les accords conclus avec les organisations non gouvernementales pour la prestation de services d'aide à l'emploi au nom du Ministère ne précisent pas la qualité attendue du service et n'exigent pas des organisations non gouvernementales qu'elles rendent compte du rendement du service.

**Développement des ressources humaines Canada n'a pas de mesures de rendement à l'égard de tous ses engagements nationaux.**

**Le Rapport sur le rendement de Développement des ressources humaines Canada ne permet pas au Parlement de bien comprendre le rendement du Ministère en regard des engagements énoncés au niveau national.**

**2.120** Nous avons conclu que ces lacunes au niveau de la disponibilité de l'information sur le rendement du service et les coûts nous empêchent de déterminer si la qualité du service au niveau local est gérée avec efficience et efficacité.

**2.121 Communiquer les résultats au Parlement.** Le Ministère présente ses engagements nationaux dans les rapports annuels qu'il fait au Parlement sur ses plans et priorités ainsi que sur son rendement.

**2.122** Toutefois, nous avons conclu que les résultats communiqués ne permettent pas au Parlement de bien comprendre le rendement du Ministère en regard des engagements énoncés. Le Ministère ne communique pas non plus l'information (par exemple sur l'exactitude du paiement des prestations d'assurance-emploi) qui pourrait mettre dans une perspective plus globale les résultats obtenus lors de la prestation des services.



## À propos de la vérification

### Objectifs

La vérification avait pour objet de déterminer dans quelle mesure Développement des ressources humaines Canada (DRHC) :

- intégrait la qualité du service à ses activités et cernait des possibilités d'amélioration continue;
- gérait la qualité du service local avec efficacité et efficacie;
- fournissait au Parlement une information pertinente, compréhensible et équilibrée sur la qualité du service.

### Étendue et stratégie

La vérification était centrée sur la gestion de la qualité du service offert localement. Nous avons examiné les services suivants : l'information donnée aux Canadiens sur les services relatifs au Programme d'assurance-emploi et aux Programmes de la sécurité du revenu; les services de première ligne et le traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi et de sécurité du revenu (à l'exception des prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada); les services d'aide à l'emploi fournis par les organisations non gouvernementales en vertu d'accords de contribution.

Nous avons examiné des documents et interviewé le personnel de DRHC au sujet de la qualité des services examinés. Nous avons effectué la vérification de 13 centres de ressources humaines du Canada (CRHC) principaux et de trois centres de traitement des Programmes de la sécurité du revenu, dans les régions desservies par le Ministère à Terre-Neuve, au Québec, en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique.

Nous n'avons pas évalué l'emplacement des CRHC ni des terminaux libre-service, non plus que les questions liées à la protection des renseignements personnels, à la sécurité ou à la conformité à la *Loi sur les langues officielles*.

Les données quantitatives communiquées dans le présent chapitre proviennent de diverses sources citées dans le texte. À moins d'indication contraire, nous avons examiné la vraisemblance de l'information, mais nous ne l'avons pas vérifiée.

### Critères

- Un cadre de gestion de la qualité du service devrait être établi et mis en oeuvre afin d'intégrer la qualité du service dans les opérations courantes et de tenir compte des besoins et des priorités des clients et des citoyens canadiens.
- La nature du service, les engagements en matière de service, les objectifs (ou cibles) de prestation de services, les coûts des services offerts, les mécanismes de plainte et de recours des clients et le rendement devraient tenir compte des besoins et des priorités des clients et être clairement définis et communiqués aux clients.
- La qualité et le coût des services devraient être mesurés, évalués, suivis et communiqués à la haute direction en temps opportun.
- L'information sur la qualité du service présentée au Parlement devrait être pertinente, facile à comprendre et équilibrée.

## **Équipe de vérification**

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directeur principal : Henno Moenting

Directeurs : Sylvie Paré et Yvon Roy

Sylvain Amyotte

Martin Dompierre

Michelle Lavallée

Lise Tremblay

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. Henno Moenting.