



Examen de l'intégrité des données

Projet n° : 426/98

Équipe de l'examen

Directeur général :	J.K. Martin
Gestionnaire de la vérification :	G. Duclos
Vérificateurs :	D. Mordasiewicz M. Powell

Septembre 1998
Canada

TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ.....	1
2.0	INTRODUCTION	4
3.0	ASSURANCE-EMPLOI.....	6
	3.1 Indicateur de rendement	6
	3.2 Constatations.....	6
4.0	PROGRAMMES DE LA SÉCURITÉ DU REVENU	10
	4.1 Mesures des résultats du rendement	10
	4.2 Constatations.....	11
5.0	TRAVAIL	14
	5.1 Indicateur des résultats du rendement	14
	5.2 Constatations.....	14

ANNEXE A – Régions, Endroits visités, Entrevues effectuées

1.0 RÉSUMÉ

L'examen a pour objet de fournir aux cadres supérieurs l'assurance de l'intégrité de quelques-uns des résultats des indicateurs de rendement nationaux en termes d'exactitude, d'opportunité et de fiabilité. L'examen comportait des visites à l'AC et dans cinq régions. Les indicateurs suivants ont été inclus dans l'examen :

Assurance : Rapidité des paiements et économies totales réalisées par Enquêtes et Contrôle

Programmes de la Sécurité du revenu : Pourcentage d'appels de clients auxquels une réponse a été donnée, rapidité du service pour la Sécurité de la vieillesse et rapidité du service pour le Régime de pensions du Canada

Travail : Efficacité du règlement des plaintes de congédiement injuste

Pour arriver à une certaine intégrité, les indicateurs de rendement nationaux doivent répondre à au moins trois des critères suivants :

- L'indicateur de rendement mesure vraiment ce qu'il est censé mesurer.
- Les résultats indiqués ne sont pas considérablement touchés par des facteurs qui ne sont pas reliés à l'efficacité du programme mesuré, ou par ceux qui échappent au contrôle des gestionnaires de programme.
- La saisie de données et le rapport des résultats sont opportuns et uniformes dans l'ensemble des régions et entre les régions.

L'exactitude et la fiabilité de la plupart des indicateurs indiqués ci-dessus peuvent être améliorées. L'omission de répondre à l'un ou plusieurs de ces critères réduit leur utilité en tant qu'outils de gestion et de responsabilisation. Aucun problème relatif à l'opportunité n'a été relevé dans l'un de ces indicateurs.

CONSTATATIONS

Assurance

Rapidité de service

- L'indicateur mesure le délai entre l'enregistrement d'une demande et le premier paiement, au lieu du délai entre le dépôt de la demande et le premier paiement, c'est-à-dire ce qui compte vraiment pour le client.

- Les écarts de traitement des demandes déposées sans un relevé d'emploi, ainsi que les pratiques différentes d'annulation et d'enregistrement peuvent artificiellement améliorer la rapidité de l'indicateur de paiement sans gain correspondant au niveau de la rapidité du service.

Économies réalisées par Enquêtes et Contrôle

- Les économies directes et indirectes générées effectivement par les agents d'assurance peuvent être créditées à Enquêtes et Contrôle afin d'atteindre les objectifs établis en matière d'économies.
- Il existe une certaine incompréhension quant à la façon dont les économies générées par l'appariement des dossiers des douanes sont attribuées entre les Centres des ressources humaines (CRHC).

Travail

Efficacité dans le règlement des plaintes de congédiement injuste par l'inspecteur

- La terminologie utilisée dans la description et la définition d'un indicateur est trompeuse étant donné que l'indicateur est influencé par plusieurs facteurs, tels qu'une sélection initiale par le personnel de soutien, qui ne sont pas directement liés au rendement de l'inspecteur dans le règlement des plaintes.
- Une structure de rapport complexe des affaires classées augmente les risques d'erreurs et les écarts.

Programmes de la Sécurité du revenu

Pourcentage des appels des clients auxquels une réponse a été donnée

- La saisie et l'analyse des données de ces indicateurs sont entièrement informatisées et répondent à toutes les conditions de clarté et d'intégrité.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse et Régime de pensions du Canada

- L'indicateur mesure le délai entre l'enregistrement de la demande dans le système et le prononcé de la décision, plutôt que le délai entre la réception de la demande et la décision, délais qui ne sont pas nécessairement les mêmes, notamment pendant les périodes de pointe.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse seulement

- L'indicateur de la rapidité du service actuel se concentre sur le temps que cela prend pour traiter une demande initiale au titre de la Sécurité de la vieillesse. Dans la plupart des cas cependant, la rapidité du service n'est pas essentielle parce que les demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse sont souvent reçues plusieurs mois avant que le client n'ait le droit de recevoir les prestations. Par contre, il n'y a pas d'indicateurs nationaux de la rapidité du service pour certaines décisions subséquentes qui doivent être traitées avec célérité pour prévenir des situations financières difficiles ou des trop-payés.

Recommandations :

Rapidité du service, Assurance et Sécurité du revenu

L'intégrité des données peut être facilement améliorée en s'assurant que les mêmes règles touchant l'enregistrement de nouvelles demandes sont utilisées par tous les CRHC et les centres de service.

Économies totales, Enquêtes et contrôle

L'intégrité des données peut être améliorée en s'assurant que toutes les régions et les CRHC se conforment au même ensemble de règles concernant l'identification et l'enregistrement des économies.

Efficacité dans le règlement des plaintes de congédiement injuste par l'inspecteur de Travail

C'est dans l'intention de Travail de mesurer la performance de l'inspecteur dans le règlement des plaintes de congédiement injuste. Donc, il doit réviser la structure des indicateurs afin de prendre en considération uniquement les facteurs qui sont directement liés à ses performances. Travail doit également simplifier la structure de rapport pour les affaires classées.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse seulement

PSR doit envisager la possibilité de mesurer la rapidité du service pour les décisions qui, si elles sont retardées, peuvent causer des situations financières difficiles ou donner lieu à des trop-payés, tels que changement d'adresse ou changement d'admissibilité.

2.0 INTRODUCTION

L'examen a pour objectif de fournir aux cadres supérieurs l'assurance de l'intégrité des résultats des indicateurs de rendement nationaux en termes d'exactitude, d'opportunité et de fiabilité.

Les indicateurs choisis couvrent trois secteurs d'activité du Ministère : Assurance, PSR et Travail. L'examen comprenait des visites sur place dans cinq régions ; y compris huit CRHC, quatre bureaux d'affaires de Travail, quatre centres de traitement de PSR et cinq bureaux régionaux. Une liste détaillée des sites et des postes des personnes qui ont été interviewées forme l'Annexe A.

Des indicateurs de rendement nationaux sont utilisés par DRHC pour faire rapport, aux niveaux interne et externe, de la qualité, de l'efficacité ou de l'efficience de ses opérations. Les indicateurs de rendement sont également utilisés comme repères, ils influencent souvent l'affectation des ressources et, ultimement, ils sont les éléments essentiels du cadre de responsabilisation. Pour jouer pleinement ces rôles, ils doivent non seulement être fiables, opportuns et exacts mais encore, avec une importance égale, ils doivent être considérés comme tels par ceux qui les utilisent. Pour arriver à une certaine intégrité, les indicateurs de rendement nationaux doivent répondre au minimum à trois des critères suivants :

1. L'indicateur de rendement mesure réellement ce qu'il est censé mesurer.
2. Les résultats indiqués ne sont pas considérablement touchés par les facteurs qui ne sont pas reliés à l'efficacité du programme mesuré, ou par ceux qui échappent au contrôle des gestionnaires de programme.
3. La saisie des données qui alimentent l'indicateur et le rapport des résultats sont opportuns et uniformes à l'intérieur des régions et entre elles.

Un indicateur qui ne mesure pas le premier critère ne répond pas à sa finalité, même s'il est mathématiquement correct. Un indicateur qui ne répond pas aux second et/ou au troisième critère indiquera des résultats distordus. Étant donné que l'ampleur de la distorsion est généralement difficile à évaluer, l'indicateur risque d'être étiqueté « non juste » ou « non fiable ». Cette perte de crédibilité le dépouillera de la plus grande partie de son utilité, car on aura tendance à attribuer les écarts issus de la norme ou du repère, à la non-fiabilité inhérente de l'indicateur plutôt qu'au rendement atteint.

Par contre, même les résultats des indicateurs de rendement nationaux les plus fiables, les plus opportuns et les plus exacts doivent être interprétés avec prudence, en raison de la nature de plus en plus asymétrique de notre environnement interne et externe. Les économies d'échelle diffèrent entre les régions et les CRHC. La densité de la population varie entre les régions ; certaines populations sont plus sédentaires tandis que d'autres

sont plus nomades. La structure de l'âge de la population, son niveau d'éducation, le pourcentage des nouveaux immigrants ayant peu de connaissance de l'une ou l'autre langue officielle, la nature et la force des marchés du travail locaux, tout cela exerce une influence sur les conditions de l'exécution des programmes qui, à leur tour, influent sur les indicateurs de rendement.

3.0 ASSURANCE-EMPLOI

3.1 Indicateur de rendement

Les deux indicateurs de rendement nationaux d'Assurance-emploi traités dans ce rapport jouent un rôle important dans la responsabilisation et l'affectation des ressources. Le premier, qui mesure la rapidité avec laquelle le premier mandat d'Assurance-emploi est envoyé aux bénéficiaires, qui représente pour la plupart d'entre eux la première et souvent la question la plus importante en matière de qualité de service. Le second est beaucoup plus de nature administrative interne, car il mesure les économies qui résultent des activités d'Enquêtes et de contrôle, qui appuient la notion que les opérations de Enquêtes et Contrôle doivent se soutenir elles-mêmes.

3.1.1 Indicateurs des résultats du rendement examinés

INS-1 Indicateur de la rapidité des paiements - pourcentage des premières prestations versées le plus tôt possible sur le plan légal.

Objet : Cet indicateur mesure le temps pris pour émettre au bénéficiaire d'AE son premier mandat le plus tôt possible sur le plan légal (la norme est de 28 jours à partir de l'enregistrement de la demande).

INS-2 Économies totales réalisées par Enquêtes et Contrôle

Objet : Cet indicateur fournit la valeur en dollars des économies directes réalisées à partir des activités de détection et des économies indirectes réalisées à partir des activités de dissuasion et de prévention.

3.2 Constatations

INS-1 : Indicateur de la rapidité des paiements - Pourcentage des premières prestations versées le plus tôt que possible sur le plan légal

L'indicateur mesure le temps à partir duquel une demande est enregistrée au temps où un chèque est émis plutôt que le temps à partir duquel la demande est reçue au temps où le chèque est émis. Le délai pour enregistrer une demande peut varier d'un bureau à l'autre, ou d'une période à l'autre.

L'enregistrement est une étape d'entrée manuelle dans le traitement de la demande d'AE. On commence à mesurer la rapidité du paiement dès que la demande a été enregistrée. Un

CRHC qui n'enregistre pas une demande immédiatement à la réception recevra une meilleure cote pour cet indicateur, bien que la rapidité de son service puisse être la même, voire plus lente. Nos vérificateurs ont vu des demandes reçues depuis trois jours qui attendaient encore d'être enregistrées.

Il peut être tentant de retarder l'enregistrement des demandes lorsque les arriérés sont élevés et qu'il est évident que les demandes ne seront pas traitées avant plusieurs jours. Pour garder l'uniformité interne des résultats, certains CRHC ont établi un objectif de 24 heures pour l'enregistrement d'une demande. Mais si Applisys était lié directement au Système de soutien des agents, la demande serait enregistrée automatiquement tout de suite, ce qui préviendrait toute distorsion causée par un enregistrement manuel tardif et augmenterait la crédibilité et l'exactitude de la mesure.

Recommandation :

Poursuivre le développement du système visant à relier Applisys directement au SSA ; dans l'intervalle appliquer une politique nationale d'enregistrement dans les 24 heures de la réception de la demande.

Des variantes dans le traitement des demandes déposées sans un Relevé d'emploi valide influencent l'indicateur de rapidité de paiement sans nécessairement refléter un service plus rapide pour le bénéficiaire.
--

Lorsqu'il manque un Relevé d'emploi (RE), la demande est codée « Dernier relevé d'emploi manquant » (DREM).

Les bureaux disposent d'une variété d'options pour traiter les demandes DREM. Chaque fonction peut influencer de façon positive ou négative sur l'indicateur de rapidité du paiement sans augmentation ou diminution correspondante de la rapidité du service.

- Certains CRHC n'enregistrent pas une demande DREM ni ne la ferment ; et ils l'enregistrent ou l'enregistrent de nouveau lorsque le RDE est reçu. Cela améliore l'indicateur de la rapidité du paiement mais n'augmente pas la rapidité du service.
- D'autres CRHC enregistrent la demande et placent une étiquette de priorité sur la demande en attendant que le RDE soit reçu. Cela diminue l'indicateur de la rapidité du paiement mais augmente la vitesse de service réel pour le client.
- Enfin, certains CRHC appliquent une politique de « renvoi ». Les bénéficiaires sont renvoyés s'ils n'ont pas leur Relevé d'emploi et on leur demande de revenir lorsqu'ils l'auront ; à ce moment-là on accordera la priorité à leur demande. Cette pratique influence positivement l'indicateur de rendement et peut également améliorer la vitesse du service.

Chacune des pratiques ci-dessus est valide, mais l'utilisation d'une approche différente donne lieu à des distorsions de l'indicateur de la rapidité du paiement entre les régions et à l'intérieur des régions.

Recommandation :

Bien que chaque CRHC devrait avoir l'autorisation de traiter les demandes assorties du dernier Relevé d'emploi manquant, de la façon jugée la plus appropriée, la politique sur l'enregistrement doit être uniforme entre les régions et à l'intérieur des régions pour éviter les distorsions de la mesure du rendement.

Les chiffres de l'indicateur de la rapidité du paiement peuvent s'améliorer sans effectivement accélérer le service, en annulant les demandes en cours et en les enregistrant de nouveau juste avant leur traitement.

Bien qu'ils ne puissent en faire la preuve, plusieurs gestionnaires et employés interrogés étaient convaincus que la pratique d'annuler les demandes dans les cas d'arriérés importants, aux seules fins de maintenir un indicateur favorable de la vitesse de paiement, a été utilisée dans certains CRHC. Que cette pratique existe ou non, le fait que de nombreux employés et gestionnaires sont de cet avis, ne réduit pas la crédibilité de l'indicateur. Cette pratique doit faire l'objet d'une enquête et être dissuadée éventuellement.

Recommandation :

Établir et appliquer une politique claire en matière d'annulation de demande afin d'empêcher l'annulation inutile des demandes aux seules fins d'améliorer l'indicateur de la vitesse de service.

INS-2 : Enquêtes et Contrôle - Économies totales

Il est possible que des économies directes et indirectes effectivement générées par les agents d'assurance soient créditées aux agents d'Enquêtes et de contrôle (E et C).

L'efficacité des agents d'assurance dans la production d'économies n'est pas mesurée à l'échelle nationale, tandis que les économies attribuées à Enquêtes et Contrôle sont liées à la mesure du rendement et, dans certains cas, à l'affectation des ressources. Il y a donc un incitatif à enregistrer le plus d'économies que possible sous le code E et C, plutôt que sous un code d'agent d'assurance. Comme pour l'annulation des demandes, on croit sans pouvoir le prouver que certaines économies indirectes et directes qui ont été ou ont dû avoir été générées par des agents d'assurance sont transférées à Enquêtes et Contrôle. Ces pratiques pourraient prendre les formes suivantes :

- Les économies indirectes et directes générées par les agents d'assurance peuvent être créditées à Enquêtes et Contrôle.
- Un agent d'Enquêtes et Contrôle préposé à l'accueil revoit les demandes qui entrent et sélectionne celles où le motif de la cessation d'emploi risquera d'entraîner une disqualification ou une inadmissibilité, ou celles pour lesquelles il ne sera pas établi de période de prestations. À moins de circonstances sûres, qui exigeraient une enquête, cette pratique est en réalité le travail d'un agent.

Il n'était pas possible au cours de l'examen de certifier l'existence ou de mesurer l'ampleur de ces pratiques, mais le fait qu'elles sont considérées comme des pratiques communes a une influence néfaste sur la crédibilité d'un indicateur.

Recommandation :

Des lignes directrices claires doivent être mises en oeuvre pour déterminer à quel moment et comment les économies doivent être attribuées à Enquêtes et Contrôle.

<p>Il existe une certaine confusion quant à la façon dont le traitement des « appariements douaniers » (bénéficiaires qui ont traversé une frontière internationale pendant qu'ils recevaient des prestations d'Assurance-emploi) est attribuée et/ou les économies résultantes sont affectées.</p>

Certains gestionnaires de CRHC ne savent pas trop comment les « appariements douaniers » sont affectés par la région ou l'AC. Quelques-uns des CRHC croyaient qu'on ne leur créditait que les « appariements douaniers » qu'ils traitent au niveau local. Certains pensaient qu'on leur envoyait tous les cas pour qu'ils les traitent, tandis que d'autres indiquaient qu'ils ne recevaient que les cas les plus difficiles. En fait, on a dit au BVI que les économies réalisées au titre des « appariements douaniers » sont automatiquement attribuées au CRHC où la période de prestations est établie, ce, que le travail ait été fait ou non dans ce CRHC. De toute façon, on a la perception dans les CRHC que des pratiques différentes en matière d'affectation créent un déséquilibre dans la charge de travail et les résultats.

Recommandation :

L'affectation du travail relié aux appariements douaniers et aux économies connexes doit être clarifiée.

4.0 PROGRAMMES DE LA SÉCURITÉ DU REVENU

La fin du projet de Remaniement des programmes de la Sécurité du revenu (RPSR) a mis le PSR dans l'obligation de revoir des pratiques opérationnelles telles que l'échantillonnage et la saisie des données concernant ses indicateurs de rendement.

Le traitement des demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada se fait généralement aux centres de traitement des PSR mais, dans certaines régions, le traitement partiel, voire intégral, se fait parfois dans les Centres de ressources humaines Canada. Ce choix a une incidence sur les indicateurs de rapidité du service et devrait être pris en compte lorsqu'on interprète les résultats.

Au cours des visites sur le terrain, il a été mentionné qu'un indicateur de la rapidité du rendement en ce qui concerne la Sécurité de la vieillesse s'est concentré sur le traitement des nouvelles demandes, pour lesquelles le temps de traitement n'est pas essentiel étant donné que les demandes sont envoyées presque une année avant la date d'admissibilité du client. Par contre, le délai nécessaire pour prendre certaines décisions relatives à « la tenue du compte », qui doivent être traitées avec promptitude pour éviter des situations financières difficiles ou des trop-payés, par exemple l'enregistrement d'un changement d'adresse ou d'un changement de statut d'admissibilité, n'est pas inscrit ni signalé.

4.1 Mesures des résultats du rendement

PSR - 1 Service à la clientèle - Pourcentage des demandes de PSR présentées au téléphone par les clients, pour lesquelles une réponse a été donnée. Cette mesure exprime le nombre total d'appels qui ont été répondus dans un CRHC pour le compte des PSR, en tant que pourcentage des demandes téléphoniques présentées (répondues + abandonnées + retirées).

PSR - 2 Rapidité du service - Délai d'exécution d'une demande au titre de la Sécurité de la vieillesse. Cette mesure indique, sur une base cumulative, le temps moyen consacré au traitement d'une demande au titre de la Sécurité de la vieillesse.

PSR - 3 Rapidité du service - Délai d'exécution d'une demande au titre du RPC. Cette mesure indique sur une base cumulative le temps consacré au traitement d'une demande au titre du Régime de pensions du Canada.

4.2 Constatations

PSR - 1 : Service à la clientèle - Pourcentage des demandes présentées au téléphone par le client au titre des PSR, qui ont été répondues.

L'indicateur du service à la clientèle, PSR-1, est mesuré par le système Méridien. Ce système est entièrement informatisé. Nous n'avons fait aucune constatation qui pourrait compromettre l'intégrité de cet indicateur de rendement.

La date de réception estampillée sur la demande est entrée manuellement dans le système. L'indicateur du délai d'exécution mesure le temps à partir de cette date jusqu'à la décision. Si la décision estampillée sur la demande entrée dans le système est ultérieure à la date réelle où la demande a été reçue, l'indicateur ne mesurera pas avec exactitude la rapidité du service du point de vue du client.

Les demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse sont estampillées à leur arrivée dans la salle du courrier des centres de traitement. L'indicateur de la rapidité du service n'est pas sensible à la date estampillée. On commence à mesurer le délai dès que la demande est enregistrée dans le système. Il pourrait y avoir des délais importants, de la date de la présentation de la demande jusqu'au moment où elle est entrée, qui ne sont pas pris en compte dans la mesure de la rapidité du service.

Certaines demandes au titre du RPC sont estampillées une fois seulement. D'autres sont estampillées chaque fois qu'elles sont reçues dans un endroit. Par exemple, le CRHC ou la salle du courrier. La rapidité du service commence à être mesurée selon la date estampillée entrée dans le système. S'il y a plus d'une date estampille sur la demande, il n'est pas certain que ce soit la date la plus ancienne qui sera utilisée.

Il y a une « règle des trois jours » qui s'applique. Lorsqu'une demande est reçue au cours des trois premiers jours du mois, le personnel l'antidatera au mois précédent.

Recommandation :

Les gestionnaires des PSR doivent mettre en application une politique en vertu de laquelle seule la date la plus ancienne doit être enregistrée dans le système dans tous les centres de traitement et les CRHC.

Les incohérences au niveau des méthodes utilisées pour sélectionner l'échantillon des fichiers servant à mesurer la rapidité du service influent sur l'indicateur du rendement.

L'indicateur du délai d'exécution se mesure à partir d'un échantillon de fichiers sélectionnés manuellement de temps à temps. Il existe une variété de méthodes arbitrairement déterminées servant à sélectionner les fichiers utilisés dans l'échantillon. Certains utilisent des méthodes d'échantillonnage au hasard, tandis que d'autres pratiquent

diverses formes de sélection. De même, le moment où l'échantillon est prélevé varie d'un centre de traitement à un autre; certains effectuent leur échantillonnage pendant tout le mois, d'autres prélèvent un échantillon à la fin du mois en se fondant sur les deux dernières semaines ou sur les fichiers remplis qui attendent d'être classés. Dans l'échantillon du RPC, la composition des fichiers sélectionnés influe sur la rapidité du service étant donné que certaines demandes, telles que l'Assurance-invalidité, prennent plus de temps à traiter.

Les responsables des PSR ont reconnu le problème lié à l'échantillonnage et prévoient mettre en oeuvre en automne 1998 une approche axée sur le recensement. Pour cette raison, nous ne formulons aucune recommandation quant à l'échantillonnage. Toutefois, la fiabilité de la nouvelle approche dépendra de l'uniformité avec laquelle on enregistre dans le système la date de réception du fichier.

L'indicateur de rendement touchant la Sécurité de la vieillesse se concentre sur le délai d'exécution des nouvelles demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse ; dans ces cas, la rapidité du traitement n'est généralement pas nécessaire. L'indicateur met l'accent sur une activité où la rapidité du service n'est pas essentielle pour le client et dont le traitement ne demande pas beaucoup de temps.
--

En ce qui concerne les prestations de la Sécurité de la vieillesse, les demandes vierges par présomption sont envoyées aux personnes âgées lorsqu'elles atteignent l'âge de 64 ans (celles dont les noms figurent dans la base de données des PSR). Les demandes sont généralement remplies et renvoyées plusieurs mois avant que le client ait droit aux prestations. Il ne fait pas grande différence si la demande est traitée dans 30 ou 40 jours. (Cette observation s'applique également aux demandes de retraite par présomption au titre du RPC à l'âge de 65 ans.)

Par contre, de nombreuses décisions concernant la tenue des dossiers doivent être prises le plus rapidement possible pour éviter de causer des problèmes ou des inconvénients au bénéficiaire ou à sa famille. C'est le cas pour tout changement apporté au statut ou à la situation, qui a une influence sur l'admissibilité de la personne. Si ces changements ne sont pas traités rapidement, ils peuvent causer des situations de trop-payés.

Au moins un centre de traitement a mis au point un système pour trier et prioriser les cas de tenue des dossiers et garder des statistiques sur la rapidité du traitement. Cet indicateur est considéré plus important que le délai d'exécution traditionnel en ce qui concerne les nouvelles demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse.

Recommandation :

Les indicateurs du délai d'exécution doivent prendre en compte la rapidité du traitement des cas de tenue de dossiers qui exigent une action plus rapide afin d'éviter de causer des inconvénients ou des situations de trop-payé pour les clients.

5.0 TRAVAIL

Contrairement à l'Assurance et au PSR, les activités de Travail ne sont pas caractérisées par un volume de transactions élevé ou de paiements directs aux clients, mais par des interactions avec des groupes ou des individus sur des questions de travail parfois complexes. Pour cette raison, il est probable qu'un indicateur de rendement clé à l'échelle nationale à Travail soit décrit comme une mesure de l'efficacité des inspecteurs de Travail.

5.1 Indicateur des résultats de rendement

LAB-1 Pourcentage de Plaintes de congédiement injuste réglées par les inspecteurs (fondé sur les attributions de plaintes classées).

Objet : Mesurer l'efficacité des inspecteurs à fournir une méthode de règlement économique et rapide des plaintes de congédiement injuste comparativement à l'arbitrage.

5.2 Constatations

La méthode utilisée pour calculer l'indicateur du rendement ne tient pas compte des écarts dans l'efficacité réelle du travail effectué par l'inspecteur pour régler les cas de congédiement injustifié. La terminologie utilisée dans la description et la définition d'un indicateur est trompeuse pour une personne qui se fie à la description officielle de l'indicateur.

L'indicateur a pour objet de mesurer l'efficacité de l'inspecteur à régler les cas de congédiement injustifié. Cet indicateur est trompeur étant donné la méthode servant à calculer le résultat du rendement. L'indicateur de rendement se présente sous la forme d'un ratio qui mesure le nombre total de cas non envoyés à l'arbitrage par rapport au nombre total de cas reçus. Il y a plusieurs raisons, non liées à l'efficacité du travail de l'enquêteur, pour lesquelles un cas n'est pas envoyé à l'arbitrage. Par exemple, la qualité et l'ampleur de la sélection préliminaire effectuée par le personnel de soutien en ce qui concerne des demandes qui entrent ont une incidence directe sur le ratio.

Recommandation :

Si Travail a l'intention de mesurer la performance de l'inspecteur au niveau du règlement des plaintes de congédiement injuste, alors il devrait réviser la structure de l'indicateur afin de tenir compte uniquement des facteurs qui sont directement liés à sa performance. Travail devrait également simplifier la structure de rapport pour les plaintes classées.

L'indicateur de rendement utilise le terme « Classé », tandis que le terme « Réglé » est utilisé dans la définition des statistiques opérationnelles. L'utilisation de ces deux termes introduit un certain degré d'incertitude dans ce qui doit être réellement mesuré.

Recommandation :

Une clarification de l'utilisation des termes « Classé » et « Réglé » aiderait à établir une base en vue d'un consensus quant à l'interprétation et à l'objet de cet indicateur.

La structure de rapport pour les dossiers classés est extrêmement complexe et n'a aucune incidence sur l'indicateur de rendement. De même, il y a chevauchement dans les chiffres utilisés dans les codes de résultat et de statut, ce qui crée de la confusion entre les rapports sur les affaires classées et les rapports sur le statut des affaires.

La Table des résultats des affaires donne une liste de nombreuses options pour classer une affaire. Le choix de ces options n'a aucune influence sur l'indicateur de rendement en soi, sauf pour indiquer si un dossier a été envoyé à l'arbitrage.

On peut choisir entre un certain nombre de codes de résultat d'affaires, mais la totalité d'entre eux ont le même effet sur la mesure du rendement, sauf celui qui indique que le dossier a été envoyé à l'arbitrage. Ces codes sont très détaillés et, à ce titre, ne donnent aucune marge de manoeuvre réelle pour le codage de tous les résultats éventuels.

Il s'ensuit qu'un code d'utilisation générale « 99 - Affaire terminée - Autres » est utilisé. Il n'y a pas de chevauchement dans l'utilisation des numéros 98 et 99, dont les deux figurent à la Table des résultats des affaires et la Table du statut des affaires, ce qui peut créer une certaine confusion au moment du codage des dossiers.

Recommandation :

Le fait de simplifier ou de recentrer la structure des rapports qui concernent les cas de congédiement injustes encouragera les enquêteurs à fournir des rapports de résultat uniformes et exacts.

RÉGIONS ET ENDROITS VISITÉS

I. Région de la Nouvelle-Écosse

CRHC de New Glasgow
CRHC de Sydney
BR de Halifax
Centre de traitement des PSR

II. Ontario

CRHC de Richmond Hill
CRHC de Kitchener
Centre de traitement des PSR de Scarborough
Bureau régional de Toronto

III. Québec

CRHC de Québec
BR de Québec
Programme de travail de Québec
Centre de traitement des PSR

IV. Alberta

CRHC d'Edmonton Ouest
CRHC d'Edmonton Sud
Centre de traitement des PSR d'Edmonton
Bureau régional, Place Canada - Travail
Bureau régional

V. Colombie-Britannique

CRHC de Victoria
CRHC de Surrey
Travail, Surrey
Centre de traitement des PSR, Victoria
Bureau régional

ENTREVUES EFFECTUÉES

Agent de Planification et Évaluation
Agents I, II et agents généraux
Coordonnateurs de la vérification

Directeur des Services d'enquêtes (Québec)
Directeur des Services intégrés
Directeur général
Directeur de l'Informatique, Finances et Administration
Directeur de PSR
Agents d'Enquêtes et de Contrôle
Gestionnaires des CRHC
Directeurs de CRHC et de secteur
Agents d'Enquêtes et de Contrôle
Agents de Prestation de services des PSR
Agent de traitement des PSR
Agent d'affaires de Travail
Agent des Normes de travail
Conseiller technique de Travail
Commis au SIOTC (Système d'information sur les opérations de Travail Canada)
Commis à la Salle du courrier
Directeur du Service à la clientèle
Gestionnaire d'Enquêtes et Contrôle
Gestionnaire d'Assurance
Gestionnaire du Centre de courrier et des PSR
Gestionnaire des Centres de traitement des PSR
Gestionnaire du Téléc centre des PSR
Gestionnaire des Programmes de travail
Gestionnaire des Opérations
Gestionnaire de la Paye et Avantages sociaux
Gestionnaire de la Prestation des services
Gestionnaires de la Prestation des services