

SERVICE CANADA

RAPPORT DE PREMIÈRE LIGNE

EN PARTENARIAT AVEC LE LAB D'INNOVATION D'EDSC



DANS LE RAPPORT

00	RÉSUMÉ	03
01	CONTEXTE	09
02	OBSERVATIONS ET IDÉATION	14
03	BESOINS DES CLIENTS	16
04	COMMUNICATIONS	23
05	ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	29
06	FORMATION	34
07	BIEN-ÊTRE	37
08	TECHNOLOGIE	42
09	POINTS DE CONTACT DU PROJET À L'ÉCHELLE D'EDSC	45
10	EN CONCLUSION	47
11	L'ÉQUIPE DU LAB ET MEMBRES RÉGIONAUX DU RÉSEAU DU CHANGEMENT	50

RÉSUMÉ

CHAPITRE

00



En avril 2020, le Lab d'innovation d'EDSC a pris des mesures pour contribuer à la phase de rétablissement de la pandémie en recueillant les observations des employés de première ligne, persuadé que ceux-ci constituent la ressource la plus à même d'aider EDSC à repenser la manière dont il interagit avec le public. Notre objectif, lorsque nous avons entrepris le Projet de consultation du personnel de première ligne de Service Canada, était de présenter les points de vue fondés sur des données du personnel régional et de première ligne afin d'éclairer les communications avec les Canadiens, les interventions personnalisées liées aux programmes et la prestation de services de l'avenir. Pour faire en sorte que le personnel de première ligne de partout au Canada soit au courant du projet, le Lab a créé le Réseau des champions régionaux (RCR), composé de 60 employés, chefs d'équipe et gestionnaires régionaux.

Le présent rapport résume les constatations découlant du projet et propose 12 observations concernant la manière dont la prestation de services peut mieux répondre aux besoins des clients pendant la pandémie et après celle-ci. À partir de ces observations, le Lab propose neuf solutions pour surmonter les difficultés en matière de prestation de services dans les quatre domaines thématiques suivants : besoins des clients, communications internes et externes, environnement de travail et bien être du personnel.

CONSTATATIONS ET SOLUTIONS PROPOSÉES

Avec l'aide du RCR, le Lab a mobilisé plus de 150 collègues de première ligne de partout au pays et a mené 17 groupes de discussion ainsi que plus de 25 entrevues semi-structurées. Des données ont été recueillies auprès d'employés de cinq secteurs d'activité clés de la prestation de services : agents de services aux citoyens, spécialistes des services aux citoyens, agents de traitement, agents de centres d'appels et consultants en expertise opérationnelle.

Les données fournies par les répondants ont permis de dégager 12 observations sur la façon dont la prestation de services peut mieux répondre aux besoins des clients pendant la pandémie et après celle-ci dans les six domaines thématiques suivants : besoins des clients, communications internes et externes, environnement de travail, formation, bien être du personnel et technologie. À partir de ces observations, le Lab propose neuf solutions pour surmonter les difficultés en matière de prestation de services dans quatre domaines thématiques : besoins des clients, communications internes et externes, environnement de travail et bien être du personnel.

BESOINS DES CLIENTS

- Observation no 1 : Certains groupes issus de populations sous représentées sentent qu'ils ne reçoivent pas les services adéquats du gouvernement et ils ont du mal à voir leurs besoins satisfaits.
- Observation no 2 : Les clients s'attendent à recevoir des services intégrés et des mises à jour en temps réel concernant l'état de leurs demandes.
- Observation no 3 : Les renseignements liés aux demandes à présenter (p. ex. pour l'assurance-emploi) sont complexes et changent fréquemment, et il est difficile d'accéder à des informations claires, faciles à comprendre et détaillées sur la procédure de demande.

COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES

- Observation no 4 : Il est difficile pour les clients de naviguer sur les sites Web d'EDSC et de trouver des renseignements à jour pour présenter une demande de prestation ou de service.
- Observation no 5 : Le personnel est incapable de demeurer au fait des derniers renseignements et des changements aux procédures qui lui sont communiqués par des sources multiples.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Observation no 6 : Les employés ont besoin de disposer de modalités de travail souples pour être en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes et de maintenir un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle pendant la pandémie.
- Observation no 7 : Les données recueillies sur le suivi des appels ne sont pas suffisamment détaillées pour permettre de repérer et d'éliminer les facteurs (inutiles) à l'origine du volume d'appels.

RÉSUMÉ

FORMATION

- Observation no 8 : Le personnel de première ligne estime qu'il n'y a pas eu assez de temps et de ressources consacrés à la formation pendant la pandémie, ce qui a nui à la qualité des services et au moral du personnel.

BIEN ÊTRE

- Observation no 9 : Le personnel se sent abandonné par la haute direction et pris au dépourvu lorsqu'il ne reçoit pas les renseignements cruciaux sur les programmes nouveaux ou modifiés en temps opportun. Par conséquent, les employés sont souvent victimes de violence verbale et se sentent coupables et frustrés lorsqu'ils ne peuvent pas répondre aux questions des clients.
- Observation no 10 : Le personnel ne dispose pas d'un temps de repos suffisant pour se remettre d'un appel de détresse difficile ou pour effectuer le travail de suivi nécessaire après un appel lors de situations nouvelles ou complexes.
- Observation no 11 : Les mesures de rendement actuelles des spécialistes des centres d'appels ne correspondent pas à la réalité changeante du travail.

TECHNOLOGIE

- Observation no 12 : Le manque de ressources et d'équipement adéquats a rendu l'adaptation au travail à domicile encore plus difficile.

SOLUTIONS PROPOSÉES

Les neuf solutions suivantes, qui s'appuient sur les données de recherche et les commentaires du personnel, sont recommandées aux fins d'une élaboration conjointe encore plus poussée et de la mise à l'essai de l'extensibilité.

THÈME	SOLUTIONS PROPOSÉES
Besoins des clients	<ul style="list-style-type: none">· Guide de présentation d'une demande de prestations d'assurance emploi· État des demandes en ligne· Navigateurs communautaires
Communications internes et externes	<ul style="list-style-type: none">· Présence dans les médias sociaux pour accroître la portée des communications· Robot de recherche en ligne/assistant personnel· Portail de communication interne
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none">· Modalités de travail souples pour le personnel de première ligne· Élargissement du suivi existant des appels
Bien être	<ul style="list-style-type: none">· Modifier la façon dont le rendement est évalué

RÉSUMÉ

PROCHAINES ÉTAPES

Les constatations découlant du Projet de consultation du personnel de première ligne de Service Canada nous permettent de connaître les points de vue essentiels du personnel de première ligne fondés sur des données pendant la pandémie. Les données recueillies dans le cadre du projet représentent des renseignements précieux qui peuvent éclairer la planification des communications, des interventions liées aux programmes et de la prestation de services. Par conséquent, la stratégie de diffusion du Lab vise à rendre les constatations aussi accessibles que possible dans l'ensemble des régions et à l'administration centrale. Les constatations pourront être consultées sur diverses plateformes en ligne d'EDSC, et le Lab cherchera des occasions de les présenter au personnel régional et aux équipes du secteur de la stratégie de prestation de services à l'administration centrale.

Tandis que le Lab procède à la diffusion des constatations, l'établissement de la portée d'une deuxième phase est en cours. La deuxième phase du projet aura pour but de tirer parti de la dynamique et du succès de la première phase en déterminant les solutions, parmi les neuf proposées, qui peuvent être élaborées de manière plus approfondie en vue d'améliorer la prestation de services pendant la pandémie et après celle-ci. Dans le cadre de la deuxième phase, on continuera de consulter les employés de première ligne de toutes les régions du pays qui ont joué un rôle essentiel dans le succès de la première phase. La Lab cherchera également des occasions de collaboration afin d'établir des synergies avec des initiatives connexes du Ministère.

CONTEXTE

CHAPITRE

01



AMÉLIORER LES PROCESSUS INTERNES

L'actuelle pandémie a amené EDSC et Service Canada à prendre un virage radical et à s'adapter pour servir les Canadiens. Nos collègues régionaux qui travaillent à la prestation de services de première ligne ont dû composer avec des réalités sans précédent pendant la pandémie, mais leur rôle est plus important que jamais dans un contexte où la demande de services est immense. En avril 2020, le Lab d'innovation d'EDSC a pris des mesures pour contribuer à la phase de relance de la pandémie en recueillant les points de vue du personnel de première ligne, car il estime que celui-ci est la ressource la mieux placée pour aider EDSC à repenser ses modes de communication avec le public. Notre objectif était de mettre de l'avant les points de vue des employés régionaux et de première ligne, des données et des observations clés pour éclairer les communications avec les Canadiens, les interventions de programme personnalisées et la prestation de services de l'avenir. Nous avons communiqué avec 60 collègues régionaux pour lancer ce qui allait devenir le Projet de consultation du personnel de première ligne de Service Canada.

COMMENT NOUS AVONS CONJUGUÉ NOS EFFORTS

À l'origine, ce projet était une initiative locale regroupant une multitude de compétences du Lab, telles que la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives, la réflexion conceptuelle, la réflexion systémique, la conception organisationnelle et l'introspection comportementale. Nous nous sommes concentrés sur une approche ascendante et horizontale pour la logistique, les activités et la validation du projet. Bien que nous ayons consulté des membres de la haute direction pendant le projet, nous voulions outiller le personnel pour qu'il puisse fournir de l'information sur l'initiative. À cette fin, nous avons pris les mesures suivantes :

- Nous avons créé le Réseau des champions régionaux (RCR), composé de 60 collègues régionaux et gestionnaires de première ligne qui nous ont aidés à consulter le personnel de première ligne d'un bout à l'autre du pays, ont appuyé nos activités de projet, ont validé les conclusions de recherche et ont informé la haute direction de leur organisation des principaux jalons.
- Avec l'aide du réseau, nous avons mobilisé plus de 150 employés de première ligne, chefs d'équipe et gestionnaires de divers secteurs d'activité axés sur les services (agents de services aux citoyens, spécialistes des services aux citoyens, agents de traitement, agents de centres d'appels et consultants en expertise opérationnelle) dans le cadre de groupes de discussion et d'entrevues.
- Nous avons communiqué avec les secteurs de prestation de services stratégiques de l'administration centrale (Direction générale de service aux citoyens et Direction générale des services de versement des prestations) afin de fournir de l'information et de nous tenir au courant des efforts stratégiques et descendants de relance.

CHRONOLOGIE



LE PROJET EN CHIFFRES

60

membres du personnel de première ligne mobilisés dans le cadre du Réseau des champions régionaux.

17

groupes de discussion menés en juin et en juillet dans 4 régions et 5 secteurs d'activité de la prestation de services.

25+

entrevues semi-structurées avec le personnel opérationnel, des gestionnaires et des chefs d'équipe.

9

solutions proposées élaborées conjointement à partir des observations recueillies.

86

répondants qui ont fourni des commentaires pour l'évaluation des solutions proposées.

150+

employés régionaux mobilisé à l'échelle du pays au cours du projet.

ÉLABORATION CONJOINTE ET VALIDATION

Notre approche exploratoire initiale a consisté à communiquer avec certains collègues de première ligne pour savoir si la pandémie avait rendu leur travail plus complexe. Tandis que nous rencontrons en mode virtuel des collègues d'un bout à l'autre du pays, il est devenu évident que des facteurs internes et externes avaient entraîné des difficultés pour ce qui est de servir les Canadiens. En vue d'obtenir du soutien et des commentaires, nous avons ensuite communiqué avec la haute direction de l'administration centrale et celle des quatre régions de la Direction générale de service aux citoyens et de la Direction générale des services de versement des prestations, qui nous ont recommandé des employés pour qu'ils participent au Réseau des champions régionaux.

COLLECTE DE DONNÉES

Des groupes de discussion ont été tenus avec le personnel régional de première ligne dans cinq secteurs d'activité (agents de services aux citoyens, spécialistes des services aux citoyens, agents de traitement, agents de centres d'appels et consultants en expertise opérationnelle). Il s'agissait de discussions en petits groupes pour comprendre les points de vue des employés concernant l'état de préparation à la transition vers le travail à domicile, les difficultés liées à la prestation de services et les stratégies pour répondre aux besoins immédiats relatifs à la charge de travail et à la prestation de services.

SPRINTS D'IDÉATION

Plusieurs ateliers ont eu lieu avec de 10 à 15 employés de première ligne aux fins de présentation et de validation des constatations ayant découlé des groupes de discussion et des entrevues semi structurées. À partir des constatations, les participants ont proposé des idées concernant les solutions possibles pour surmonter les difficultés que nous avons relevées en matière de prestation de services.

PROPOSITION DE VALEUR DU LAB

Le Lab utilise le processus de réflexion conceptuelle pour recueillir des histoires et des expériences et trouver des solutions en collaboration avec les personnes touchées par les politiques, les programmes et les services. Cette fois-ci, nous avons mis l'accent sur les employés du Ministère pour connaître les expériences, les difficultés et les possibilités en temps réel sous l'angle de la prestation de services de première ligne. Nous avons procédé à une analyse des thèmes, des tendances et des comportements communs, et nous espérons que ces renseignements pourront servir aux fins suivantes :

- Fournir de l'information pertinente aux différentes sections du Ministère concernant les défis et obstacles liés aux services, aux programmes et aux politiques que rencontrent les Canadiens et les employés de première ligne. Par exemple, repérer les populations vulnérables qui ne reçoivent peut-être pas de services en raison des politiques ou programmes actuels ou comprendre comment les Canadiens sans emploi prennent leurs décisions relatives au retour au travail.
- Fournir des renseignements en temps opportun au Ministère au moment de la mise en œuvre de nouveaux processus et paramètres permettant aux employés de continuer à travailler de la maison ou au bureau.
- Trouver des idées et des solutions potentielles pour les employés de première ligne lors de situations d'urgence et pour l'avenir du travail pendant la phase de reprise.
- Offrir aux clients une meilleure prestation de services en veillant à ce que les employés de première ligne disposent de la bonne information ainsi que des mesures de soutien et des systèmes appropriés.
- Soutenir Service Canada dans l'établissement de nouvelles méthodes ou de nouveaux protocoles dans ses façons d'intervenir lorsque surviendront dans l'avenir d'autres situations d'urgence ou de crise.

OBSERVATIONS ET IDÉATION

CHAPITRE

02



Similar to Venmo or B...
App

PAY
D
AY:
7.02
E-Debit Card

E Debit Card
Remainder \$100

OBSERVATIONS ET IDÉATION

Les données probantes que nous avons recueillies au moyen des entrevues et des groupes de discussion ont été analysées et classées en thèmes qui correspondent aux difficultés en matière de prestation de services. Ces thèmes ont servi à éclairer l'élaboration des solutions proposées durant nos sprints de conception. Une fois les solutions élaborées, nous les avons validées auprès de plus de 150 employés de première ligne en leur demandant de fournir une rétroaction pour nous assurer qu'elles trouvaient écho parmi ceux-ci. Nous avons reçu 86 réponses à notre sondage.

La section qui suit présente les six thèmes qui sont ressortis des données que nous avons analysées, à savoir :

- Besoins des clients
- Communications externes et internes
- Environnement de travail
- Formation
- Bien être du personnel
- Technologie

Pour chacun des six thèmes, nous avons mis en exergue des observations clés (c. à d. des difficultés en matière de prestation de services). Chaque observation s'accompagne d'une question « Comment pouvons nous... » qui reformule la difficulté venant d'être énoncée. Les questions « Comment pouvons nous » aident à entreprendre des séances de remue méninges concernant un large éventail de solutions dans le cadre d'un processus de réflexion conceptuelle mettant l'accent sur la recherche d'idées. Ces questions ont servi d'amorces durant les ateliers avec le personnel de première ligne et ont aidé à l'élaboration des solutions proposées. Après les observations, nous présentons l'ensemble des solutions proposées que nous avons élaborées sous chacun des principaux thèmes.

DÉFINIR LES CONNAISSANCES

Définir, c'est décortiquer et synthétiser nos résultats, décomposer un concept afin de le comprendre. Élaborer un énoncé de problème réalisable qui met l'accent sur les utilisateurs, les points de vue et les besoins particuliers mis au jour.

- Comment : Supposons qu'il existe des solutions.
- Pouvons : Le processus est exempt de jugement.
- Nous : Nous trouverons des solutions ensemble.

TROUVER UNE IDÉE

Générer des possibilités de conception radicales. Faire ressortir les solutions évidentes et exploiter les perspectives collectives pour découvrir d'autres domaines d'exploration inattendus. Pour reporter la décision et créer plus de possibilités, le Lab utilise les énoncés comme un tremplin pour la résolution créative de problèmes.

BESOINS DES CLIENTS

CHAPITRE

03

OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Certains groupes issus de populations sous-représentés sentent qu'ils ne reçoivent pas les services adéquats du gouvernement et ils ont du mal à voir leurs besoins satisfaits.

Les spécialistes des services aux citoyens (SSC) qui fournissent des services mobiles essentiels en personne aux populations vulnérables et éloignées (nouveaux arrivants, aînés, Autochtones, résidents temporaires, personnes handicapées, etc.) ont fait part des difficultés auxquelles ils ont dû faire face pour soutenir leur clientèle pendant la transition vers le télétravail. Bien qu'ils aient continué de soutenir les populations vulnérables et éloignées, une grande partie de leur travail a été effectué par l'entremise de Service Canada en ligne, qui offre un soutien spécialisé en ligne et par téléphone (p. ex. aide en ligne, rappels aux clients) pour des services et des programmes qui autrement sont offerts en personne. De nombreux SSC ont mentionné que même si le service en ligne était essentiel en raison de la pandémie, bon nombre de leurs clients n'ont pas accès à Internet et au téléphone (p. ex. collectivités éloignées). De nombreux agents de services aux citoyens (ASC) et SSC ont souligné que plusieurs de leurs clients (p. ex. des aînés, des Autochtones et des personnes handicapées) ont souvent besoin d'aide en personne pour remplir des formulaires, qu'ils aient ou non accès au téléphone ou à Internet.

L'absence de services en personne a augmenté le risque que ces personnes ne soient pas au courant des prestations et des services auxquels elles pourraient avoir droit, une situation contribuant à accroître leur détresse et leur vulnérabilité. Les ASC et les SSC ont souvent exprimé leur frustration découlant de la difficulté accrue de joindre les groupes vulnérables après le retrait des services en personne pendant une période où ces clients en avaient le plus besoin. Dans bien des cas, cela a exacerbé la frustration et la méfiance à l'égard des mesures de soutien et des interactions du gouvernement pour certains clients (p. ex. les clients autochtones). Ces difficultés mettent en évidence le fait que les populations vulnérables ont souvent besoin d'une approche axée sur des communications et des services externes personnalisés. Les SSC ont insisté sur l'importance d'entretenir des relations avec leurs clients et les organismes de prestation de services. De nombreux SSC ont mis à profit leurs relations avec des organismes de services pour joindre des groupes démographiques précis, et plus particulièrement les clients vulnérables, dans le but de communiquer des renseignements clés et de promouvoir le recours aux prestations.

« Je travaille dans un petit bureau d'une région où les clients sont plus vulnérables et moins éduqués et n'ont pas toujours accès à Internet. Ils ne sont pas en mesure de remplir un formulaire en ligne. »

Un agent de services aux citoyens

COMMENT POUVONS-NOUS

nous assurer que les segments sous-représentés de la population connaissent les programmes et services admissibles et y ont accès?

OBSERVATION

OBSERVATION N° 2

Les clients s'attendent à recevoir des services intégrés et des mises à jour en temps réel concernant l'état de leurs demandes.

Les clients s'attendent souvent à des services globaux plutôt qu'aux offres segmentées de services qui existent actuellement. Comme l'ont mentionné de nombreux agents de centres d'appels, les clients ignorent souvent que les prestations, les programmes et les services sont segmentés par ministère ou par ligne d'appel. Le fait de devoir aiguiller les clients qui appellent vers le bon mode de prestation de services donne lieu à une augmentation du mécontentement et des temps d'attente pour ceux-ci (p. ex. lorsque le client appelle au mauvais numéro ou que l'agent n'a accès qu'à certains détails du compte et doit diriger le client vers un spécialiste). Par exemple, les agents qui utilisent les lignes téléphoniques d'information générale ont un accès restreint aux dossiers des clients et doivent souvent aiguiller les clients vers des agents d'appels spécialisés (p. ex. centre d'appels de l'assurance-emploi), même lorsqu'ils savent comment régler le problème. Pour offrir aux clients le genre de prestation de services homogène auquel ils s'attendent, de nombreux agents de centres d'appels affectés aux lignes d'information générale ont souligné qu'une autorisation accrue d'accès aux dossiers des clients permettrait au personnel de première ligne de mieux répondre aux besoins des clients dès le départ et de réduire le volume d'appels.

Le personnel des centres d'appels était également d'avis que les agents seraient moins submergés de demandes de renseignements si les clients se voyaient offrir un plus grand nombre d'options libre-service et avaient directement accès aux renseignements sur leur situation particulière (p. ex. leur demande de prestation). Un défi commun pour la prestation de services mis en évidence dans toutes les fonctions opérationnelles est l'incapacité des clients d'accéder en temps réel à des renseignements à jour sur l'état de leur demande. Les agents des centres d'appels, y compris les agents de services aux citoyens et les spécialistes de service aux citoyens qui ont effectué la transition vers le service de soutien téléphonique, ont fait face à un volume d'appels sans précédent, particulièrement au début de la pandémie, de clients qui souhaitaient obtenir des renseignements sur l'état de leur demande de PCU. Selon les agents de centres d'appels, l'absence de mises à jour accessibles en temps réel pour les clients a été un facteur ayant contribué à l'augmentation des volumes d'appels et aux longs temps d'attente. De nombreux agents de centres d'appels ont indiqué que si des mises à jour sur l'état des demandes étaient plus accessibles, détaillées et disponibles en temps utile, cela pourrait aussi contribuer à réduire les volumes d'appels et à libérer les agents pour qu'ils répondent aux appels plus urgents des clients. Cela pourrait également aider à atténuer l'anxiété des clients, particulièrement dans le climat d'incertitude causé par la pandémie.

« Notre système fonctionne comme à l'époque où il fallait envoyer une copie papier des demandes [d'assurance-emploi] par la poste, sauf que les clients doivent maintenant envoyer leurs documents par voie électronique. Le système n'est pas interactif, car les clients n'ont aucune idée de ce qui se passe après avoir envoyé leur demande et ils n'obtiennent que de vagues mises à jour dans MDSC. »

Un agent de traitement

COMMENT POUVONS-NOUS

répondre aux attentes des clients en matière de service en leur fournissant des renseignements exacts et en temps opportun sur leurs prestations et services?

OBSERVATION

OBSERVATION N° 3

Les renseignements liés aux demandes à présenter (p. ex. pour l'assurance-emploi) sont complexes et changent fréquemment, et il est difficile d'accéder à des informations claires, faciles à comprendre et détaillées sur la procédure de demande.

Les clients ont souvent de la difficulté à comprendre les prestations et les services auxquels ils sont admissibles et la façon de présenter une demande. Le personnel de première ligne a mentionné que les clients sont perdus face aux détails et aux processus des programmes de base (en particulier pour les prestations plus récentes comme la PCU ou les nouveaux clients de l'assurance-emploi). Nos processus de demande, nos pages Web et nos communications faisant suite aux demandes manquent de clarté, sont complexes ou sont insuffisants pour aider les clients à recourir aux outils de libre-service et à se sentir informés. Bien que ce thème revienne constamment pour divers services et prestations, il est particulièrement pertinent pour les demandeurs de PCU et d'assurance-emploi. Les agents de centres d'appels et les agents de traitement ont mentionné qu'il ne s'agit pas nécessairement d'un phénomène nouveau. Avant la pandémie, les clients trouvaient souvent que les demandes d'assurance-emploi étaient complexes et difficiles à comprendre. Cela a été grandement exacerbé pendant la pandémie en raison de l'afflux élevé de nouveaux clients qui ont présenté une demande de PCU, et ensuite d'assurance-emploi. Les agents des centres d'appels reconnaissent qu'ils passent beaucoup plus de temps à informer les clients au sujet des procédures de demande et de déclaration d'assurance-emploi. Ils mentionnent également un afflux de demandes de renseignements chez les employeurs qui disent avoir du mal à s'y retrouver dans les procédures de présentation d'un relevé d'emploi.

Le personnel de première ligne a cerné trois changements clés à apporter à la demande d'assurance-emploi : simplicité accrue, accessibilité améliorée et meilleure communication avec les clients. Le personnel de première ligne a indiqué que les demandeurs d'assurance-emploi avaient un besoin manifeste de trousse d'information et de guides rédigés en langage clair et simple pour permettre aux clients de mieux comprendre le processus de demande et la terminologie utilisée par EDSC. Le personnel a indiqué que les guides devraient contenir moins de texte et comprendre plutôt des éléments visuels, comme des captures d'écran annotées, concernant la façon de remplir et de présenter la demande. Le personnel a souvent mentionné la nécessité de fournir cette information sous différentes formes conviviales, comme des images, des graphiques simplifiés ou même des vidéos que les clients peuvent facilement comprendre. De même, les employeurs ont besoin de trousse d'information pour les guider dans la présentation des relevés d'emploi. En gardant à l'esprit le fait que l'accès en ligne peut être limité ou inexistant pour divers segments de clientèle, ces guides d'information doivent être accessibles sous différentes formes (p. ex. contenu facile à télécharger et à imprimer, copies papier comme des brochures), et ce, en plusieurs langues.

« Je pense que, en ce qui concerne le long temps des appels... nous avons affaire à beaucoup de personnes qui n'ont jamais présenté de demande d'assurance-emploi auparavant... nous pouvons passer une heure entière à expliquer à quelqu'un le programme, ce qu'il signifie, ce qu'il fait, où trouver les informations, et à les informer. »

Une agente des centres d'appels

COMMENT POUVONS-NOUS

fournir aux clients des renseignements et des procédures de demande simplifiés pour les programmes gouvernementaux?

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 1 : NAVIGATEURS COMMUNAUTAIRES

Les clients, en particulier ceux qui sont vulnérables, ne savent pas à quels programmes et services ils sont admissibles ni comment présenter une demande.

Les populations sous-représentées se heurtent à des obstacles supplémentaires pour bénéficier en temps opportun des services, des prestations et de l'information d'EDSC. Les aides à la navigation dans la communauté (ou navigateurs communautaires) sont des personnes de confiance rémunérées ou des organismes financés respectés (c.-à-d. des tiers) qui, appuyés par des spécialistes des services aux citoyens (SSC), fournissent des renseignements sur les programmes, les prestations et les services d'EDSC dans des lieux géographiques difficiles d'accès et des communautés sous-représentées aux prises avec des obstacles.

- Élargissement de la portée des services, et accès à des prestations et à des services adaptés sur le plan culturel et fondés sur les besoins de la communauté, y compris à du soutien dans le cadre du processus de demande.
- Création de nouveaux emplois dans les régions rurales et éloignées et dans les communautés autochtones qui pourraient aider les résidents à acquérir de nouvelles compétences et offrir des avantages économiques.

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants au sondage ont indiqué que les navigateurs communautaires étaient une idée qui avait été mise à l'essai dans le passé, particulièrement auprès des communautés éloignées et autochtones. Il a été mentionné que le modèle n'avait pas été adopté en raison, notamment, de la complexité et du coût associé au recours à des tiers. Selon d'autres répondants, un modèle de navigateur communautaire pour les collectivités éloignées est nécessaire compte tenu de la difficulté d'accès aux services numériques.

« Il y a actuellement des spécialistes des services aux citoyens pour l'Initiative en matière d'accès des communautés éloignées du Nord de l'Ontario dans les collectivités autochtones éloignées. Les SSC auraient besoin de la formation appropriée pour pouvoir fournir l'orientation requise. Il faudrait un niveau élevé de confiance avec les tiers. »

Une consultante en expertise opérationnelle

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 2 : ÉTAT DES DEMANDES EN LIGNE

En ce moment, il n'est pas possible pour les clients de voir l'état de leur demande en temps réel, en raison de l'infrastructure numérique et du programme.

Des fonctions de demande de renseignements en ligne sur l'état des demandes ainsi que d'autres fonctions libre-service permettraient aux clients d'obtenir des mises à jour concernant l'état de leur demande. Les clients seraient ainsi informés de ce à quoi ils peuvent s'attendre – et à quel moment ils peuvent s'y attendre –, ce qui réduirait le nombre élevé de demandes de renseignements à cet égard et permettrait aux agents de répondre aux appels plus urgents.

- Capacité de vérifier l'état d'une demande en ligne dans Mon dossier Service Canada.
- Délai de traitement estimatif fourni à titre d'information, et avis envoyé au client pour l'informer de l'état de la demande.

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants étaient favorables à cette idée, en présupposant que les mises à jour fournies aux clients soient claires, simples et détaillées. Des répondants ont indiqué que si elles manquent de clarté, les mises à jour pourraient accroître la confusion et nécessiter du soutien et des précisions. D'autres ont souligné l'importance de fournir des estimations et des mises à jour en temps réel concernant les processus. Des répondants ont exprimé des préoccupations au sujet de la faisabilité, en indiquant qu'il serait difficile de produire des estimations exactes et que cela pourrait, encore une fois, entraîner une augmentation des volumes d'appels à des fins de clarification.

« Bien que ce soit selon moi une très bonne chose, nous devrions nous assurer de ne pas abuser du jargon dans les mises à jour concernant les demandes, et il nous faudrait déterminer les éléments au sujet desquels nous informerions les demandeurs. Si les demandeurs consultent une mise à jour et ne comprennent pas ce dont il est question, ils pourraient essayer de communiquer avec le centre d'appels et ainsi accroître la charge de travail des agents de traitement. »

Un agent de traitement

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 3 : GUIDE DE PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE DE PRESTATIONS D'ASSURANCE-EMPLOI

Les nouveaux clients de l'assurance-emploi ont du mal à comprendre les étapes en vue de présenter une demande de prestations.

Le guide de présentation d'une demande de prestations d'assurance-emploi aide les clients qui n'utilisent pas les technologies numériques ou qui ne sont pas à l'aise avec la technologie ainsi que leurs réseaux de soutien social à comprendre le fonctionnement du processus de demande et les étapes à suivre pour remplir une demande. Cette trousse serait mise à la disposition des clients par l'entremise des Centres Service Canada, des bureaux de poste, des organismes communautaires et des employeurs, ainsi que d'autres lieux pertinents.

- Guide de présentation de demande de prestations simple et détaillé, s'accompagnant de captures d'écran et offert dans plusieurs langues.
- Contenu visuel et graphiques simplifiés montrant aux clients les étapes à suivre, au lieu d'utiliser de longs paragraphes.

RÉSULTATS DU SONDAGE

La plupart des répondants ont indiqué qu'un guide qui utilise un langage clair et simple serait utile pour les clients, car cela leur permettrait de comprendre le processus et la terminologie utilisés par l'organisation. Certains répondants ont mentionné que les clients pourraient ne pas vouloir lire toute l'information et étaient particulièrement favorables à l'ajout d'éléments visuels dans le guide. Quelques répondants ont mentionné que de nombreux clients pourraient vouloir une copie papier ou avoir besoin de celle-ci au lieu d'une version téléchargeable (p. ex. les gens qui ne sont pas à l'aise avec la technologie).

« Il faut que les étapes à suivre soient aussi claires et précises que possible. Une personne de l'extérieur doit être en mesure de naviguer sans aucune connaissance préalable du site ou de quoi que ce soit d'autre. »

Une consultante en expertise opérationnelle



COMMUNICATIONS

CHAPITRE

04

OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Il est difficile pour les clients de naviguer sur les sites Web d'EDSC et de trouver des renseignements à jour pour présenter une demande de prestation ou de service.

Plus que jamais pendant la pandémie, la communication en ligne est devenue un moyen important de diffuser de l'information aux clients au sujet de nos programmes et services. D'après nos constatations, les principaux défis en matière de communication avec les clients comprenaient la navigation dans les pages Web d'EDSC et du gouvernement et le fait de ne pas employer efficacement les plateformes de médias sociaux que nos clients utilisent souvent pour obtenir de l'information sur les prestations et les services.

Le personnel des centres d'appels répond souvent aux appels des clients qui demandent de l'aide pour naviguer dans nos sites Web gouvernementaux. Le personnel mentionne que les clients ont de la difficulté à trouver de l'information sur les prestations ou qu'ils doivent cliquer plusieurs fois pour accéder aux pages importantes sur les prestations ou les services. Les clients éprouvaient également de la difficulté avec les pages comportant beaucoup de texte, ce qui nuisait à leur compréhension des prestations et des services auxquels ils ont droit. Le personnel a fait valoir qu'un langage plus simple ainsi que des images et des graphiques faciliteraient la navigation dans les sites Web d'EDSC et simplifieraient la communication. Un deuxième facteur clé qui influe sur la navigation dans les sites Web et contribue à augmenter le volume d'appels est le degré d'actualité des mises à jour sur les prestations et les services. Pendant la pandémie, il y avait souvent des renseignements contradictoires au sujet des prestations et des services qui ont entraîné une plus grande confusion et contribué à l'augmentation du volume d'appels. Les renseignements les plus récents dont les clients prenaient connaissance par l'entremise des médias sociaux, des organes de presse et des séances d'information du premier ministre ne concordaient souvent pas avec l'information figurant sur les pages Web d'EDSC. De telles contradictions ont contribué à augmenter le volume d'appels de clients confus.

Nous avons constaté qu'EDSC n'utilisait pas adéquatement les médias sociaux pour fournir davantage de renseignements en temps réel, ce qui pourrait aider à réduire les malentendus et la désinformation. Le personnel était d'avis qu'une stratégie coordonnée de communication dans les médias sociaux (p. ex. sur Twitter, Facebook, YouTube, etc.) permettrait à EDSC d'avoir une plus forte présence sur le Web au moyen de plateformes sur lesquelles les Canadiens comptent pour accéder aux dernières mises à jour, et aiderait à faire connaître les pages Web importantes d'EDSC et à diriger les clients vers celles-ci. Tandis que le renforcement de notre présence en ligne devient rapidement un aspect important de la communication avec les clients, nous devons tout de même garder à l'esprit que certains segments de la clientèle (p. ex. les aînés) peuvent ne pas être à l'aise avec la technologie et que l'accessibilité en ligne demeure difficile (p. ex. en ce qui concerne les collectivités éloignées).

« Il est particulièrement difficile de trouver des renseignements sur le site Canada.ca. Le moteur de recherche est très complexe et n'est vraiment pas efficace. Il est plus facile de faire une recherche dans Google pour se faire diriger directement vers le bon endroit sur le site Canada.ca que de passer par le moteur de recherche de la page. »

Un agent de services aux citoyens

OBSERVATION

OBSERVATION N° 2

Le personnel est incapable de demeurer au fait des derniers renseignements et des changements aux procédures qui lui sont communiqués par des sources multiples.

Nous avons constaté un décalage concernant les communications internes descendantes de l'administration centrale aux régions. Il s'agit d'un défi systémique qui était présent avant la pandémie, mais la situation s'est aggravée dans les mois qui ont suivi en raison du contexte d'incertitude et de l'adaptation à une réalité en constante évolution pour déployer les mesures d'urgence. La rapidité et la fragmentation des communications et des mises à jour sur les procédures sont deux facteurs clés souvent mentionnés par le personnel de première ligne, lesquels ont nui à sa capacité de fournir des services appropriés aux clients.

Le personnel recevait fréquemment des communications et des mises à jour sur les procédures provenant de différents canaux de communication internes (p. ex. courriel, SharePoint, IMPACT, ORC, etc.). Cela a souvent entraîné de l'incertitude et du mécontentement concernant l'application des plus récentes procédures de traitement des prestations. Les constantes mises à jour sur les procédures fournies au personnel ont donné lieu à des préoccupations quant au fait que des erreurs soient commises durant le traitement des demandes et que des clients puissent se retrouver dans une situation de trop-payé. Bon nombre d'employés estimaient qu'ils n'avaient pas assez de temps pour assimiler ou comprendre pleinement les mises à jour provenant de multiples canaux en plus de leur charge de travail normale.

Des membres du personnel de première ligne ont mentionné qu'ils se sentaient souvent mal préparés à servir les Canadiens en raison du manque de mises à jour en temps réel fournies par les dirigeants de l'administration centrale ou des régions. Beaucoup d'entre eux ont mentionné être pris au dépourvu lorsque les médias publiaient des mises à jour sur les prestations et les services avant que le personnel de première ligne soit mis au courant de celles-ci. Des agents des centres d'appels se sentaient mal préparés pour composer avec l'afflux d'appels et de questions de clients qu'ils reçoivent immédiatement après les points de presse. De nombreux membres du personnel des centres d'appels ont mentionné le besoin d'une meilleure formation et de meilleures ressources pour s'assurer qu'ils sont en mesure de communiquer adéquatement aux clients les plus récentes mises à jour sur les prestations. De même, les membres du personnel de l'expertise opérationnelle, qui sont souvent chargés d'orienter les régions, estimaient que le manque de mises à jour en temps opportun nuisait à leur capacité de soutenir adéquatement leur personnel régional qui cherchait à obtenir des conseils et des précisions. En vue de s'adapter aux circonstances et aux mises à jour en constante évolution, les régions ont souvent dû recourir à des sources externes (p. ex. annonces du premier ministre, communiqués, etc.) afin de se mettre au fait des plus récentes informations au sujet des prestations et des services et de pouvoir répondre aux demandes de renseignements des clients.

« Je suis un peu dépassé par la quantité de mises à jour que je reçois. Évidemment, c'est important, mais j'ai l'impression que nous sommes toujours en train de recevoir des messages ministériels et que les mêmes informations sont filtrées à partir de nos gestionnaires et des différents réseaux auxquels nous participons. Je sais qu'il s'agit seulement de différents groupes qui couvrent leur clientèle, mais cela fait en sorte que ma boîte de réception se remplit très rapidement.

COMMENT POUVONS-NOUS

simplifier les communications internes pour fournir au personnel des renseignements plus uniformes, accessibles et à jour?

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 1 : ROBOT DE RECHERCHE EN LIGNE/ASSISTANT PERSONNEL

Les clients ont de la difficulté à naviguer sur les sites Web d'EDSC et du gouvernement du Canada et à y trouver les renseignements nécessaires pour demander des prestations et des services.

Les clients trouvent difficile de naviguer dans les sites Web du gouvernement pour trouver des renseignements ou des procédures de demande au sujet des prestations et des services, ce qui contribue à des volumes élevés d'appels. L'utilisation de l'apprentissage machine et de l'intelligence artificielle, comme les robots de recherche en ligne, peut répondre aux demandes de renseignements des clients et les orienter vers les renseignements appropriés portant sur les prestations – avant de nous appeler.

- Le robot de recherche est un outil multilingue adaptable qui fournit des avis personnalisés pour aiguiller les clients vers les services qu'ils recherchent.
- Le robot utilise de courts questionnaires et des fenêtres contextuelles fondés sur les fonctions de recherche afin de trouver les sujets pertinents, et il peut aider les utilisateurs à réaliser des tâches simples, comme trouver des formulaires, et leur donner des conseils sur la façon de les remplir.

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants au sondage étaient favorables à l'idée d'un robot de recherche en ligne, car un tel outil pourrait selon eux réduire les difficultés et le stress éprouvés par les clients qui cherchent de l'information sur le Web. Plusieurs répondants ont dit s'inquiéter que des clients puissent ne pas avoir accès à Internet, ne pas souhaiter utiliser un robot de recherche ou ne pas être à l'aise d'employer un tel outil. Certains ont plutôt suggéré qu'une simple mise à jour du site Web actuel pourrait être utile. D'autres ont laissé entendre qu'il serait préférable d'avoir accès à un agent en direct, car les gens préfèrent les interactions humaines et trouvent cela plus facile.

« Je pense que les robots de recherche nécessitent une longue période d'apprentissage pour se perfectionner et que, durant cette période, ils commettent des erreurs et risquent de mal orienter les clients. Il serait plus facile d'obtenir de l'aide en ligne par clavardage avec un spécialiste qu'avec un robot de recherche. »

Un agent de traitement

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 2 : STRATÉGIE RELATIVE AUX MÉDIAS SOCIAUX POUR UNE PORTÉE ACCRUE

Une présence accrue dans les médias sociaux pourrait aider le public à accéder en temps réel à l'information sur les prestations et les services et aux liens vers ceux-ci.

La grande quantité d'informations qui circulent sur les changements apportés aux prestations peut être déroutante pour le public et créer de la confusion, ce qui se traduit par un nombre accru d'appels. Une stratégie coordonnée relative aux médias sociaux (p. ex. Facebook, Twitter, YouTube, TikTok, Instagram, etc.) pourrait aider à faire connaître les liens pertinents en temps réel et à diriger les gens vers ceux-ci. Cela pourrait également contribuer à réduire le nombre d'appels et permettre aux agents de se concentrer sur des tâches de prestation de services plus urgentes.

- Fréquentes séances de questions et de réponses sur les comptes Twitter officiels du gouvernement et d'autres comptes de médias sociaux, lesquelles permettent de répondre aux questions les plus récentes et les plus fréquentes des clients et, par le fait même, de réduire le volume d'appels.
- Publication de renseignements détaillés à jour sur les programmes – y compris sur les étapes du processus de demande – assortis de liens vers des éléments visuels en ligne (c.-à-d. des vidéos, des séances vidéo, etc.).

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants appuyaient cette idée et estimaient qu'une telle stratégie pourrait accroître la sensibilisation (surtout auprès des plus jeunes clients) et réduire le volume d'appels. Quelques répondants ont souligné l'importance de consulter les membres du personnel avant toute publication dans les médias sociaux afin qu'ils soient prêts à fournir de l'information aux clients.

« Je pense que la génération actuelle de jeunes va grandement bénéficier des mises à jour publiées sur les médias sociaux. Les services de police, notamment, les utilisent tous les jours, et cela donne d'excellents résultats! Je pense que même des séances d'information de groupe (SIG) obligatoires sur l'assurance-emploi devraient être offertes de la même façon [...] »

Une agente de services aux citoyens

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 3 : PORTAIL DE COMMUNICATION INTERNE

Le personnel est incapable de demeurer au fait des derniers renseignements et des changements aux procédures qui lui sont communiqués par des sources multiples.

Un portail de communication sert de guichet central unique pour l'obtention des dernières mises à jour. Le portail fournit des renseignements uniformes dans toutes les régions et fonctions et communique les changements en cours, afin que le personnel puisse anticiper les mises à jour et s'y préparer.

- Un forum interne permet aux agents d'échanger de l'information et de répondre aux questions de chacun.
- Possibilité de recevoir par courriel des résumés des dernières mises à jour.

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants ont souligné l'importance d'un portail de type « guichet unique » pour regrouper les divers canaux de communication, ce qui réduirait le mécontentement des employés et faciliterait la recherche d'information. Quelques répondants estimaient qu'il importe qu'ils soient informés à l'avance des changements. Certains ont dit qu'il ne s'agissait pas d'une idée nouvelle et ont indiqué que les procédures régionales (en plus des procédures nationales) devraient être intégrées au portail, ainsi que des versions condensées de l'information. On a également mentionné que les agents doivent disposer de plus de temps pour lire et comprendre l'information et les changements aux procédures.

« IMPACT constitue un excellent guichet unique d'information – il serait préférable d'inclure des liens vers les procédures régionales dans IMPACT (lien direct vers le site SharePoint de l'Ontario, par exemple) pour les procédures qui varient selon les régions. »

Une spécialiste des services aux citoyens

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

CHAPITRE

05



OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Les employés ont besoin de disposer de modalités de travail souples pour être en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes et de maintenir un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle pendant la pandémie.

La pandémie a eu pour effet d'accroître les attentes à l'égard des employés de première ligne, qui doivent gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, des appels de clients stressés et frustrés ainsi qu'une charge de travail accrue tout en travaillant à domicile sans la technologie et l'équipement nécessaires. En général, les membres du personnel de première ligne qui doivent aussi s'occuper de leurs enfants ont besoin que des dispositions soient prises pour les aider à concilier le travail et leurs responsabilités de parents afin de maintenir un bon niveau d'énergie et de demeurer productifs. Il a été difficile de travailler à la maison pour les parents, en particulier ceux qui ont de jeunes enfants, en raison du manque de services de garde, de la répartition des responsabilités entre les parents et de la nécessité de bien s'occuper des enfants, tout en tenant compte des changements dans les conditions de travail et les responsabilités. Le manque d'uniformité, le mauvais fonctionnement ou l'évolution des systèmes, de la technologie et de l'équipement nuisent à la capacité du personnel de fournir des services de façon continue et en temps opportun comme il le faisait avant la pandémie. L'augmentation du nombre de clients perturbés et déroutés qui tentent de s'y retrouver dans les services nouveaux ou modifiés ou qui utilisent nos services pour la première fois est plus exigeante sur le plan psychologique (autant d'un point de vue cognitif qu'émotionnel) pour le personnel.

En l'absence de modalités de travail plus souples pouvant tenir compte des réalités des différentes régions et des différents secteurs d'activité, le personnel de première ligne continuera de subir des niveaux excessifs de stress et d'épuisement qui, au bout du compte, ne sont pas viables. Ce stress découle souvent de la pression subie parce qu'il faut à la fois être un bon parent et un bon employé capable de répondre aux attentes de rendement, lesquelles ne peuvent toutefois pas être satisfaites étant donné qu'elles n'ont pas été adaptées aux réalités de la pandémie de COVID-19. Le manque de soutien et de souplesse dans les mesures d'adaptation envoie un signal négatif aux employés et peut miner le moral, conduire à un épuisement professionnel, contribuer au roulement du personnel et nuire à la réputation de l'employeur au fil du temps. Ces difficultés mettent en évidence le besoin d'élaborer, en collaboration avec les employés, des politiques sur des modalités de travail souples qui tiennent compte de diverses situations personnelles, établissent des attentes claires et fournissent des lignes directrices concrètes.

«Et l'aspect social d'avoir d'autres personnes autour de soi, et nous comptons les uns sur les autres en tant qu'équipe pour être en mesure de communiquer efficacement, et donc le fait de ne pas pouvoir tendre la main et parler à votre collègue assis en face de vous m'a un peu affecté. Nous avons certes Skype, qui est génial, mais vous n'avez pas ce type de face à face où vous pouvez voir quelqu'un et communiquer avec lui à ce niveau, donc c'est un peu une différence... »

Une agente de services aux citoyens

COMMENT POUVONS-NOUS

mieux soutenir les membres du personnel (en particulier les parents) qui travaillent de la maison pour qu'ils soient productifs tout en assurant la conciliation travail-vie personnelle?

OBSERVATION

OBSERVATION N° 2

Les données recueillies sur le suivi des appels ne sont pas suffisamment détaillées pour permettre de repérer et d'éliminer les facteurs (inutiles) à l'origine du volume d'appels.

Les agents des centres d'appels se sont dits constamment frustrés par le fait de ne pas pouvoir fournir de rétroaction sur les problèmes dans les processus des programmes et les communications qui puisse mener à la prise de mesures ou à des changements. Les pointes dans les volumes d'appels sont parfois causées par des problèmes de communication dans d'autres canaux, comme le contenu erroné ou désuet des pages Web, des questions imprécises dans les formulaires ou de l'information manquante sur les prochaines étapes à suivre. Le personnel de première ligne signale ces problèmes et offre souvent des solutions faciles et pratiques. Même s'ils portent ces problèmes à l'attention des membres de leur direction régionale (p. ex. chefs d'équipe, directeurs), l'administration centrale n'y donne presque jamais suite. Il n'y a aucun mécanisme officiel pour vérifier la fréquence et l'incidence des problèmes soulevés parce que les données existantes de suivi des appels ne sont tout simplement pas assez détaillées.

En l'absence d'un meilleur outil ou système pour assurer le suivi et la communication de problèmes particuliers liés aux programmes et aux services depuis les agents des centres d'appels jusqu'à l'administration centrale, les problèmes faciles à régler qui font augmenter les volumes d'appels et occasionnent des retards dans les dossiers des clients persisteront. Cela continuera de nuire aux clients, aux agents des centres d'appels et à l'organisation, en occasionnant des coûts opérationnels supplémentaires et en posant un risque d'atteinte à la réputation. D'autres changements liés à la COVID-19 visant les systèmes des centres d'appels pour fournir et recueillir de l'information pourraient être examinés afin de déterminer s'il est possible d'intégrer un suivi plus détaillé et de meilleure qualité.

« Souvent, ces documents [demandes de prestations d'assurance-emploi] ne semblent pas avoir été élaborés par un groupe comme le nôtre, composé d'employés de toutes les régions qui sont en contact direct avec les clients. Ce serait bien d'être consultés sur ce que nous trouvons utile et sur ce qui devrait, selon nous, être modifié. »

COMMENT POUVONS-NOUS

recueillir des données plus détaillées sur les appels pour cerner et mesurer les problèmes afin d'atténuer les frustrations des clients et de réduire les volumes d'appels?

Une agente de traitement

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 1 : MODALITÉS DE TRAVAIL SOUPLES POUR LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE

Les employés souhaitent profiter de modalités de travail souples pour être en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes et de maintenir un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.

La pandémie a eu pour effet d'accroître les attentes à l'égard des employés de première ligne, qui doivent gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, des appels de clients stressés et frustrés ainsi qu'une charge de travail accrue. La politique sur les régimes de travail souples décrit les régimes et les options qui profitent autant aux employés qu'à l'employeur.

- Leadership assumé et développé conjointement avec les employés.
- Prise en compte des facteurs de stress supplémentaires liés à la pandémie et des besoins en santé mentale adaptés au personnel de première ligne.

RÉSULTATS DU SONDAGE

La plupart des répondants au sondage ont convenu que les employés devraient disposer des outils et des mesures d'adaptation nécessaires pour travailler de façon productive à domicile. Certains répondants ont mentionné que tout l'équipement nécessaire leur a été fourni (ou remboursé) ou est en voie de l'être, tandis que d'autres ont indiqué qu'ils n'ont pas encore reçu d'équipement ou estiment que les montants de remboursement actuels sont insuffisants dans le cadre de leur entente de télétravail. Des répondants ont fait remarquer qu'il est rare que des modalités de travail souples soient offertes au personnel de première ligne en raison des besoins opérationnels et ils estimaient qu'une souplesse et des heures de base supplémentaires seraient utiles pour mieux concilier le travail et la vie personnelle.

« Il est toujours bon de fournir aux employés de meilleures mesures de soutien pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et à prendre soin d'eux-mêmes. Il peut être difficile de trouver un plan réalisable, mais ce n'est pas impossible. Une option envisageable en ce qui concerne les modalités de travail souples consisterait à permettre aux employés de tirer parti des différents fuseaux horaires du pays. Tous les employés devraient recevoir un deuxième écran; il s'agit d'un coût initial élevé qui sera rentable à long terme. Les gestionnaires devraient recevoir une formation obligatoire sur la façon de superviser le personnel dans un contexte de travail à distance pendant une pandémie. »

Un consultant en expertise opérationnelle

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 2 : ÉLARGISSEMENT DU SUIVI EXISTANT DES APPELS

Les données recueillies sur le suivi des appels ne sont pas suffisamment détaillées pour permettre de repérer et d'éliminer les facteurs à l'origine du volume d'appels.

Les agents de première ligne nous fournissent des renseignements transmis de vive voix et provenant d'observations empiriques sur ce qui ne fonctionne pas ou ne plaît pas aux Canadiens. Il est actuellement impossible de savoir et d'évaluer dans quelle mesure ces problèmes sont résolus. La collecte de données plus détaillées sur les appels permet d'effectuer le suivi de la fréquence à laquelle les problèmes surviennent et d'évaluer l'incidence de leur résolution, ce qui contribue à offrir des services de meilleure qualité et à créer une boucle d'amélioration.

- L'objectif consiste à accroître le suivi des appels pour obtenir des détails plus précis sur la raison de l'appel.
- Les données sont examinées pour déterminer les tendances et les problèmes concernant l'expérience client (p. ex. y a-t-il des phrases dans nos pages Web ou nos formulaires de demande qui donnent lieu à un nombre disproportionné de questions et de demandes de renseignements de la part des clients?)

RÉSULTATS DU SONDAGE

Plusieurs répondants ont souligné l'importance de consulter les employés de première ligne pour qu'ils fournissent des renseignements de base et des idées sur les problèmes actuels. De nombreux répondants ont également mentionné que le suivi des appels peut prendre beaucoup de temps et ont suggéré que les attentes en matière de travail (p. ex. les objectifs concernant la durée des appels) soient revues pour tenir compte des nouvelles demandes ou tâches. Bien que certains répondants aient indiqué qu'il ne s'agissait pas nécessairement d'une nouvelle idée, ils ont souligné l'importance du suivi des appels.

« Souvent, les personnes qui utilisent l'outil ne sont pas consultées ni même prises en considération. C'est quelque chose qui peut être changé et qui devrait l'être. La consultation devrait avoir lieu en premier. Cela aiderait non seulement à créer de meilleurs produits, mais aussi à faire en sorte que le personnel soit plus engagé. »

Une consultante en expertise opérationnelle

OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Le personnel de première ligne estime qu'il n'y a pas eu assez de temps et de ressources consacrés à la formation pendant la pandémie, ce qui a nui à la qualité des services et au moral du personnel.

Le personnel de première ligne a indiqué que, compte tenu de l'évolution des rôles et des responsabilités du personnel chevronné, de l'ajout de nombreux nouveaux employés, de l'évolution des programmes et des procédures, et de la transition vers un espace de travail virtuel, il a été impossible de parvenir à un bon équilibre entre l'obtention d'une formation appropriée et la présence du plus grand nombre possible de personnes à répondre aux appels. Il était souvent irréaliste de s'attendre à ce que tout le personnel puisse se familiariser efficacement avec les nouveaux programmes et les nouvelles procédures uniquement en consultant de longues séries de courriels de mises à jour au lieu d'une trousse d'information bien organisée et préparée. La préparation et la mise en œuvre de la formation exigent du temps et des ressources, mais des employés ont mentionné qu'ils passaient souvent autant de temps, voire plus de temps, à simplement essayer de comprendre les choses, qu'ils n'avaient souvent pas de réponses à fournir aux clients au bout du compte et que, parfois, ils avaient donné des renseignements qui, finalement, étaient erronés. En raison du manque de formation et parce qu'on leur disait simplement de lire des courriels, le personnel se sentait peu apprécié, mal informé et inefficace. De plus, sans la formation pratique et le soutien informel qui peuvent être offerts au bureau, l'espace de travail virtuel a fait ressortir le besoin d'une structure dans laquelle la formation a une place.

S'il n'y a pas plus de formation dispensée, certains employés continueront d'offrir un service de mauvaise qualité à la clientèle parce qu'ils ne comprennent pas bien certains documents ou certaines procédures. Comme les employés ne prennent pas tous le temps de lire tout ce qui leur est fourni ou n'ont pas tous la possibilité de le faire (il n'est pas facile de lire des textes denses et volumineux), certains finissent par improviser et peuvent fournir de l'information erronée fondée sur des suppositions. Ce type de situation est particulièrement susceptible de se produire si les agents n'ont pas d'autres occasions d'avoir des discussions informelles avec des collègues. Pour trouver le juste équilibre entre l'investissement dans la formation, le nombre d'agents disponibles et le temps passé au téléphone, il faut procéder à des essais et mesurer les effets que peut avoir une formation accrue sur le rendement. Par exemple, de petites initiatives régionales pourraient servir à déterminer si quelques heures supplémentaires données à des employés pour qu'ils élaborent du matériel de formation portant sur des processus particulièrement difficiles (possiblement conjugué à des questionnaires pour savoir qui a besoin d'aide supplémentaire) peuvent aider à améliorer la qualité du service pendant les appels, à augmenter le nombre d'appels de suivi ou encore la satisfaction des clients.

« Nous nous efforçons d'amener les équipes chargées des pensions à envisager la formation virtuelle, car la formation traditionnelle en classe est difficile en raison du manque d'espace [...] nous parlons de la façon dont nous procéderons au cours des deux ou trois prochaines années [...] et nous sommes passés de deux ou trois ans à deux ou trois semaines [en raison de la COVID-19] [...] il s'agit donc d'un changement considérable. »

COMMENT POUVONS-NOUS

prioriser le temps consacré à la formation du personnel (malgré la pression qui s'exerce pour que le travail soit fait en l'absence de formation) afin de gagner du temps, d'améliorer le service et de maintenir le personnel en poste?

RÉTROACTION ISSUE DES ATELIERS D'IDÉATION

Nos constatations et nos ateliers d'idéation tenus avec le personnel de première ligne ont révélé que, compte tenu de la grande diversité des besoins en formation des divers secteurs d'activité, il serait difficile de proposer des solutions qui tiendraient compte adéquatement de la portée et des besoins immédiats. Certaines des idées proposées étaient de portée générale, à long terme et de nature plus transformatrice et nécessiteraient une infrastructure ou un soutien ne cadrant pas dans la portée du projet. Les constatations et les ateliers ont permis de recueillir des commentaires à prendre en compte aux fins de la révision des processus de formation, particulièrement en ce qui concerne l'environnement virtuel.

- Il faudrait tirer parti des programmes existants pour offrir du mentorat et une formation en temps réel qui peuvent mieux tenir compte des changements en cours.
- Le besoin de mentorat et de soutien par les pairs devrait être reconnu et normalisé et faire partie intégrante de la semaine de travail; il faudrait aussi trouver une façon prévisible et gérable de récompenser et reconnaître les personnes qui partagent leurs connaissances.
- Compte tenu du passage à un environnement de travail en ligne, il faut mieux comprendre l'environnement numérique du personnel et les besoins des employés en matière de soutien et d'encadrement.

BIEN-ÊTRE



CHAPITRE

07

OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Le personnel se sent abandonné par la haute direction et pris au dépourvu lorsqu'il ne reçoit pas les renseignements cruciaux sur les programmes nouveaux ou modifiés en temps opportun. Par conséquent, ils sont souvent victimes de violence verbale et se sentent coupables et frustrés lorsqu'ils ne peuvent pas répondre aux questions des clients.

Les employés de première ligne (en particulier ceux des centres d'appels) ont éprouvé des difficultés à servir les clients lorsque de nouveaux programmes ont été instaurés s'agissait de nouveaux programmes ou de programmes modifiés parce qu'on ne leur avait pas fourni suffisamment de détails sur les changements avant que les clients appellent pour poser des questions. Les détails pertinents sur les changements apportés aux programmes et services étaient disponibles à l'administration centrale, mais n'étaient pas communiqués à temps au personnel de première ligne. Par exemple, les renseignements sur les écarts prévus dans les paiements de la PCU d'EDSC (en raison de la récupération du paiement anticipé) ont été communiqués aux agents du centre d'appels de l'assurance-emploi seulement après que les clients ont commencé à appeler au sujet des paiements manquants. En outre, il manque souvent de formation formelle ou pratique sur les changements complexes (p. ex. les nouveaux processus de demande), et les agents de première ligne doivent éplucher une grande quantité de documents sur les changements apportés aux programmes et aux procédures et en interpréter eux-mêmes les répercussions.

En l'absence d'un échange d'information plus rapide sur les principaux changements, les agents des centres d'appels continueront d'éprouver de la frustration et d'être mal outillés pour répondre aux nouvelles questions des clients, et de subir de la violence verbale de la part de clients mécontents qui lisent les premiers renseignements disponibles (souvent trompeurs) sur ces changements provenant de sources en ligne. Si aucun investissement n'est fait dans une formation plus formelle et pratique sur les changements importants, le personnel ne sera pas en mesure de bien comprendre ceux-ci et de fournir des conseils et des réponses aux clients avec assurance. Il est possible de tirer parti de l'expertise de personnes qui sont des intermédiaires clés entre l'administration centrale et les régions désignées dans le cadre de ce projet, afin de cerner et d'éliminer les obstacles à une communication plus rapide de l'information de l'administration centrale au personnel de première ligne.

« Je comprends que cela arrive, mais je me suis sentie coupable parce que je ne pouvais toujours pas les aider [les clients]. J'avais beau essayer de répondre à leurs questions, je ne sais pas. Je me suis sentie perdue à un moment donné. J'étais en colère parce que je me sentais inutile »

Une spécialiste des services aux citoyens

OBSERVATION

OBSERVATION N° 2

Le personnel ne dispose pas d'un temps de repos suffisant pour se remettre d'un appel de détresse difficile ou pour effectuer le travail de suivi nécessaire après un appel lors de situations nouvelles ou complexes.

La COVID-19 a entraîné une augmentation du nombre d'appels, des heures supplémentaires, des interruptions causées par la technologie et les systèmes, du nombre d'appelants en détresse, du nombre de nouveaux clients confus et du nombre de nouveaux programmes, services et procédures. Toutefois, les options existantes pour prendre une pause officielle n'ont pas été adaptées à ces circonstances ou ne l'ont pas suffisamment été. Ces options se limitent à quelques scénarios qui n'englobent pas l'ensemble des raisons pouvant justifier une pause, et le personnel craint de subir des répercussions s'il prend du temps à cette fin. Les options actuelles comprennent « cinq minutes sans être au téléphone » ou « travail de suivi après l'appel ». La première est juste assez longue pour répondre à des besoins physiques comme aller aux toilettes, etc., et la seconde est déconseillée parce qu'on s'attend à ce que le personnel exécute des tâches administratives pendant qu'il est au téléphone. Ces limitations font en sorte que le personnel doit demander les pauses au cas par cas et même justifier les courtes pauses qui sont absolument nécessaires à son bien-être. Le fait de décider de prendre quelques courtes pauses supplémentaires est donc une source de stress. Les supérieurs directs font preuve de compréhension, mais ce n'est pas le cas de la haute direction, et l'on craint que le rendement ait une incidence sur les possibilités de carrière et le parcours de vie. Enfin, les codes servant à classer le temps lorsque les systèmes ou la technologie ne fonctionnent pas n'ont pas été officialisés, ce qui donne lieu à des solutions de rechange comme la prise d'un congé par le personnel lorsque le réseau est en panne durant des périodes prolongées.

Si les employés des centres d'appels ne peuvent pas prendre de pause après un stress élevé ou des appels injurieux, ils continueront de répondre à d'autres appels avant de s'en être remis, ce qui risque d'avoir des conséquences négatives sur leur santé mentale (p. ex. épuisement professionnel) et de se traduire par une baisse de leur rendement lors des appels subséquents. Si l'on ne prévoit pas de périodes pour effectuer des recherches ou de la résolution de problèmes lorsqu'il y a des procédures nouvelles ou modifiées, l'efficacité du personnel à offrir un service de qualité aux clients continuera de diminuer. Ces difficultés mettent en évidence la nécessité d'élaborer des procédures officielles pour les pauses et les périodes suivant les appels qui tiennent activement compte des besoins et des réalités du personnel de première ligne. Les liens établis tout au long du projet avec des employés chevronnés de première ligne (p. ex. l'expertise opérationnelle régionale, les gestionnaires), qui savent comment ces besoins pourraient être mesurés et intégrés aux procédures existantes, donnent l'occasion de former rapidement des équipes de travail locales qui peuvent élaborer et mettre à l'essai de nouvelles options.

« J'ai constaté que beaucoup plus de gens ont commencé à devenir injurieux. Une procédure a été lancée pour nous aider à traiter les appels problématiques, mais la situation était très difficile, car chaque fois que nous disions à une personne que nous ignorions comment faire une chose, elle nous répondait "oh mon dieu, on vous paie à faire quoi alors?" »

Une agente de traitement

COMMENT POUVONS-NOUS

intégrer une période réaliste de rétablissement et de pause dans les journées de travail des employés afin qu'ils puissent combler leurs besoins de base après un appel, comme ceux liés à la santé mentale et au travail de suivi?

OBSERVATION

OBSERVATION N° 3

Les mesures de rendement actuelles des spécialistes des centres d'appels ne correspondent pas à la réalité changeante du travail.

Depuis le début de la pandémie, le travail dans les centres d'appels a radicalement changé, les appels étant plus longs et difficiles, et les exigences sur le plan cognitif étant accrues en raison des programmes et des procédures qui évoluent rapidement ou qui viennent s'ajouter. Les appels prennent plus de temps que d'habitude parce qu'il y a plus de nouveaux clients qui utilisent nos services pour la première fois et plus de confusion quant au fonctionnement des programmes nouveaux ou modifiés. Les agents des centres d'appels arrivent donc difficilement à respecter les délais moyens établis pour le traitement, ce qui a des répercussions sur leur capacité à s'acquitter de leur charge de travail normale. Les attentes liées à la charge de travail du personnel de première ligne et les mesures de rendement comme les délais moyens de traitement n'ont pas été adaptées pour tenir compte de la réalité actuelle et de la constante évolution de la prestation de services.

Bien que le personnel de première ligne ait signalé cette question à la direction régionale à plusieurs reprises, il n'y a eu aucune réponse de la part des représentants de l'administration centrale qui établissent ces mesures de rendement. Cela peut s'expliquer par le fait qu'à l'heure actuelle, les indicateurs de rendement quantitatifs ne sont pas établis pour intégrer les mesures des employés de première ligne en ce qui concerne les durées d'appels requises pour assurer une prestation de services de qualité à différents clients, ou le temps devant être pris entre deux appels pour que le personnel de première ligne puisse absorber et traiter l'information, les mises à jour et la formation. Si ces mesures ne sont pas modifiées de manière à concilier la qualité et la rapidité du service au moyen d'indicateurs rigoureux adaptables, le personnel de première ligne continuera de devoir sacrifier la qualité pour être en mesure de satisfaire aux normes de rendement. En collaboration avec le personnel de première ligne, nous avons créé un prototype initial qui permettrait au personnel de l'administration centrale et des régions de se réunir et d'établir un ensemble d'indicateurs de rendement clés qui concilient les besoins organisationnels et les dispositions relatives à la qualité du service, et qui peuvent être adaptés en fonction des circonstances changeantes.

« Aucun renseignement n'est communiqué sur la façon dont tous ces changements, notamment en ce qui touche le délai moyen de traitement et la date de début du traitement des demandes, seront mis en place, et nous nous sommes rendu compte que les procédures que nous utilisions avant la COVID-19 ne sont pas adaptées à la situation actuelle. Nous n'avons rien reçu de la part de la direction ou des chefs d'équipe, et avons donc continué de tenter de répondre aux mêmes attentes. »

Un spécialiste des centres d'appels

COMMENT POUVONS-NOUS

adapter la mesure du rendement pour qu'elle reflète mieux les difficultés actuelles, et documenter la valeur qualitative et l'effet d'un excellent service?

SOLUTIONS PROPOSÉES

IDÉE N° 1 : MODIFIER LA FAÇON DONT LE RENDEMENT EST ÉVALUÉ

Les attentes liées à la charge de travail des spécialistes des centres d'appels et les mesures de rendement ne sont pas adaptées à la nouvelle réalité du travail.

La durée des appels est plus longue que d'habitude, d'autant plus que le volume de clients s'est accru et que beaucoup de ces clients utilisent ces services pour la première fois. Les attentes liées à la charge de travail et les mesures de rendement, comme les délais moyens de traitement, doivent être modifiées afin de tenir compte de la réalité actuelle de la prestation de services, qui est en constante évolution.

- Les délais de traitement sont régulièrement mis à jour et tiennent compte des circonstances actuelles ainsi que de la complexité des appels et du segment de clients.
- Les agents disposent du temps nécessaire pour absorber et traiter l'information et les mises à jour dans le cadre des attentes quotidiennes en matière de charge de travail.

RÉSULTATS DU SONDAGE

De nombreux répondants au sondage ont mentionné que le maintien des délais moyens de traitement peut être une source de stress pour les agents des centres d'appels, surtout dans le contexte actuel en pleine évolution. Des répondants ont convenu que des changements dans les délais de traitement prévus sont nécessaires pour tenir compte des circonstances actuelles, certains affirmant qu'ils devraient être complètement éliminés pendant la pandémie. Des répondants ont indiqué que les évaluations de rendement devraient être axées sur la qualité de la prestation de services, et non sur la quantité, afin de mieux servir les Canadiens et de réduire la charge de travail future en diminuant le volume de demandes de renseignements découlant d'un service de mauvaise qualité fourni durant des appels.

« Les délais de traitement, la surveillance des délais de traitement et les évaluations fondées sur les délais de traitement contribuent grandement au stress que subissent les agents des centres d'appels [...] Ces agents devraient avoir la latitude requise pour s'assurer que les préoccupations et les problèmes des clients ont été résolus. Cela éliminerait les appels de clients dont les questions n'ont pas été entièrement résolues. Parfois, les appels sont traités de façon expéditive parce que les agents savent qu'ils sont chronométrés et sont stressés par le fait qu'ils doivent terminer l'appel dans un délai prédéterminé [...] »

Un agent de services aux citoyens



TECHNOLOGIE

CHAPITRE

08

OBSERVATION

OBSERVATION N° 1

Le manque de ressources et d'équipement adéquats a rendu l'adaptation au travail à domicile encore plus difficile.

Les mesures visant à réduire la propagation de la COVID-19 ont obligé les différents ordres de gouvernement à faire la transition vers le télétravail. Comme la majorité des employés ne disposait pas de ce qu'il fallait pour travailler à domicile, EDSC a dû rapidement élargir l'accès aux ressources de bureau, à l'équipement et aux mesures de soutien dont le personnel a besoin pour s'acquitter de ses fonctions. Voici quelques-uns des principaux défis technologiques :

Adaptation au travail à domicile : L'appel au télétravail a rassuré les employés, car ils ont alors su qu'ils pourraient appliquer les mesures de distanciation physique comme il se doit. Néanmoins, bon nombre d'employés ont eu l'impression d'être mal préparés et pris au dépourvu pour ce qui est de travailler à domicile parce qu'ils ne possédaient pas d'ordinateur personnel ou portable pour utiliser AppGate ou un ordinateur portable du gouvernement pour faire leur travail, et ils ont souvent dû trouver des solutions de rechange immédiates.

Accès en ligne : Les agents des régions rurales et éloignées qui disposent d'un service cellulaire instable ou d'une bande passante extrêmement limitée ont de la difficulté à travailler à domicile. Le fait de ne pas disposer d'une connexion stable à AppGate alors qu'ils ont beaucoup de travail à faire les a rendus anxieux, même s'ils ne pouvaient pas faire grand-chose pour améliorer leur situation. Depuis que nous avons parlé à ces agents, EDSC a fourni aux employés qui travaillent à domicile des ordinateurs portables de travail et un accès au réseau privé virtuel (RPV). Le personnel a quand même souvent mentionné la nécessité d'une connexion plus stable au RPV ou à AppGate pour éviter les déconnexions et les interruptions de travail.

Manque d'accès à l'équipement de bureau essentiel : De nombreux agents de traitement travaillent sur des écrans de grande taille pour afficher plusieurs fenêtres de programmes ou documents et traiter efficacement les prestations des clients. De même, les agents des centres d'appels utilisent souvent plusieurs écrans et un système de téléphonie mains libres avec écouteurs pour traiter les demandes de renseignements et les dossiers des clients. Au début de la pandémie, les agents n'avaient pas accès à l'équipement nécessaire, ce qui nuisait à la productivité au travail. Bon nombre d'entre eux n'ont pas non plus le mobilier requis pour travailler confortablement à la maison, ce qui s'est ajouté à la liste des éléments ayant une incidence sur leur bien-être physique et mental. Depuis nos échanges avec le personnel, EDSC a pris des mesures afin que celui-ci ait accès à de l'équipement pour les espaces de travail à domicile.

« Pour moi, l'un des plus grands problèmes est la connectivité [...] j'utilise mon propre service d'accès Internet à la maison [...] J'ai l'accès Internet le plus rapide à Winnipeg et j'ai encore des problèmes de connectivité. »

COMMENT POUVONS-NOUS

mieux soutenir la transition vers le travail à domicile au moyen de ressources et d'un équipement appropriés?

Une agent des centres d'appels

RÉTROACTION ISSUE DES ATELIERS D'IDÉATION

Nos constatations et nos ateliers d'idéation organisés avec le personnel de première ligne ont mis en évidence plusieurs besoins technologiques afin que le personnel soit mieux outillé pour travailler à domicile. Bon nombre des solutions proposées durant les ateliers avaient déjà été mises en œuvre par EDSC (p. ex. pour répondre aux besoins en matériel), ou elles étaient à long terme et de nature transformatrice (p. ex. augmenter la bande passante) et dépassaient la portée de ce projet. Les constatations et les ateliers ont permis de recueillir des commentaires à prendre en compte en vue de mieux répondre aux besoins technologiques et aux besoins en équipement du personnel.

Portail de réclamations pour de l'équipement et des ressources :

- Tous les employés du gouvernement du Canada qui travaillent à domicile peuvent réclamer un montant pour acheter l'équipement de bureau dont ils ont besoin afin d'être confortablement installés et de travailler de manière efficace et productive.
- Il faudrait créer un portail de réclamations dans lequel seraient précisément indiqués ce qui peut être demandé et le montant accordé (ou ce qu'il en reste); il serait également possible de présenter une demande de remboursement (le demandeur remplirait un formulaire électronique indiquant les articles achetés, l'endroit où ils ont été achetés et le prix payé, il joindrait un reçu d'achat, etc.).

Emprunt d'équipement et de mobilier de bureau :

- Bon nombre d'employés du gouvernement du Canada disposent de l'équipement adéquat pour travailler à partir de leur bureau.
- Si l'on prévoit qu'ils travailleront encore de la maison pendant un certain temps, ils devraient avoir accès au même équipement. Dans la mesure où l'équipement qui leur est attribué ou leur poste de travail est inutilisé, ils devraient être autorisés à emprunter cet équipement et à l'apporter à la maison pour l'utiliser. S'il leur manque quelque chose, ils peuvent soumettre une demande à l'InfoService national, et le gouvernement du Canada fournira rapidement l'équipement nécessaire.

POINTS DE CONTACT DU PROJET À L'ÉCHELLE D'EDSC

CHAPITRE

09

POINTS DE CONTACT DU PROJET À L'ÉCHELLE D'EDSC

Au cours du projet, nous avons communiqué avec d'autres équipes d'EDSC qui travaillaient à des projets liés aux efforts de secours et de relance pour la prestation de services. Ces points de contact nous ont permis d'en apprendre davantage sur les interventions entreprises par d'autres équipes, de fournir des conseils sur la recherche sur le terrain et de communiquer nos constatations. Dans plusieurs cas, nous avons communiqué nos ensembles de données brutes, nos observations et les solutions proposées qui soutenaient directement le travail de collègues à l'échelle d'EDSC. Voici certains des principaux points de contact pour la communication des constatations et l'application des connaissances :

Équipe d'innovation opérationnelle des ressources humaines (EIORH) :

- L'EIORH a lancé une collaboration relative à un livre blanc pour aider le gouvernement fédéral à se préparer aux deux années qui suivront la pandémie. Les constatations du projet ont contribué à la collaboration en présentant les points de vue du personnel des régions et de première ligne au sujet des communications avec les Canadiens, des interventions de programme personnalisées et de l'avenir de la prestation de services.

Groupe de travail sur la simplification de la politique de l'assurance-emploi (GTSPAE)

- Le groupe de travail (codirigé par Mathieu Audet, gestionnaire du Lab) a conçu et mis en œuvre des communications destinées aux clients et aux intervenants au sujet de la PCU et de la transition entre la PCU et l'assurance-emploi. Notre projet a permis d'éclairer l'élaboration de documents de communication et de signaler les possibles défis et occasions à saisir pertinents pour les différents sous-groupes de travail au sujet des politiques, des opérations et de la gestion de la charge de travail.

Programme de sensibilisation, de formation, d'éducation et de mobilisation en matière de sécurité (SFEMS) :

- Le Programme de SFEMAS, qui fait partie du Bureau de la sécurité ministérielle, élabore un programme visant à fournir aux employés en contact avec la clientèle la formation et les ressources nécessaires pour gérer les incidents de sécurité. Notre projet a fourni des points de vue et des observations sur les problèmes de formation, de bien-être et de sécurité auxquels le personnel de première ligne a fait face pendant la pandémie pour éclairer le travail lié à la SFEMS.

A photograph of two women sitting at a table, smiling and talking. The image is overlaid with a semi-transparent red filter. The woman on the left is wearing glasses and has her hands clasped on the table. The woman on the right is looking towards her. The background is a solid red color.

EN CONCLUSION

CHAPITRE

10

EN CONCLUSION

Le projet a proposé neuf solutions à partir des constatations et de la rétroaction fournie par le personnel de première ligne pour quatre des six thèmes énoncés dans le rapport. Elles sont résumées ci-dessous :

THÈME	SOLUTIONS PROPOSÉES
Besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> · Guide de présentation d'une demande de prestations d'assurance emploi · État des demandes en ligne · Navigateurs communautaires
Communications internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> · Présence dans les médias sociaux pour accroître la portée des communications · Robot de recherche en ligne/assistant personnel · Portail de communication interne
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> · Modalités de travail souples pour le personnel de première ligne · Élargissement du suivi existant des appels
Bien être	<ul style="list-style-type: none"> · Modifier la façon dont le rendement est évalué

Tandis que s'achève cette phase du projet, l'équipe du Lab diffusera les constatations et examinera la possibilité de procéder à la phase suivante.

EN CONCLUSION

OCCASIONS DE DIFFUSER LES CONSTATATIONS

Le Lab cherchera des occasions de communiquer et de présenter aux régions et à l'administration centrale les constatations et les solutions ayant découlé du projet au moyen d'activités telles que les suivantes :

- Présenter les constatations au personnel régional (p. ex. dans des bulletins régionaux, des réunions, etc.).
- Présenter les constatations aux équipes du secteur de la stratégie de prestation de services à l'administration centrale (p. ex. la Direction générale des services aux citoyens et la Direction générale des services de versement des prestations).
- Diffuser les constatations dans les diverses plateformes en ligne d'EDSC (p. ex. le bulletin du Lab, les articles publiés dans Intersection, les tables de recherche d'EDSC, etc.).

ÉTABLISSEMENT DE LA PORTÉE D'UNE ÉVENTUELLE DEUXIÈME PHASE

Le Lab s'emploie à établir la portée de la deuxième phase du projet, qui visera à déterminer les solutions, parmi les neuf proposées, qui peuvent être élaborées de manière plus approfondie et devenir des prototypes. L'équipe du Lab examinera la possibilité de mettre sur pied des groupes de travail sur le prototypage avec le personnel régional et celui de l'administration centrale aux fins de l'élaboration conjointe de certains prototypes. Dans le cadre de notre vaste consultation du personnel de première ligne, nous avons établi une liste de personnes qui ont fait part de leur souhait de participer aux activités éventuelles d'élaboration, de mise à l'essai et de développement de prototypes prometteurs. Le Lab prévoit également chercher des occasions de collaboration au sujet d'initiatives en cours au Ministère.

L'ÉQUIPE DU LAB D'EDSC ET MEMBRES RÉGIONAUX DU RÉSEAU DU CHANGEMENT

CHAPITRE

11

L'ÉQUIPE DU LAB D'EDSC



Hasti Rahbar

Chef de projet



Jessica Zéroual

Chef de projet



Jespal Panesar

Chercheur principal



Rebecca Friesdorf

Chercheur



Anna Keefe

Chercheur



Holly Johnstone

Chercheur



Sabina Franklyn

Chercheur



Colleen Rob

Chercheur



Aidan Neil

Responsable régional



Steven Chan

Concepteur



Colleen Tiernan

Analyste en
innovation sociale

MEMBRES RÉGIONAUX DU RÉSEAU DU CHANGEMENT

QUEST ET TERRITOIRES

Marnie Green
Maxime Dube
Julie Finley
Harj Bhangu
Richard Ahlers
Theresa Joseph Thompson
Betty Luey
Pauline Lundgren
Kyle Reedman
Grant Boyd
Justin Dong
Albert Lee
Jackie Kossick
Carl Hoff
Richard Nelson
Katie Wells
Tricia Williams
Edna Roshko
Maureen Cruz Gabuna
Thomas Jung
Ryan Platt
Blake Masters
Alaysha Widdicks
Glenn Hurd

ONTARIO

Michael Cimini
Drew Nunn
Rochelle Bondy
Sherine Osbourne
Matthew Lakodaris
Danielle Lenehan

ATLANTIQUE

Anissa MacLeod
Angela Seitz
Tiffany Ward
Paula Bruce

QUÉBEC

Annie Caron
Pascal Doucet
Marie Eve Campanelli
Vinojan Kanagaratnam

ADMINISTRATION CENTRALE

Martin Lahaie
Ann Philipzik
Janet McGrath