



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

ÉVALUATION DU PARTENARIAT ENTRE ACC ET SERVICE CANADA

Décembre 2015

Direction générale de la vérification
et de l'évaluation

Canada 

Remerciements

L'équipe d'évaluation aimerait remercier chaleureusement le personnel d'Anciens Combattants Canada et de Service Canada, dont la contribution a été essentielle à la réussite de cette évaluation.

Table des matières

SOMMAIRE	i
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 PROCESSUS PROPRES AUX VOIES DE SERVICE	2
1.2 PRÉVISIONS RELATIVES AU PARTENARIAT	4
2.0 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE	5
2.1 MULTIPLES SOURCES DE DONNÉES	5
2.2 CONTRAINTES ET DÉFIS ANALYTIQUES	6
3.0 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION	8
3.1 CONFORMITÉ ET GESTION DU PARTENARIAT	8
3.2 SERVICES TÉLÉPHONIQUES	8
3.3 SERVICES EN PERSONNE	15
3.4 SERVICES WEB	24
3.5 SERVICES D'HÉBERGEMENT DES EMPLOYÉS	26
4.0 CONCLUSION	28

Sommaire

En 2012, Anciens Combattants Canada (ACC) et Service Canada ont conclu une entente de partenariat selon laquelle Service Canada utiliserait son site Web, ses services en personne et ses services téléphoniques pour offrir des renseignements généraux sur les services et les avantages d'ACC aux personnes qui consultent le site Web de Service Canada, se rendent dans un centre de Service Canada ou appellent la ligne d'information sans frais d'ACC. De plus, Service Canada accepterait et examinerait les demandes présentées au titre du Programme de prestations d'invalidité et du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC). L'intention du partenariat était d'offrir aux vétérans un accès élargi aux services d'ACC sur le Web, en personne ou au téléphone. En demandant à Service Canada de répondre aux demandes de renseignements généraux, ACC s'attendait à pouvoir recentrer ses efforts sur les cas plus complexes. L'établissement d'un partenariat visait également à accroître les points d'accès aux services d'ACC, particulièrement pour les résidents des zones rurales et éloignées. En outre, Service Canada utiliserait son expertise et son expérience de tous les programmes du gouvernement du Canada et regrouperait l'information d'ACC avec ceux d'une gamme plus vaste de programmes et de services connexes du gouvernement du Canada.

En février 2014, le partenariat a été élargi pour y inclure des services d'hébergement des employés grâce auxquels Service Canada offrirait des locaux à bureaux et des salles de réunions pour qu'un représentant d'ACC travaille dans le centre de Service Canada le plus proche de chacun des bureaux de secteur d'ACC qui allaient être fermés.

Dans le cadre de l'approbation du partenariat, une évaluation devait être faite pour savoir si les normes applicables de service aux vétérans s'étaient améliorées, si les ressources avaient effectivement été recentrées sur l'amélioration de la gestion de cas et s'il y avait eu des gains d'efficacité qui pourraient se traduire par des économies opérationnelles à long terme sans réduction du niveau de service aux vétérans. L'évaluation permettrait également de déterminer si l'entente conclue entre ACC et Service Canada était respectée et de cerner tout point à améliorer.

Lors de la visite des 18 centres de Service Canada et de six bureaux de secteur d'ACC entre juin et novembre 2014, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les pratiques et les processus en place associés au partenariat. Les évaluateurs ont également observé 62 appels placés au Centre de renseignements du Canada (CRC) de Service Canada et 118 appels placés au Réseau national des centres d'appel (RNCA) d'ACC. Quarante-cinq entrevues ont été menées auprès des employés d'ACC et de Service Canada, de représentants du Bureau de l'ombudsman des vétérans et d'experts dans le domaine des services téléphoniques. En outre, un examen de la documentation et une analyse du rendement et des données démographiques ont été effectués.

L'évaluation a été sujette à des contraintes. Les évaluateurs n'ont pas été en mesure de quantifier le nombre de ressources d'ACC réaffectées aux cas complexes et n'ont pu obtenir l'avis des personnes qui ont eu recours aux services offerts dans le cadre du partenariat.

Certaines exigences principales sont associées à l'entente de partenariat en ce qui concerne la structure de gouvernance, les exigences liées aux données et les exigences en matière de comité. L'évaluation a révélé qu'il y avait respect de ces exigences principales. L'équipe a cependant déterminé qu'ACC aurait avantage à améliorer la communication vers Service Canada concernant les processus, les avantages et les services d'ACC.

Au cours de la phase de planification du partenariat, ACC recevait un million d'appels par année et avait de la difficulté à répondre à un tel volume. Avoir recours à un tiers pour répondre à un certain pourcentage des appels était une solution souhaitable. ACC avait déterminé que 10 % des appels à la ligne d'information sans frais étaient d'ordre général et que Service Canada pourrait y répondre pendant que les ressources d'ACC se concentreraient sur les cas plus complexes. Depuis la phase de planification du partenariat, ACC a investi dans la mise en place d'un nouveau système téléphonique, de sorte qu'il est possible de répondre à la demande de renseignements d'un plus grand nombre d'appelants dès le premier appel. Par conséquent, ACC a observé une réduction notable du nombre d'appels abandonnés (auteur de l'appel qui raccroche), passant de 176 000 en 2010-2011 à 24 904 en 2013-2014. Le taux de réponse d'ACC s'est amélioré, passant de 61 % en 2010-2011 à 96 % en 2013-2014.

L'objectif du partenariat de réduire de 10 % le nombre d'appels au RNCA d'ACC n'a pas été atteint parce que le volume de demandes de renseignements généraux, telles qu'elles sont définies dans l'entente (appels de niveau 1), ne s'est pas réalisé. En 2012-2013 et en 2013-2014, 63 % des appels au CRC ont été transférés au RNCA d'ACC, menant à une réduction approximative de 3,5 % des appels au RNCA d'ACC (comparativement à une réduction prévue de 10 %). De plus, la stratégie téléphonique en place a eu des répercussions inattendues. L'équipe d'évaluation a observé 62 appels au CRC et cerné les répercussions inattendues suivantes qui sont survenues en raison de l'application des méthodes associées au niveau 1 aux appels qui ne sont pas des demandes de renseignements généraux :

- les agents vérifiaient l'admissibilité des auteurs des appels, parfois incorrectement;
- des indicateurs justifiant l'acheminement de l'appel vers le RNCA d'ACC pour la prise d'autres mesures ont été manqués;
- des indicateurs d'autres avantages et services liés à ACC qui auraient pu être à propos pour l'auteur de l'appel ont été manqués.

Puisque 63 % des appels sont acheminés au RNCA d'ACC, les auteurs d'appels doivent souvent parler à plusieurs agents avant d'obtenir une réponse à leur question. L'expérience de l'auteur de l'appel, les répercussions inattendues susmentionnées et les gains d'efficacité obtenus grâce aux investissements à l'interne indiquent qu'il faudrait considérer une autre solution.

L'équipe d'évaluation a analysé combien d'agents du RNCA d'ACC seraient nécessaires pour répondre au même nombre d'appels auxquels répond actuellement le CRC et elle a constaté qu'il faudrait trois agents supplémentaires. En plus de répondre

aux demandes de renseignements, les agents du RNCA sont en mesure d'exécuter les tâches supplémentaires requises pour achever les appels. Par exemple, les agents du RNCA créent également des activités de suivi à l'intention du personnel compétent d'ACC, créent des dossiers dans le système pour les nouveaux bénéficiaires, mettent à jour les dossiers des bénéficiaires et fournissent aux bénéficiaires des renseignements propres à leur cas particulier. Les coûts salariaux annuels de ces trois agents du RNCA additionnels se chiffrent à environ 200 000 \$ (incluant 20 % en avantages sociaux pour les employés). On s'attend à ce que les coûts que devra assumer ACC pour l'espace de travail, le mobilier de bureau et les besoins en TI soient minimaux ou puissent être absorbés au sein de l'infrastructure actuelle d'ACC. En 2013-2014, ACC a engagé 454 180 \$ en frais variables pour le volet des services téléphoniques du partenariat.

La capacité des gens à utiliser les services en personne dans 581 points de service de Service Canada a donné à ACC la possibilité d'atteindre un public plus large. Malgré cela, l'utilisation de ces services est en deçà des attentes. Au cours des trois dernières années, le nombre de personnes ayant utilisé les services en personne correspondait à 15 % du volume attendu. Les frais associés à la mise en place des systèmes et de l'infrastructure pour offrir le service, en combinaison avec une utilisation plus faible que prévu de ce service, ont donné lieu à des frais par unité plus élevés que prévu. Si l'utilisation avait été telle que prévue, les frais par unité auraient été d'environ 21 \$ comparativement aux frais réels par unité d'environ 93 \$.

Bien que le partenariat a permis d'accroître le nombre de points de service, l'utilisation plus faible que prévu signifie que la capacité du partenariat d'améliorer les normes de service générales n'a pas été possible puisque le nombre de demandes reçues par Service Canada compte pour moins de 1 % du nombre de demandes de prestations d'invalidité reçues par ACC. ACC devrait examiner les services en personne pour déterminer s'il est possible de réduire les frais par unité ou d'améliorer le volume de l'utilisation des services en personne.

Il est important d'avoir sous la main des données sur le rendement pour déterminer si le partenariat atteint ses objectifs. ACC reçoit des données et des rapports sur le volume de demandes reçues et l'information communiquée par Service Canada. D'autres renseignements aideraient à déterminer si le partenariat atteint l'objectif de regrouper l'information avec ceux d'autres programmes du gouvernement du Canada et si les utilisateurs sont satisfaits des services qu'ils reçoivent. ACC devrait examiner les données sur le rendement pour s'assurer que les renseignements requis pour gérer le partenariat sont communiqués.

L'information sur les avantages et les services d'ACC est affichée sur le site Web de Service Canada, avec des liens au site Web d'ACC pour de plus amples renseignements. L'équipe d'évaluation a examiné les deux sites Web et y a trouvé de l'information désuète ou incohérente entre les deux sites. Cela suggère le besoin d'une meilleure communication lorsque des changements sont apportés aux sites Web. Le site d'ACC ne décrit pas clairement le rôle de Service Canada dans le cadre du partenariat. Un visiteur du site pourrait avoir l'impression que Service Canada est en mesure d'offrir des services dépassant la portée définie par le partenariat. Par exemple,

le site Web d'ACC laisse entendre qu'un vétéran peut présenter une demande au titre d'autres programmes d'ACC en plus du Programme de prestations d'invalidité et du Programme pour l'autonomie des anciens combattants. ACC devrait examiner les deux sites Web pour s'assurer que l'information qui s'y trouve est exacte et exhaustive et que le rôle de Service Canada y est clairement défini.

Même si les services d'hébergement des employés n'ont pas été mis en œuvre depuis longtemps, les premiers résultats indiquent qu'il s'agit d'une entente avantageuse. L'entente a donné à ACC la possibilité d'accroître l'accès en personne pour les personnes demandant des renseignements plus détaillés et de collaborer avec le personnel de première ligne de Service Canada. Du même coup, l'entente optimise l'utilisation des ressources pendant que les employés d'ACC exécutent leurs tâches habituelles tout en étant disponibles pour aider les personnes qui ont des questions plus détaillées.

À la suite de ces constatations, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services, donne une nouvelle orientation au volet des « services téléphoniques » du partenariat sur les projets ou les initiatives spéciales qui ne nécessitent pas l'expertise en programmes d'ACC, tels que les appels liés aux activités commémoratives, et discontinue l'entente des niveaux de service relative aux demandes de renseignements généraux.

Recommandation 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services, examine et modifie, au besoin, les activités fournies dans le cadre des services en personne.

Recommandation 3

Il est recommandé que le directeur général, Prestation des services, examine les données recueillies par Service Canada au nom d'ACC, pour s'assurer de disposer de renseignements pertinents et exacts pour mesurer le succès du partenariat.

Recommandation 4

Il est recommandé que le directeur général, Prestation des services, examine le site Web d'Anciens Combattants Canada pour s'assurer que les services offerts par l'entremise de Service Canada sont clairement énoncés, et qu'il examine le contenu actuel concernant ACC sur le site Web de Service Canada pour en vérifier l'exactitude.

1.0 Introduction

En juin 2011, le Conseil du Trésor a autorisé Anciens Combattants Canada (ACC) à aller de l'avant avec son programme de transformation. La vision de la transformation était de revitaliser et de simplifier la prestation des services offerts aux vétérans et à leurs familles par ACC. Les changements visaient à offrir un service plus rapide, par des moyens plus modernes et plus pratiques. Le partenariat établi avec Service Canada était l'une des initiatives de transformation.

Service Canada¹ « facilite l'accès des Canadiens à ses programmes et services et à ceux d'autres ministères fédéraux. [...] En plus d'offrir des services en personne, Service Canada répond aux besoins des Canadiens en ligne, sur le site www.servicecanada.gc.ca, et par téléphone, au 1 800 O-Canada, grâce à un réseau de centres d'appels spécialisés »².

En juillet 2012, un protocole d'entente (PE) concernant l'établissement d'un nouveau partenariat de prestation des services a été signé entre ACC et Service Canada. Dans le cadre de l'approbation du partenariat entre ACC et Service Canada (ci-après appelé le « partenariat »), ce dernier doit faire l'objet d'une évaluation trois ans après sa mise en œuvre.

Anciens Combattants Canada souhaitait atteindre les objectifs suivants grâce au partenariat³ :

- atteindre un plus grand nombre de vétérans et de familles de vétérans de partout au Canada, grâce à un nombre accru de points de service, en particulier dans les régions rurales et éloignées;
- fournir aux vétérans et à leurs familles un accès accru aux services offerts par Internet, par téléphone et en personne;
- améliorer le service aux vétérans et à leurs familles en confiant à Service Canada le soin de communiquer de l'information et de fournir de l'aide au sujet des avantages et des services d'ACC, qui ont été regroupés⁴ avec un éventail plus large de programmes et services pertinents du gouvernement du Canada;

¹ Service Canada est l'un des organismes qui relèvent du portefeuille d'Emploi et Développement social Canada. Il offre aux Canadiens divers programmes et services dont ils peuvent bénéficier tout au long de leur vie. Les autres organismes du portefeuille sont le ministère de l'Emploi et du Développement social, le Programme du travail, la Société canadienne d'hypothèques et de logement et Condition féminine Canada.

² Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014, p. 2. (Nota : Ressources humaines et Développement des compétences Canada a été officiellement renommé Emploi et Développement social Canada à partir du 12 décembre 2013.).

³ Documents de planification du partenariat.

⁴ Le regroupement des services consiste à déterminer d'autres programmes et services du gouvernement du Canada liés aux besoins ou à la demande de la personne.

- améliorer la prestation des services essentiels d'ACC, notamment la gestion de cas et le règlement des demandes, en permettant aux agents d'ACC de se concentrer sur le traitement des cas plus complexes.

Pour atteindre ces objectifs, ACC utiliserait, dans le cadre du partenariat, le réseau de prestation de services par téléphone, en personne et par Internet de Service Canada. Le partenariat a été mis en œuvre par étapes. Une description des voies de service et les dates de mise en œuvre sont fournies dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 – Dates de mise en œuvre du partenariat et description des voies de service

Date de mise en œuvre	Voie de service	Description ⁵
Janvier 2012	Services téléphoniques	Fournir des services téléphoniques de renseignements généraux bilingues au nom d'ACC au moyen de la ligne d'information sans frais d'ACC.
Juillet 2012	Services en personne	Fournir des renseignements généraux et recevoir des services d'agents aux points de service en personne de Service Canada, dans le cadre du Programme de prestations d'invalidité ⁶ et du Programme pour l'autonomie des anciens combattants ⁷ .
Juillet 2012	Services Web	Fournir des renseignements généraux sur le site Web de Service Canada, y compris des hyperliens vers le site Web d'ACC.
Février 2014	Services d'hébergement des employés ⁸	Fournir des bureaux, des salles de réunion et des services de réception à des employés d'ACC dans huit Centres Service Canada.

1.1 Processus propres aux voies de service

Un processus propre à chaque voie de service est en place. La présente section du rapport fournit une description générale des processus qui étaient en place au moment de l'évaluation.

⁵ Documents de planification du partenariat.

⁶ Programme de prestations d'invalidité : verse des paiements aux personnes atteintes d'une invalidité imputable au service militaire.

⁷ Programme pour l'autonomie des anciens combattants : offre un soutien financier pour aider les personnes à rester indépendantes et autonomes chez elles et dans leur collectivité.

⁸ Après la signature du PE original, Service Canada a accepté de fournir des services d'hébergement à des employés d'ACC.

Processus lié aux services téléphoniques

Lorsqu'une personne appelle la ligne d'information sans frais d'ACC, elle peut choisir entre deux options :

Option 1 : Appuyer sur le « 1 », si l'appelant ou la personne au nom de laquelle il appelle est un vétéran et reçoit des avantages ou des services d'ACC; ou

Option 2 : Appuyer sur le « 2 », si la personne appelle pour obtenir de l'information de nature générale.

Lorsque l'option 1 est choisie, l'appel est acheminé au Réseau national des centres d'appels (RNCA)⁹ d'ACC. Si l'appelant choisit l'*option 2*, l'appel est transféré au centre d'appels de Service Canada axé sur les programmes, appelé Centre de renseignements du Canada (CRC). L'appel est ensuite transmis sans interruption à l'un des sept agents chargés de répondre aux demandes de renseignements généraux se rapportant aux avantages et aux services d'ACC entre 8 h 30 et 16 h 30, heure locale. Ces agents ont reçu une formation sur la façon de répondre à des appels de nature générale (non liés à un cas particulier) et d'utiliser les outils de référence conçus pour les aider à répondre aux appels concernant ACC.

Processus liés aux services en personne

Lorsqu'une personne se rend dans un point de service de Service Canada pour une demande concernant ACC, elle peut :

- soumettre une demande au titre du Programme de prestations d'invalidité ou du Programme pour l'autonomie des anciens combattants à un employé de Service Canada qui recevra, examinera et aidera à remplir le formulaire de demande et tout autre document qui l'accompagne; la demande et les documents à l'appui sont ensuite envoyés de façon sûre à ACC aux fins de traitement;
- poser une question à un employé de Service Canada qui lui fournira des renseignements généraux sur les services et les avantages d'ACC;
- obtenir des renseignements généraux sur d'autres programmes du gouvernement du Canada; et/ou,
- consulter le site Web d'ACC et utiliser les services en ligne (p. ex., Mon dossier ACC) au moyen d'un ordinateur dans la zone de libre-service.

Processus liés aux services Web

Lorsqu'une personne consulte le site Web de Service Canada, elle peut visionner une description générale des avantages et services d'ACC dans une section créée à l'intention des vétérans. Service Canada remet en forme les renseignements fournis par ACC et transmet ces renseignements à ACC pour approbation. Service Canada affiche

⁹ Le RNCA est le réseau national des centres d'appels d'ACC qui répond aux appels reçus à la ligne d'information sans frais d'ACC.

alors les renseignements, y compris des hyperliens menant au site Web d'ACC pour que la personne puisse obtenir des renseignements plus détaillés.

Processus liés aux services d'hébergement des employés

Lorsqu'une personne se rend dans l'un des huit bureaux de Service Canada hébergeant un représentant d'ACC (Corner Brook, Sydney, Charlottetown, Thunder Bay, Windsor, Brandon, Saskatoon et Kelowna), elle sera accueillie par un membre du personnel de Service Canada, qui lui posera une série de questions pour déterminer la nature de la demande et la dirigera, au besoin, vers le représentant d'ACC sur place.

1.2 Prévisions relatives au partenariat

Le tableau de la page suivante présente les détails concernant les volumes prévus pour les services téléphoniques et les services en personne, ainsi que les coûts liés au partenariat. Ces prévisions ont été préparées et approuvées par les deux ministères au début du partenariat, et avant l'ajout des services d'hébergement des employés.

Tableau 2 – Coûts et volumes prévus dans le cadre du partenariat

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Volumes			
Appels téléphoniques	100 000	110 000	115 500
Services en personne	18 000	26 000	26 000
Coûts			
Coûts de démarrage ¹⁰	808 573 \$		
Coûts variables ¹¹	888 776 \$	948 400 \$	952 264 \$
Coûts fixes ¹²	527 236 \$	355 855 \$	360 470 \$
COÛTS TOTAUX	2 224 585 \$	1 304 255 \$	1 312 734 \$

Source : Documents de planification du partenariat.

¹⁰ Comprend les coûts associés à la mise en œuvre du partenariat, comme l'élaboration de la formation à l'intention des employés.

¹¹ Comprend les coûts associés aux volumes, soit les coûts encourus lorsque les employés de Service Canada exécutent des activités comme les suivantes : fournir des renseignements sur les programmes et services d'ACC dans les bureaux de services en personne; vérifier les demandes pour s'assurer qu'elles sont dûment remplies, vérifier l'identité du demandeur, et recueillir tout document à l'appui requis dans le cadre du processus de demande; fournir des renseignements sur les programmes et services d'ACC par l'entremise du CRC.

¹² Comprend les coûts permanents liés à la gestion quotidienne d'une offre dans l'ensemble des voies de service, de même qu'à la mesure et au suivi du rendement.

2.0 Portée et méthodologie

L'évaluation ne porte pas sur un programme particulier, mais plutôt sur un partenariat et le protocole d'entente connexe et ses annexes. L'objectif de l'évaluation des processus était d'évaluer les activités courantes du partenariat depuis sa mise en œuvre, dans le but de cerner les volets du partenariat susceptibles d'être améliorés. L'évaluation visait également à déterminer, relativement au partenariat :

- si les normes de service qui s'appliquent aux vétérans se sont améliorées;
- si ACC a réorienté ses ressources de façon efficace pour lui permettre d'améliorer les services de gestion de cas;
- s'il y a eu des gains d'efficience permettant de réaliser des économies à long terme [pour le gouvernement] sans avoir à réduire le niveau de service.

L'évaluation du partenariat portait entre autres sur le PE et les ententes sur les niveaux de service (ENS)¹³, qui étaient en place de janvier 2012 au 31 mars 2014. Les visites sur place dans les bureaux de secteur d'ACC et dans les Centres Service Canada ont eu lieu entre juin et novembre 2014, période au cours de laquelle l'équipe d'évaluation a évalué des processus et des pratiques en place. Des données statistiques et des documents pour les exercices 2009-2010 à 2013-2014 ont été analysés.

2.1 Multiples sources de données

Les sources de données suivantes (tableau 3) ont été utilisées pour évaluer la pertinence et le rendement du partenariat.

Tableau 3 – Liste des méthodes utilisées

Méthode	Source
Entrevues	Un total de 85 entrevues ont été menées en personne et par téléphone auprès : <ul style="list-style-type: none">• de membres du personnel d'ACC et de Service Canada;• de membres du personnel du Bureau de l'ombudsman des vétérans;• d'experts en la matière dans le domaine des services téléphoniques.

¹³ Une entente de niveaux de service (ENS) est un contrat entre un fournisseur de services (à l'interne ou à l'externe) et une entreprise ou un ministère. L'ENS précise les attentes pour les deux parties.

Méthode	Source
Observation directe	<p>Des systèmes, processus et pratiques en place ont été examinés aux endroits suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18 Centres Service Canada (administrés par Service Canada); • 6 bureaux de secteur et centres de gestion d'ACC (administrés par ACC); • le Centre de renseignements du Canada (administré par Service Canada); • 2 bureaux du Réseau national des centres d'appels (administrés par ACC). <p>De plus, 62 appels concernant ACC ont été examinés au Centre de renseignements du Canada et 118 appels ont été examinés à l'un des bureaux du Réseau national des centres d'appels d'ACC. Des méthodes d'échantillonnage séquentiel¹⁴ ont été appliquées.</p>
Examen de documents	<p>Les documents suivants ont été examinés pour comprendre le partenariat, ainsi que les autorisations et exigences connexes : mémoire au Cabinet, présentation au Conseil du Trésor, protocole d'entente et annexes, et documents de stratégie.</p> <p>Les documents suivants ont également été examinés pour évaluer le succès du partenariat : processus et procédures opérationnels, comptes rendus de décisions, rapports de rendement et rapports d'étapes d'ACC et de Service Canada, ainsi qu'une recherche sur l'opinion publique préexistante.</p>
Analyse statistique	Des données financières, démographiques et opérationnelles recueillies par ACC et Service Canada au cours des exercices 2009-2010 à 2013-2014 ont été analysées.

2.2 Contraintes et défis analytiques

L'évaluation a permis de faire ressortir les contraintes suivantes :

- › Les renseignements sur le nombre de ressources qui ont été réaffectées pour traiter des cas plus complexes ou pour offrir des services de gestion de cas en conséquence du partenariat n'étaient pas disponibles et il n'a pas été possible de compiler de tels renseignements, car un certain nombre d'initiatives ayant un effet sur l'affectation des ressources se sont déroulées simultanément à ACC.
- › L'équipe d'évaluation n'a pas parlé directement aux personnes qui utilisent les services offerts dans le cadre du partenariat. L'équipe d'évaluation a tenté d'atténuer cette contrainte en exécutant les activités suivantes :

¹⁴ L'échantillonnage séquentiel est une méthode d'échantillonnage non aléatoire dans le cadre de laquelle le chercheur choisit un dossier unique ou un groupe de dossiers dans un intervalle de temps donné, les analyse en fonction de critères donnés et détermine si un plus grand nombre de dossiers est requis. De cette manière, le test peut se poursuivre jusqu'à ce que le chercheur puisse faire confiance aux résultats obtenus.

- Elle a examiné la recherche sur l'opinion publique (p. ex., le sondage national mené en 2010 par ACC auprès des clients).
- Elle a mené des entrevues auprès de représentants de Service Canada qui traitent directement avec les vétérans et les membres de leurs familles qui pouvaient agir comme mandataires. En raison du faible volume de visites de vétérans, le personnel de Service Canada n'était souvent pas en mesure de fournir une rétroaction tangible à l'équipe d'évaluation sur les besoins et les points de vue des vétérans.
- Elle a évalué les appels entrants au Centre de renseignements du Canada et au Réseau national des centres d'appels (RNCA).

Il faudrait donc tenir compte de ces contraintes en lisant les constatations de l'évaluation. L'équipe d'évaluation est d'avis que ces contraintes ont eu une incidence sur sa capacité de déterminer si les vétérans étaient satisfaits du nombre accru de services offerts dans le cadre du partenariat et de calculer le nombre de ressources qui ont été réaffectées en conséquence du partenariat.

3.0 Constatations de l'évaluation

Dans la présente section du rapport, les constatations de l'évaluation sont présentées par rapport à la conformité au PE et à la gestion du partenariat, puis par voie de service : services téléphoniques, services en personne, services Web et services d'hébergement des employés.

3.1 Conformité et gestion du partenariat

Les principales exigences décrites dans le PE sont respectées.

Le partenariat a évolué depuis sa création. Service Canada a été un partenaire réceptif et souple, comme le montre sa capacité de s'adapter et de mettre en œuvre les changements demandés par ACC (p. ex., l'hébergement d'employés). L'équipe d'évaluation a évalué le partenariat en fonction des principaux critères de conformité établis dans le PE et a conclu que les exigences du PE ont été respectées. Par exemple, une structure de gouvernance est en place, des réunions sont tenues régulièrement afin de discuter de questions stratégiques et opérationnelles, des données ont été recueillies par Service Canada et communiquées à ACC et une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée a été réalisée.

Il y a une possibilité d'améliorer la communication entre ACC et Service Canada lorsque des changements sont apportés aux avantages ou aux services d'ACC. Bien que Service Canada ait répondu aux demandes d'ACC, l'équipe d'évaluation a constaté à deux reprises que le délai de réponse accordé à Service Canada, quoique conforme au PE, était minimal. Compte tenu de la taille et de la complexité de Service Canada, ACC devrait s'assurer, dans la mesure du possible, que les changements sont communiqués bien avant la date prévue d'un changement.

3.2 Services téléphoniques

Avoir recours à un tiers pour répondre aux demandes de renseignements généraux n'optimise pas la stratégie liée aux services téléphoniques d'ACC.

L'objectif du volet « services téléphoniques » du partenariat était que Service Canada réponde aux demandes de renseignements généraux concernant ACC par téléphone, réduisant ainsi de 10 % le volume d'appels pour les employés d'ACC, ce qui devait permettre de libérer des ressources d'ACC pour s'attaquer aux enjeux plus complexes touchant les vétérans¹⁵. On estimait que 10 % des appels au RNCA d'ACC porteraient sur des demandes de renseignements généraux, ce qui ne nécessiterait pas que les agents du CRC aient accès aux systèmes d'ACC ou qu'ils aient une connaissance

¹⁵ Documents de planification du partenariat.

approfondie sur l'admissibilité aux divers programmes d'ACC. Le tableau 4 fournit des précisions sur les types de demandes de renseignements auxquelles le CRC devait répondre et sur celles auxquelles ACC devait répondre.

Tableau 4 – Description des services téléphoniques exécutés par niveau¹⁶

Service Canada	Anciens Combattants Canada	
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des besoins • Renseignements généraux au sujet des programmes du gouvernement du Canada • Services par téléimprimeur (pour les personnes sourdes ou ayant un trouble de la parole) • Aiguillages¹⁷ • Renvois • Promotion des outils libre-service • Envois postaux de trousse de renseignements ou de brochures¹⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des droits ou de l'admissibilité • Authentification des demandeurs (pour vérifier l'exactitude du versement) • Émission du paiement • Centres d'appel spécialisés • Rappels • Tenue à jour des dossiers (changement d'adresses ou dépôt direct) • Formulation d'explications aux appelants • Renvoi des questions au niveau 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Interprétation des politiques • Liens avec les ministères chargés des politiques • Recours en appel • Décisions concernant des cas complexes

Volumes de demandes de renseignements téléphoniques

Alors qu'environ 10 % du nombre annuel d'appels (59 082 appels sur 657 935 en 2013-2014) à la ligne d'information sans frais d'ACC sont acheminés comme prévu au CRC, la réduction attendue des volumes d'appels (10 % annuellement) pour les employés d'ACC ne s'est pas produite. Comme la majorité des appels (63 %) sont réacheminés du CRC vers ACC, la réduction réelle des volumes d'appels acheminés aux employés d'ACC était de 3,5 % en 2012-2013 et de 3,4 % en 2013-2014 (voir le tableau 5).

¹⁶ Document de lancement du projet d'ACC, juillet 2010.

¹⁷ Les aiguillages font référence à la pratique d'offrir de façon proactive des renseignements sur d'autres programmes et services qui sont connexes aux besoins d'un demandeur, mais dont il ne connaît peut-être pas l'existence.

¹⁸ Cet élément du partenariat n'a pas été mis en œuvre, car ACC s'est tourné vers un accès en ligne/libre-service aux renseignements.

Tableau 5 – Appels reçus au CRC

Exercice financier	2012-2013	2013-2014
Appels reçus au CRC	65 414	59 082
Appels réacheminés à ACC	41 126	37 255
Pourcentage des appels réacheminés à ACC	63 %	63 %
Pourcentage des appels à la ligne d'information sans frais d'ACC traités par le CRC (nombre d'appels qui ne sont pas réacheminés à ACC par le CRC, exprimé en pourcentage du nombre total de tous les appels reçus au numéro sans frais d'ACC)	3,5 %	3,4 %

Source : Mise à jour sur les services téléphoniques d'ACC.

Types d'appels transférés au CRC

Pendant son examen des appels au CRC, l'équipe d'évaluation a observé que les appels portaient sur des cas particuliers ou nécessitaient un niveau d'expertise en matière de programmes qui dépassait la portée convenue du rôle de Service Canada. La majorité des appels nécessitaient de posséder une connaissance approfondie des critères d'admissibilité établis par ACC pour les divers avantages et services offerts par le Ministère, ou d'accéder aux systèmes d'ACC pour extraire ou mettre à jour des renseignements précis. Comme l'indique le tableau 6, la majorité des appels examinés par l'équipe d'évaluation étaient des appels de niveau 2. Autrement dit, la majorité des appels examinés ne consistaient pas en des demandes de renseignements généraux, tels qu'ils sont définis dans les documents de planification du partenariat.

Tableau 6 – Appels observés au CRC par niveau

Niveau	Nombre d'appels	Pourcentage des appels
Appels de niveau 1	14	23 %
Appels de niveau 2	44	71 %
Appels de niveau 3	4	6 %
TOTAL	62	100 %

Source : Observation directe par l'équipe d'évaluation.

Pendant l'examen des appels d'ACC au CRC, l'équipe d'évaluation a relevé des répercussions inattendues de la stratégie actuelle d'ACC relative au service téléphonique (c.-à.-d. des appels de niveau 1 acheminés vers un centre d'appels différent). L'application des outils et des méthodes du niveau 1 aux appels de niveau 2 peut donner lieu à la communication de renseignements inexacts ou incomplets aux appelants, sans compter que des renvois à ACC peuvent être omis. L'équipe d'évaluation a observé ces répercussions inattendues pour 10 appels sur 62. Une ou plusieurs des erreurs suivantes ont été observées :

- l'évaluation de l'admissibilité aux avantages et services d'ACC parfois effectuée de façon inappropriée;

- des signes ratés indiquant que l'appel aurait dû être acheminé au RNCA d'ACC pour qu'une mesure supplémentaire soit prise;
- des signes ratés indiquant que des avantages et services supplémentaires d'ACC auraient pu être offerts à l'appelant.

Service Canada assure une surveillance régulière des appels du CRC (environ 300 appels par année) pour s'assurer que les normes énoncées dans l'entente sur les niveaux de service (ENS) sont respectées. L'ENS ne stipule aucune exigence à l'égard d'une surveillance plus approfondie, laquelle aurait été nécessaire pour détecter les problèmes inattendus susmentionnés. Les mesures de rendement normalisées pour les centres d'appels ont été respectées, et des rapports ont été produits, mais elles n'ont pas permis de relever les préoccupations énumérées ci-dessus.

Expérience de l'appelant

L'ENS exige que le CRC recueille des renseignements démographiques de base auprès de l'appelant. L'équipe d'évaluation a observé que 62 appels. Parmi les appelants, 15 % avaient exprimé leur frustration ou leur confusion au moment de répondre à ces questions. Ces renseignements démographiques font l'objet de rapports, mais leur utilité n'est pas évidente et, par conséquent, la nécessité de les recueillir devrait être examinée.

Comme la majorité des appels reçus (63 %) au CRC sont réacheminés à ACC, ces appelants parlent à plusieurs agents pour que leur demande soit résolue et doivent répéter les détails sur leur situation. Les appelants qui choisissent l'*option 1* (c.-à-d. le RNCA d'ACC) lorsqu'ils appellent la ligne d'information sans frais d'ACC sont, en moyenne¹⁹ au téléphone avec un agent pendant cinq minutes²⁰. Les appelants qui choisissent l'*option 2* (c.-à-d. le CRC) sont au téléphone avec un agent du CRC pendant quatre minutes en moyenne²¹ et, lorsque leur appel est transféré, ils sont au téléphone avec un agent du RNCA pendant six minutes, en moyenne²².

Investissement dans le système téléphonique d'ACC

Au cours de l'étape de planification du partenariat (2010-2011), ACC avait de la difficulté à se conformer aux mesures de rendement des services téléphoniques, et le fait de pouvoir traiter ailleurs les appels de niveau 1 était une solution favorablement accueillie pour améliorer le service offert aux vétérans qui utilisaient les services téléphoniques. Depuis, ACC a apporté des changements et a investi dans son système téléphonique interne. En 2010, ACC a investi dans un système téléphonique qui a permis une meilleure distribution des appels entre ses divers centres d'appels, afin

¹⁹ Cette moyenne comprend le temps passé en attente et la durée de l'appel.

²⁰ Rapport – Temps agent par contact en file d'attente 2013-2014 d'ACC.

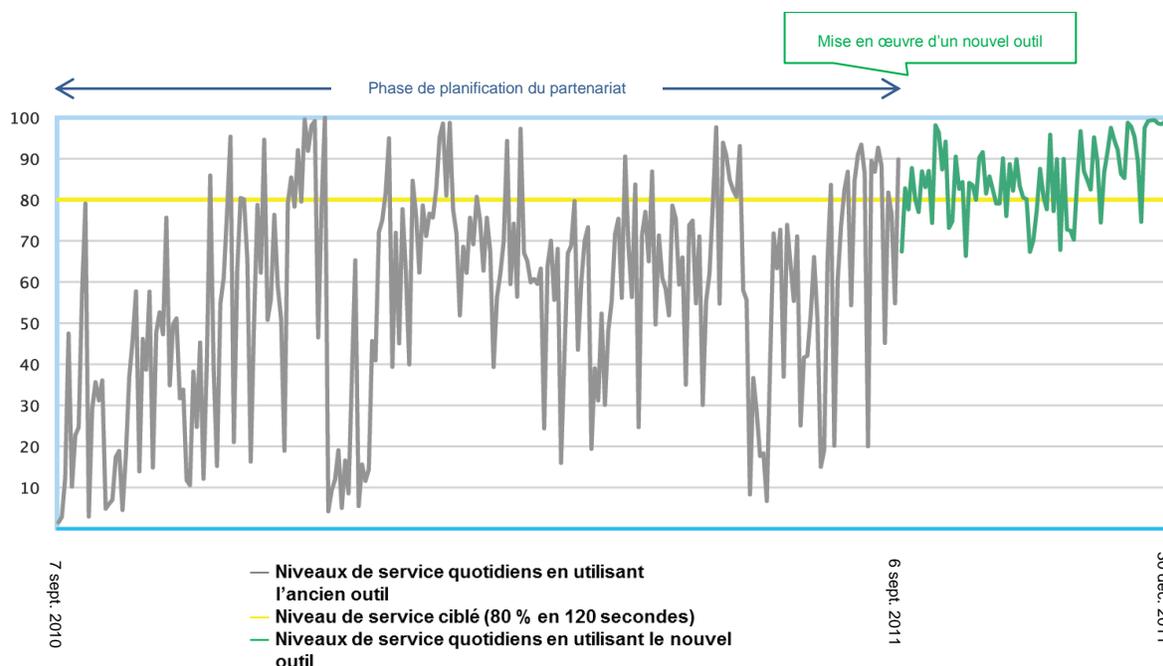
²¹ Service Canada, Centre de renseignements du Canada.

²² Rapport – Temps agent par contact en file d'attente 2013-2014 d'ACC.

d'améliorer l'expérience de l'appelant. En septembre 2011, ACC a mis en œuvre un outil de gestion de l'effectif plus perfectionné, ce qui lui a permis de mieux prévoir les volumes d'appels et de planifier les calendriers du personnel en conséquence, améliorant ainsi le service téléphonique d'ACC (voir la figure 1).

Depuis la mise en œuvre de ces investissements, le volume annuel d'appels d'ACC a diminué d'environ 10 % par année, comme on peut le voir au tableau 7.

Figure 1 – Améliorations des niveaux de service du RNCA d'ACC en 2010-2011



Source : Anciens Combattants Canada.

En raison des investissements décrits plus haut, il est possible de répondre à la demande de renseignements d'un plus grand nombre d'appelants dès le premier appel. Comme l'illustre le tableau 7, le nombre d'appels infructueux (appels abandonnés) à la ligne d'information sans frais d'ACC a été réduit de façon significative (passant de 19 % des appels effectués en 2010-2011 à 4 %, en 2013-2014). Les investissements dans le système téléphonique d'ACC ont également permis au Ministère d'améliorer le taux de réponse de 15 % entre 2010-2011 et 2013-2014. La norme consistant à répondre aux appels dans un délai de deux minutes (c.-à-d. la qualité d'écoulement du trafic) a également augmenté de 23 % au cours de la même période. Ces investissements internes ont permis d'améliorer la capacité d'ACC de traiter les demandes de renseignements téléphoniques, et il existe une possibilité pour ACC de tirer pleinement parti de ces investissements internes.

Tableau 7 – Volumes et mesures du rendement du service téléphonique d’ACC

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Tous les appels effectués au numéro de téléphone sans frais d’ACC²³	914 862	804 545	730 838	657 935
Nombre d’appels abandonnés²⁴	176 621	81 602	40 132	24 904
Taux de réponse du RNCA d’ACC²⁵	81 %	90 %	95 %	96 %
Qualité d’écoulement du trafic du RNCA d’ACC	61 %	79 %	81 %	84 %

Source : Registre des faits et des chiffres d’Anciens Combattants.

Établissement des coûts des services téléphoniques et solutions de rechange

Les objectifs poursuivis par le partenariat, soit une réduction de 10 % des appels reçus par le personnel d’ACC, n’ont pas été atteints. La majorité (63 %) des appels sont acheminés à ACC puisqu’ils ne sont pas des demandes de renseignements de niveau 1. Les gains d’efficacité d’ACC grâce à la mise en œuvre d’un nouveau système téléphonique et de l’outil de gestion de l’effectif ont permis d’améliorer l’accès des appelants aux agents du RNCA d’ACC, d’améliorer le rendement de la norme de service et d’optimiser l’utilisation des ressources du RNCA d’ACC. Ces investissements, combinés aux conséquences inattendues de la stratégie de gestion du service téléphonique actuelle d’ACC d’acheminer les appels de niveau 1 à un tiers indiquent qu’une solution de rechange à l’entente actuelle devrait être envisagée.

Les agents du RNCA d’ACC ont accès aux systèmes d’ACC et possèdent une connaissance approfondie des avantages et services d’ACC. Ils peuvent accomplir les tâches supplémentaires requises pour traiter les appels, comme renvoyer les activités au membre du personnel compétent d’ACC, créer les dossiers des nouveaux bénéficiaires dans le système, mettre à jour les dossiers des bénéficiaires et fournir aux bénéficiaires les renseignements pertinents à leur situation particulière. Les agents du RNCA d’ACC répondent en moyenne à 40 appels par jour, en plus d’accomplir les tâches supplémentaires. L’équipe d’évaluation a analysé le nombre d’agents du RNCA d’ACC qui serait requis pour répondre au même nombre d’appels auxquels le CRC répond à l’heure actuelle. Si les agents du RNCA d’ACC devaient répondre aux appels actuellement traités par le CRC, trois agents du RNCA d’ACC supplémentaires seraient requis, ce qui représente un coût salarial annuel total d’environ 200 000 \$ (y compris 20 % pour les avantages sociaux des employés). On s’attend à ce que les coûts que devra assumer ACC pour l’attribution des locaux, le mobilier de bureau et les besoins en TI soient minimaux ou puissent être absorbés au sein de l’infrastructure actuelle d’ACC. En 2013-2014, ACC a versé environ 454 180 \$ à Service Canada en coûts variables pour les appels répondus.

²³ Nombre total d’appels effectués à la ligne d’information sans frais d’ACC (y compris les appels abandonnés).

²⁴ Les appels abandonnés sont les appels auxquels les appelants mettent fin avant d’être transférés à un agent.

²⁵ Le taux de réponse est le pourcentage des appels effectués à ligne sans frais d’ACC qui permettent de joindre un agent.

Avant l'établissement du partenariat, le CRC a répondu à des appels sur une base périodique pour le compte d'ACC. Par exemple, des appels au sujet de la Semaine des vétérans, de l'Année du vétéran ou d'autres activités commémoratives. Il existe des possibilités pour ACC de continuer à travailler en partenariat avec le CRC, au besoin, dans le cadre de ces projets précis.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services, donne une nouvelle orientation au volet des « services téléphoniques » du partenariat sur les projets ou les initiatives spéciales qui ne nécessitent pas l'expertise en programmes d'ACC, tels que les appels liés aux activités commémoratives, et discontinue l'entente des niveaux de service relative aux demandes de renseignements généraux.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation. Le Secteur de la prestation des services ne renouvellera pas l'entente de niveaux de service (ENS) visant le Centre de renseignements du Canada (CRC) pour les demandes de renseignements généraux. ACC maintiendra cependant son partenariat avec le CRC au sein de Service Canada, pour les projets ou les initiatives spéciales, ayant recours aux services téléphoniques qui ne requiert ni accès aux systèmes d'ACC, ni un savoir approfondi des programmes et des services d'ACC.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement de la mesure
ACC :		
1.1. Discontinuera l'ENS avec le CRC;	Gestion des programmes et de la prestation des services d'ACC	Terminé
1.2 Consultera les responsables de la Prestation des services pour déterminer tout autre type de services téléphoniques permettant à ACC de poursuivre son partenariat avec le CRC au sein de Service Canada pour les services téléphoniques. Ces services porteraient sur des initiatives ou projets spéciaux de portée restreinte, par exemple recevoir les commandes d'articles commémoratifs.		Terminé

3.3 Services en personne

Le partenariat a réussi à accroître l'accès aux services en personne, mais le taux d'utilisation est plus faible que prévu.

L'objectif premier des services en personne était d'étendre la portée d'ACC dans l'ensemble du pays, surtout dans les régions rurales et éloignées²⁶. Plus particulièrement, Service Canada offre les services suivants à ses points de service : fournir des renseignements généraux sur les services et les avantages d'ACC; examiner et accepter les demandes présentées au titre du Programme de prestations d'invalidité et du Programme pour l'autonomie des anciens combattants²⁷; et regrouper l'information sur ACC avec celle qui porte sur d'autres programmes connexes du gouvernement. On s'attendait également à ce que ces activités aident ACC à respecter ses normes de service pour le Programme de prestations d'invalidité, puisque Service Canada s'assurerait qu'une demande plus complète soit présentée à ACC.

Augmentation du nombre de points d'accès

L'infrastructure de Service Canada a permis à ACC d'atteindre un public plus vaste par l'entremise des 581 points de service de Service Canada²⁸ situés à l'échelle du pays. En 2013-2014, 96 % des Canadiens avaient accès à des services en personne dans un rayon de 50 kilomètres de l'endroit où ils vivaient²⁹. Avant l'établissement du partenariat, ACC comptait 65 points de service³⁰ situés dans les régions urbaines, partout au pays. La figure 2 illustre les points de service où le public peut s'informer sur les services d'ACC, y compris Service Canada, au 31 octobre 2014.

²⁶ Documents de planification du partenariat.

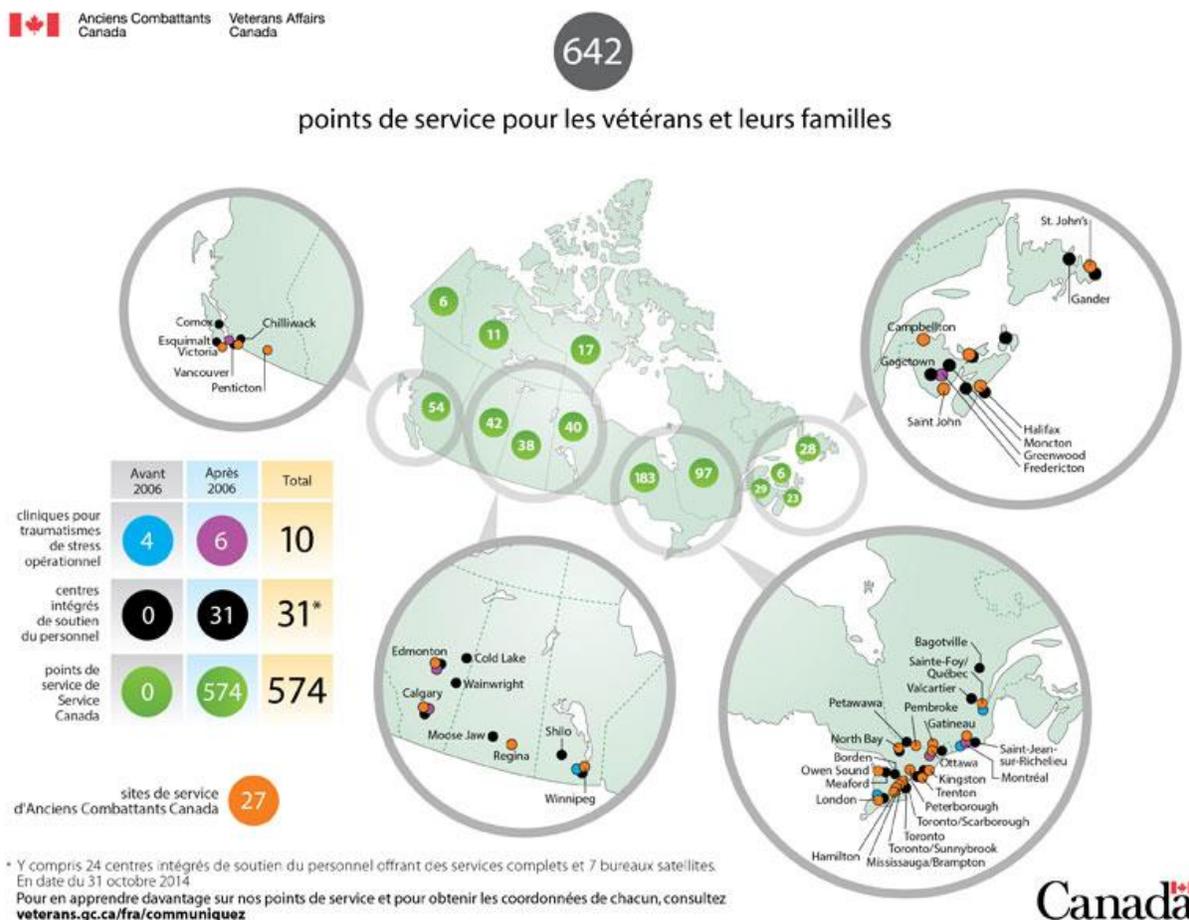
²⁷ C'est à ACC que revient la responsabilité de traiter les demandes présentées au titre du Programme de prestations d'invalidité et du Programme pour l'autonomie des anciens combattants.

²⁸ Au 31 mars 2014, Service Canada comptait 324 Centres Service Canada (CSC) partout au Canada, ainsi que 257 sites de services mobiles. Les CSC sont ouverts du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h, heure locale. Les sites mobiles sont ouverts selon un horaire régulier, p. ex., le mardi et le jeudi, de 9 h à 11 h, heure locale. (Emploi et Développement social Canada, Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014, p. 155.).

²⁹ Emploi et Développement social Canada, Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014, p. 155.

³⁰ Rapport sur les plans et les priorités d'ACC, 2010-2011.

Figure 2 – Points de service pour les demandes de renseignements relatifs à ACC au 31 octobre 2014



Source : Anciens Combattants Canada

Renseignements généraux fournis et demandes acceptées

L'utilisation des services en personne offerts par ACC dans les bureaux de Service Canada est considérablement plus faible que prévu. Moins d'un cinquième du volume prévu d'activités liées aux services en personne s'est concrétisé, tant en 2012-2013 qu'en 2013-2014. D'après les chiffres cumulés, on peut s'attendre à un pourcentage légèrement plus élevé en 2014-2015. Des détails sur le volume d'activités liées aux services en personne sont fournis au tableau 8.

Tableau 8 – Volume d’activités d’ACC liées aux services en personne

Volume d’activités liées aux services en personne	2012-2013 ³¹		2013-2014		2014-2015	
	Prévu	Actuel	Prévu	Actuel	Prévu	Actuel ³²
Demandes acceptées	3 000	164	6 000	191	6 000	202
Renseignements communiqués	15 000	2 647	20 000	3 172	20 000	3 570
TOTAL	18 000	2 811	26 000	3 363	26 000	3 772
Pourcentage du volume actuel par rapport au volume prévu	16 %		13 %		15 %	

Source : Rapports sur la gestion du rendement de Service Canada et documents de planification du partenariat.
 Nota : Les données présentées au tableau 8 sont fondées sur des activités par rapport à des visites individuelles uniques. Par exemple, au cours d’une même visite, une personne pourrait présenter une demande et obtenir des renseignements généraux, ce qui serait considéré comme deux activités.

L’équipe d’évaluation ne disposait pas de renseignements suffisants pour tirer une conclusion quant à la raison pour laquelle le volume d’activités a été moins important que prévu. L’équipe d’évaluation a essayé d’évaluer la méthode d’établissement des prévisions concernant le volume de demandes en personne, mais elle n’a pu obtenir les renseignements sur la méthode en question. De plus, l’équipe d’évaluation n’a pu parler directement avec la population cible pour déterminer pourquoi les personnes concernées n’ont pas utilisé les services (comme il est mentionné dans la section 2.2 sur les contraintes et les défis analytiques). Un plan de sensibilisation a été élaboré et mis en œuvre, incluant des communiqués, des messages dans les médias sociaux et une annonce faite en commun par le ministre d’ACC et le ministre d’Emploi et Développement social Canada, mais à l’époque (juillet 2012), le message n’a pas été largement diffusé, autre que dans deux villes où ACC prévoyait la fermeture d’un bureau.

En 2013-2014, Service Canada a fait rapport des activités liées à ACC (c.-à-d. les demandes acceptées ou les renseignements communiqués) dans 327 sites, y compris dans 39 sites mobiles. Au 30 mars 2014, les trois quarts de 327 sites avaient effectué

³¹ Les services en personne ont été lancés en juillet 2012; par conséquent, les données pour l’année 2012-2013 ne représentent pas une année complète d’activités.

³² Au moment de rédiger le rapport d’évaluation, les chiffres réels étaient disponibles pour la moitié de l’exercice 2014-2015 seulement. Aux fins de comparaison entre les exercices 2013-2014 et 2014-2015, les chiffres réels de l’exercice 2014-2015 ont été calculés au prorata (en se fondant sur les chiffres de la première moitié de l’exercice) pour représenter un exercice complet.

moins de dix activités liées à ACC³³ tout au long de l'année. Le nombre médian³⁴ d'activités annuelles liées à ACC pour les 327 sites était de cinq. Par conséquent, même si bon nombre de sites de Service Canada ont exécuté des activités liées à ACC, le volume d'activités exécutées dans chacun de ces sites était plutôt faible (avec une médiane de cinq).

Le soutien financier offert pour assurer la formation d'environ 1 900 agent de service aux citoyens (ASCs) a été inclus dans les coûts de démarrage pour le partenariat. Service Canada a élaboré du matériel de formation aux fins d'approbation par ACC et a offert la formation au nom d'ACC. Durant les visites sur place, l'équipe d'évaluation a observé que les ASC ont un sens du service à la clientèle et qu'ils ont à leur disposition des outils qui leur permettent de fournir des renseignements généraux sur ACC et d'autres programmes gouvernementaux. Bien que les ASC aient reçu une formation, le nombre limité d'activités liées à ACC³⁵ a rendu difficile pour eux de maintenir les connaissances acquises dans le cadre de la formation, ce qui pourrait nuire à leur capacité d'accroître leur efficacité sur le plan de la prestation des services d'ACC.

Incidence sur les normes de service d'ACC

En confiant à Service Canada le soin d'examiner et d'accepter les formulaires de demande, on prévoyait que des demandes plus complètes seraient reçues par ACC, aidant ainsi ACC à respecter ses normes de service pour le traitement des décisions³⁶. La norme de service pour le Programme de prestations d'invalidité est la suivante : une décision sera rendue dans les 16 semaines suivant la réception de toute l'information à l'appui de la demande³⁷. À l'heure actuelle, aucune norme de service n'est associée aux demandes relatives au Programme pour l'autonomie des anciens combattants.

À titre d'agent réceptionnaire pour des demandes particulières d'ACC, ACC a demandé à Service Canada d'accepter les demandes, de vérifier si les demandes et les documents à l'appui sont complets, de vérifier l'identité des demandeurs³⁸, et d'envoyer la demande par la poste à ACC aux fins de traitement³⁹. Si tous les champs obligatoires ne sont pas remplis ou s'il y a des divergences, ACC a demandé à Service Canada d'inscrire une note sur une fiche d'envoi et d'envoyer la demande par la poste à ACC.

³³ Les activités liées à ACC comprennent la somme totale des activités exécutées en personne par Service Canada (communication de renseignements sur ACC, et examen et acceptation des demandes relatives à ACC).

³⁴ Il a été déterminé que le calcul de la médiane représentait une meilleure mesure de la tendance centrale des activités (par rapport au calcul de la moyenne) en raison de quelques valeurs aberrantes qui fausseraient le calcul de la moyenne.

³⁵ En 2013-2014, 3 363 activités liées aux services d'ACC pour environ 1 900 ASC équivalent à moins de deux demandes de renseignements par ASC.

³⁶ Documents de planification du partenariat.

³⁷ Normes de service d'ACC.

³⁸ L'identité du demandeur n'est vérifiée que si le demandeur n'est pas bénéficiaire des avantages ou des services d'ACC.

³⁹ Documents de planification du partenariat.

L'examen d'un très petit échantillon de 10 demandes a révélé que la fiche d'envoi n'avait pas été numérisée et entrée dans le système d'ACC, ce qui signifie que les arbitres d'ACC ne recevraient pas l'information sur les divergences.

Anciens Combattants Canada n'est pas en mesure de distinguer les demandes qui sont présentées par l'entremise de Service Canada, ni n'a d'information sur le nombre de demandes qu'ACC reçoit qui manquent certains renseignements obligatoires ou documents à l'appui que Service Canada conseille aux demandeurs d'inclure dans leur demande. Sans ces renseignements, il est difficile de déterminer si le processus de demande par l'entremise de Service Canada est plus efficace qu'un autre (présenter une demande en ligne, communiquer avec ACC directement, présenter une demande par l'entremise de la Légion royale canadienne, etc.). Faire le suivi de ces renseignements aiderait ACC à surveiller le processus de demande effectué en partenariat.

Bien que le partenariat a permis d'augmenter le nombre de points d'accès, l'équipe d'évaluation n'a constaté aucun changement sur le plan de l'atteinte des normes de service générales par ACC. Comme on peut le voir dans le tableau 9 ci-dessous, le nombre de demandes de prestations d'invalidité reçues par l'entremise de Service Canada était très faible (représentant moins de 1 % du nombre total de demandes reçues) et a eu une incidence minimale sur le respect des normes de service d'ACC pour la période de temps présentée dans le tableau 9.

Tableau 9 – Réception des demandes de prestations d'invalidité

	Demandes reçues à Service Canada	Nombre total de demandes reçues à ACC	Demandes reçues à Service Canada en tant que pourcentage du nombre total de demandes reçues
De juillet 2012 à mars 2013	98	14 800	0,7 %
D'avril 2013 à mars 2014	123	19 500	0,6 %
D'avril 2014 à septembre 2014	49	9 097	0,5 %

Les demandes d'ACC reçues par l'entremise de Service Canada sont acheminées au Service central de traitement du courrier d'ACC où elles seront consignées à des fins de contrôle de la qualité. Les demandes sont ensuite acheminées à un autre emplacement central où les documents seront numérisés et entrés dans le système d'ACC. Le processus de contrôle de la qualité peut s'avérer utile, mais il ajoute une étape supplémentaire au processus de prise de décisions relatives aux demandes, puisque les demandes envoyées par d'autres moyens sont habituellement transmises directement à l'emplacement où les documents d'ACC sont numérisés.

Regroupement des services en personne

Un autre objectif du partenariat était que Service Canada aiderait à améliorer le service en combinant les services d'ACC à un large éventail de services gouvernementaux. Par exemple, si un vétéran se présentait à un bureau de Service Canada pour se renseigner sur une demande de prestations d'invalidité, un ASC pourrait également lui fournir des renseignements sur d'autres prestations pertinentes du gouvernement du Canada, comme les prestations d'assurance emploi, du Régime de pensions du Canada ou de la Sécurité de la vieillesse.

Anciens Combattants Canada n'a pas demandé de rapports périodiques sur le regroupement des services. Service Canada a fourni à l'équipe d'évaluation des données qui indiquent qu'en moyenne, 50 % des interactions d'ACC depuis 2012 ont donné lieu à un regroupement avec d'autres services. L'équipe d'évaluation a tenté de vérifier le taux de regroupement par le truchement d'entrevues et d'observations, mais les résultats n'ont pas été concluants. La nécessité d'établir des mesures du rendement concernant le regroupement des services est abordée à la fin de la section 3.3.

Établissement des coûts du service en personne et solutions de rechange

Pour étendre le rayonnement d'ACC par l'entremise des bureaux de Service Canada, des coûts initiaux connexes et des coûts permanents sont nécessaires. Voici des exemples d'éléments de coûts du partenariat : formation continue du personnel de Service Canada; élaboration et tenue à jour des outils et des procédures; tenue/mise à jour des fonds de renseignements; supervision des activités quotidiennes pour assurer le contrôle de la qualité; soutien général offert au personnel.

Bien que le volume des activités en personne liées à ACC est faible, il reste qu'il faut disposer de l'infrastructure et des systèmes nécessaires pour assurer la prestation des services advenant qu'une personne se présente à un bureau de Service Canada. Comme on peut le voir au tableau 10, le coût unitaire réel⁴⁰, en se fondant sur 3 363 activités en personne liées à ACC, est de 92,62 \$ pour 2013-2014. Si le volume d'activités en personne prévu avait été réalisé, le coût unitaire aurait été de 21,01 \$. Le partenariat n'a pas permis de réaliser les gains d'efficacité escomptés pour les services en personne puisque les volumes prévus n'ont pas été réalisés.

⁴⁰

Le coût unitaire est calculé en divisant les coûts variables et les coûts fixes par le nombre d'activités liées à ACC exécutées par Service Canada, ce qui représente ce qu'il en coûte pour produire une unité.

Tableau 10 – Coûts prévus et coûts réels des services en personne pour 2013-2014

	Prévus	Réels
Coûts variables	260 600 \$	25 911 \$
Coûts fixes ⁴¹	285 586 \$	285 586 \$
Total	546 186 \$	311 497 \$
Activités liées à ACC	26 000	3 363
Coût unitaire	21,01 \$	92,62 \$

Source : Les coûts variables, les coûts fixes et les données sur les activités liées à ACC ont été fournis par Service Canada. Le coût unitaire a été calculé par l'équipe d'évaluation.

Anciens Combattants Canada devrait revoir les activités en personne dans l'optique de réduire les coûts fixes. Bien que le partenariat ait permis à ACC d'augmenter le nombre de points d'accès pour les demandes de renseignements concernant ACC, les volumes escomptés des activités en personne n'ont pas été réalisés. En conséquence, les ASC qui ont été formés pour desservir les clients d'ACC qui se présentent en personne n'ont pas eu l'occasion de devenir efficaces dans la prestation des services liés à ACC. En outre, en raison de l'utilisation limitée de ces services, les gains d'efficacité escomptés n'ont pas été réalisés.

L'environnement d'ACC a changé depuis la mise en œuvre du partenariat. ACC a investi dans la technologie en ligne et continue d'apporter des améliorations à cet égard. ACC pourrait envisager de conclure un arrangement plus simple avec Service Canada, dans le cadre duquel Service Canada pourrait encourager et aider les personnes à accéder aux outils en ligne d'ACC (p. ex., Mon dossier ACC). À mesure que les options en ligne et les options de libre-service continuent d'évoluer, une promotion plus importante des outils en ligne, et une aide plus importante à cet égard, de la part des ASC s'harmoniseraient avec les initiatives en cours à ACC. Une promotion accrue des outils en ligne d'ACC conviendrait également bien au modèle de service en personne de Service Canada, dans le cadre duquel l'accès à un ordinateur/Internet est offert dans les Centres Service Canada.

Recommandation 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services, examine et modifie, au besoin, les activités fournies dans le cadre des services en personne.

⁴¹ Les coûts fixes excluent la somme de 12 200 \$ pour la formation du CRC qui n'a pas servi et 58 069 \$ pour entreposer et livrer les publications d'ACC (ce qui ne faisait pas partie de l'entente de partenariat définitive).

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation et explorera les options permettant de régler les enjeux portant sur le faible volume de visites en personne se traduisant par des coûts plus élevés que prévu. ACC collaborera avec Service Canada à l'exploration de solutions de rechange quant aux services en personne, et également aux façons d'accroître le nombre de vétérans ayant recours aux services en personne, ce qui pourrait éventuellement réduire le coût de chaque transaction.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement de la mesure
ACC, en consultation avec Service Canada :		
2.1 Préparera la liste des services offerts par Service Canada;	Gestion des programmes et de la prestation des services d'ACC	Terminé
2.2 Explorera avec Service Canada la possibilité de renforcer le processus de réception des demandes de service présentées en personne;		Terminé
2.3 Analysera les observations formulées par les vétérans sur les services en personne offerts par Service Canada recueillies grâce aux cartes de commentaires de Service Canada et à un sondage d'ACC, si le sondage est approuvé;		Terminé et en cours
2.4 Fera un suivi auprès des employés d'ACC hébergés dans huit Centres Service Canada et des employés de Service Canada, dans les bureaux où le nombre de visites des vétérans est le plus élevé pour recueillir des observations sur les solutions de rechange éventuelles de services en personne;		30 avril 2016
2.5 Établira un plan de communication et des activités de sensibilisation ciblées, en utilisant des moyens comme les médias sociaux, les courriels, les bulletins, les bannières en ligne ou la radio;		30 avril 2016
2.6 Explorer les options avec Service Canada dans le cadre de l'Examen de la prestation des services;		31 janvier 2017
2.7 Examinera les possibilités d'élargir le partenariat avec Service Canada pour les services en personne, mettant l'accent sur les domaines cernés dans l'analyse susmentionnée;		31 mars 2017
2.8 Maintiendra en poste les huit employés d'ACC hébergés dans les huit Centres Service Canada énumérés ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> • Charlottetown • Corner Brook • Sydney • Thunder Bay • Windsor • Brandon • Kelowna • Saskatoon 		Terminé

Mesure du rendement

Service Canada recueille, au nom d'ACC, des données sur le nombre de demandes acceptées, sur le nombre d'unités d'information communiquées et sur le nombre de fois qu'un membre du public a consulté le site Web d'ACC au cours d'une visite à un bureau de Service Canada. Au cours de l'évaluation, certaines incohérences ont été relevées dans les données par l'équipe d'évaluation. Ces incohérences pourraient être attribuées, en partie, à la différence observée par l'équipe d'évaluation dans les pratiques de saisie des données au cours du travail sur le terrain. Par exemple, dans certains bureaux, les ASC ont saisi la communication du numéro de la ligne d'information sans frais d'ACC comme étant une « communication de renseignements », alors que d'autres ne l'ont pas fait. Les données sont saisies manuellement, ce qui augmente les risques d'erreurs ou d'interprétations erronées des exigences en matière de données. De plus, comme le nombre d'activités liées à ACC était faible, il est difficile d'assurer l'uniformisation des pratiques parmi les ASC.

Bien qu'il y ait une production régulière de rapports sur le rendement pour les services en personne sur le plan des demandes et des renseignements fournis au public, aucun rapport sur le regroupement des services n'est présenté de façon régulière. Les données fournies par Service Canada à l'équipe d'évaluation concernant le nombre de regroupements, bien que n'étant pas vérifiables, sont encourageantes, car elles indiquent que 50 % des services ont été regroupés. D'autres rapports sur le regroupement devraient être produits régulièrement afin de déterminer dans quelle mesure le partenariat permet de réaliser son objectif relatif au regroupement des services d'ACC avec un plus large éventail de programmes et services pertinents du gouvernement du Canada.

Le PE indique que la satisfaction des bénéficiaires sera mesurée. Au moment de l'évaluation, aucune information sur la satisfaction des bénéficiaires n'était communiquée, bien que Service Canada dispose de systèmes lui permettant de recueillir ce type de renseignements. Par exemple, il y a des cartes de commentaires dans les Centres Service Canada qui pourraient être utilisées pour obtenir de l'information sur la satisfaction des bénéficiaires. ACC n'est pas en mesure de déterminer adéquatement si les bénéficiaires sont satisfaits des services qu'ils obtiennent dans le cadre du partenariat. ACC aurait avantage à demander des rapports pour aider à aviser les gestionnaires de programme d'ACC du niveau d'atteinte de ses objectifs d'amélioration des services. Si aucune information sur la satisfaction des bénéficiaires n'est disponible, d'autres vérifications de la qualité devraient être effectuées.

Recommandation 3

Il est recommandé que le directeur général, Prestation des services, examine les données recueillies par Service Canada au nom d'ACC, pour s'assurer de disposer de renseignements pertinents et exacts pour mesurer le succès du partenariat.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation. ACC collaborera avec Service Canada à la prise de mesures visant à s'assurer que les renseignements pertinents et exacts sont recueillis pour mesurer la réussite du partenariat.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement de la mesure
ACC, en consultation avec Service Canada :	Gestion des programmes et de la prestation des services d'ACC	
3.1 Élaborera un plan de mesure du rendement pour surveiller l'atteinte des objectifs du partenariat;		30 avril 2016
3.2 Examinera les mécanismes de surveillance en place pour s'assurer de la cueillette de tous les renseignements requis et apportera les modifications nécessaires;		31 juillet 2016
3.3 Produira un rapport trimestriel sur le rendement à l'intention de la haute direction.		décembre 2016

3.4 Services Web

L'information présentée sur les sites Web d'ACC et de Service Canada devrait être examinée pour s'assurer de son exactitude et de son exhaustivité.

L'objectif du volet « services Web » était d'augmenter l'accès général à l'information sur les avantages et services d'ACC, en tirant parti de la présence de Service Canada sur le Web. Le site Web de Service Canada fournit une description générale des avantages et services d'ACC, ainsi que des hyperliens vers des renseignements plus détaillés sur le site Web d'ACC. En 2013-2014, le volet « services Web » du partenariat a donné lieu à 20 514 pages vues supplémentaires concernant ACC sur le site Web de Service Canada. Environ 11 millions de pages par année sont vues sur le site Web d'ACC.

Service Canada dispose d'un modèle normalisé pour présenter l'information sur les programmes et services du gouvernement sur son site Web. Service Canada remet en forme l'information sur ACC pour satisfaire à ses normes. Les données remises en forme sont approuvées par ACC avant que Service Canada ne les affiche sur son site Web. Un travail d'administration est requis de la part de Service Canada et d'ACC pour tenir à jour l'information affichée sur le site Web de Service Canada. L'équipe d'évaluation a relevé des incohérences entre l'information présentée sur le site Web de Service Canada et celle qui est présentée sur le site Web d'ACC, de même que des renseignements périmés. La présence de renseignements incompatibles et périmés sur les sites Web met en évidence la nécessité d'améliorer la communication lorsque des changements sont apportés aux avantages et services d'ACC.

Le gouvernement du Canada a établi le site Web www.Canada.ca afin de regrouper en un seul site plus de 1 500 sites Web distincts du gouvernement d'ici 2016. Grâce au lancement d'un seul site Web, Service Canada n'aura plus besoin de remettre en forme l'information sur ACC, étant donné qu'ACC sera responsable de son propre contenu sur le site Web consolidé du gouvernement, ce qui devrait permettre d'éliminer les problèmes liés aux incohérences dans l'information présentée sur les sites Web actuels.

Il y a des possibilités de préciser le rôle que doit jouer Service Canada dans le cadre du partenariat, tel qu'il est décrit sur le site Web d'ACC. Au moment de l'évaluation, le site Web d'ACC ne donnait pas une description claire des services offerts à un bureau de Service Canada. Dans certains cas, le site Web d'ACC donne à penser que Service Canada offre des services en personne qui ne sont pas prévus dans le PE. Par exemple, le site Web laisse croire que les personnes peuvent soumettre des demandes au titre d'autres programmes d'ACC, que des services de gestion de cas sont disponibles et qu'une personne peut consulter ACC à un bureau de Service Canada.

Recommandation 4

Il est recommandé que le directeur général, Prestation des services, examine le site Web d'Anciens Combattants Canada pour s'assurer que les services offerts par l'entremise de Service Canada sont clairement énoncés, et qu'il examine le contenu actuel concernant ACC sur le site Web de Service Canada, pour en vérifier l'exactitude.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation et collaborera avec Service Canada aux fins d'examen des renseignements affichés sur les sites Web d'ACC et de Service Canada.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement de la mesure
En consultation avec Service Canada, ACC :		
4.1 Examinera le site Web d'ACC pour s'assurer que les services offerts par l'entremise de Service Canada sont clairement énoncés;	Gestion des programmes et de la prestation des services d'ACC	Terminé
4.2 Vérifiera l'exactitude du contenu ayant trait à ACC sur le site Web de Service Canada et veillera à ce que le contenu soit visible et présenté de façon claire;		Terminé
4.3 Verra à l'apport des changements nécessaires au site Web d'ACC, fournira l'information la plus récente pour que Service Canada mette à jour son site Web et continue de le mettre à jour s'il y a lieu.		Terminé

3.5 Services d'hébergement des employés

Selon les premiers indices, le volet « services d'hébergement des employés » du partenariat est avantageux.

L'objectif du volet « services d'hébergement des employés » du partenariat était que Service Canada fournisse des bureaux pour qu'un représentant d'ACC puisse être hébergé dans le bureau de Service Canada le plus près de chacun des bureaux d'ACC qui ont été fermés (Corner Brook, Sydney, Charlottetown, Thunder Bay, Windsor, Brandon, Saskatoon et Kelowna).

Avantages des services d'hébergement des employés

Au moment de l'évaluation, le volet « services d'hébergement des employés » du partenariat, qui a été mis en place en février 2014, n'en était qu'à ses débuts. L'équipe d'évaluation a cerné des avantages au fait d'avoir des représentants d'ACC et des membres du personnel de Service Canada sous le même toit. Cela permet notamment :

- d'accroître l'accès en personne des vétérans et d'autres personnes qui souhaitent obtenir des renseignements plus détaillés sur les programmes d'ACC ou de l'aide pour des services qui ne sont pas prévus par le protocole d'entente (p. ex, des renseignements sur les droits ou l'admissibilité, de l'aide pour remplir les formulaires, et des explications en ce qui concerne les avantages ou les décisions);
- de faciliter l'échange de renseignements et la collaboration entre les deux ministères;
- d'optimiser l'utilisation des ressources du fait que les membres du personnel d'ACC peuvent continuer de se livrer à leurs activités professionnelles normales tout en étant disponibles pour aider à répondre aux demandes de renseignements en personne.

En théorie, certains des défis qui découlent de ce type d'arrangement consistent entre autres à gérer des employés dispersés à plusieurs endroits et à assurer l'uniformité des pratiques de travail parmi les employés. Il est important de maintenir une bonne communication, de définir clairement les rôles et d'avoir une bonne compréhension de la mission du Ministère. L'équipe d'évaluation n'a relevé aucun problème particulier par rapport à ces défis éventuels.

Établissement des coûts de l'hébergement des employés

Les « services d'hébergement des employés » offrent à ACC la possibilité d'utiliser l'infrastructure existante de Service Canada, notamment le fait de travailler dans un immeuble sécurisé, de disposer d'un espace de travail, et d'avoir accès à une salle de conférence, à des services de réception et à un dispositif de sécurité personnelle. Les coûts prévus en 2014-2015 pour les services d'hébergement des employés offerts par Service Canada sont de 176 328 \$ pour le loyer et l'aménagement, et de 45 282 \$ pour les dispositifs de sécurité, pour un total de 221 610 \$.

Il existe des possibilités pour ACC d'utiliser une partie de ses ressources existantes pour aider à défrayer les coûts de location. ACC dispose d'espace libre dans son enveloppe pour les locaux⁴², ce qui serait suffisant pour défrayer le coût de location de l'arrangement en matière de « services d'hébergement des employés ». L'enveloppe pour les locaux serait une meilleure option de financement que la source de fonds actuelle provenant de l'affectation du budget de fonctionnement et d'entretien d'ACC. ACC a conclu un arrangement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, à l'extérieur du cadre du partenariat, portant sur un bureau où les employés d'ACC et de Service Canada travaillent sous un même toit, et aux termes duquel ACC paye les locaux à partir de l'enveloppe du Ministère. La possibilité d'un arrangement semblable pourrait être explorée pour le volet « services d'hébergement des employés » du partenariat.

⁴² Une enveloppe pour les locaux est la superficie des locaux à bureaux alloués à un ministère par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

4.0 Conclusion

L'équipe d'évaluation a constaté que les principales exigences décrites dans le PE sont respectées. Il existe des possibilités d'améliorer la communication entre les deux ministères lorsque des changements sont apportés aux programmes ou aux processus d'ACC. Des améliorations devraient être apportées aux mesures du rendement. Plus particulièrement, ACC devrait s'assurer de disposer de renseignements pertinents et exacts pour mesurer le succès du partenariat.

En ce qui concerne les voies de service, l'équipe d'évaluation a constaté ce qui suit :

- Services téléphoniques : Les appels étant plus complexes que prévu, ils sont renvoyés à ACC ou, dans certains cas, traités de façon inadéquate. ACC n'a pas atteint la réduction visée de 10 % du volume d'appels en conséquence du partenariat, mais a réalisé des améliorations notables grâce à des investissements internes. L'équipe d'évaluation recommande donc que le volet « services téléphoniques » du partenariat relatif à la fourniture de renseignements généraux soit abandonné.
- Services en personne : Ces services ont permis à ACC d'atteindre un public plus vaste, mais le coût unitaire est plus élevé que prévu en raison du faible nombre de personnes qui se prévalent des services en personne. Il y aurait lieu de revoir le modèle de prestation actuel.
- Services Web : Les sites Web d'ACC et de Service Canada devraient être examinés pour s'assurer que l'information qui y est présentée est complète, exacte, à jour.
- Services d'hébergement des employés : Selon les premiers indices, le volet « services hébergement des employés » du partenariat est avantageux.

En plus de permettre d'évaluer les activités courantes du partenariat, l'évaluation était nécessaire pour déterminer :

- si les normes de service qui s'appliquent aux vétérans se sont améliorées;
- si ACC a réorienté ses ressources de façon efficace pour lui permettre d'améliorer les services de gestion de cas; et,
- s'il y a eu des gains d'efficience permettant de réaliser des économies à long terme [pour le gouvernement] sans avoir à réduire le niveau de service.

Bien que le partenariat a permis d'accroître le nombre de points de service, l'utilisation plus faible que prévu signifie que la capacité du partenariat d'aider ACC à respecter les normes de service n'a pas été possible puisque le nombre de demandes reçues par Service Canada compte pour moins de 1 % du nombre de demandes de prestations d'invalidité reçues par ACC.

Tel qu'il est mentionné à la section du présent rapport d'évaluation portant sur les contraintes, ACC n'a pas fait état de la façon dont les ressources ont été réaffectées en conséquence du partenariat. Parallèlement, l'environnement évolue à mesure qu'ACC

continue de mettre en œuvre des initiatives dans le but d'améliorer les services offerts aux vétérans. Comme les prévisions relatives aux volumes d'activité pour les services en personne et les services téléphoniques ne se sont pas concrétisées, le partenariat n'a pas permis de réaliser les gains d'efficience escomptés.

En ce qui concerne la question de savoir s'il y a eu des gains d'efficience permettant de réaliser des économies à long terme en conséquence du partenariat, il est difficile de l'affirmer de manière concluante puisque l'utilisation est beaucoup plus faible que prévu. Il pourrait exister d'autres possibilités permettant à ACC d'accroître les volumes ou de tirer parti de l'infrastructure des services en personne de Service Canada pour harmoniser les services avec les initiatives en cours au sein du Ministère. Il existe également des possibilités permettant à ACC de tirer parti des investissements qu'il a effectués à l'interne dans les services téléphoniques.