



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

LES CENTRES D'APPELS, RAPPORT 1 DES RAPPORTS DU PRINTEMPS 2019 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Rapport du Comité permanent des comptes publics

L'honorable Kevin Sorenson, président

**JUIN 2019
42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION**

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca



**LES CENTRES D'APPELS, RAPPORT 1 DES
RAPPORTS DU PRINTEMPS 2019 DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

JUIN 2019

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

Alexandra Mendès

David Christopherson

MEMBRES

René Arseneault

Chandra Arya

Shaun Chen

Scot Davidson

Greg Fergus (secrétaire parlementaire — membre sans droit de vote)

Pat Kelly

Steven MacKinnon (secrétaire parlementaire — membre sans droit de vote)

Randeep Sarai

Jean Yip

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Ramez Ayoub

Steven Blaney

Pierre Breton

Robert J. Morrissey

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Sara Fryer, analyste

Dillan Theckedath, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

SOIXANTE-DIXIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié Rapport 1, Les centres d'appels, des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



LES CENTRES D'APPELS, RAPPORT 1 DES RAPPORTS DU PRINTEMPS 2019 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) : « Les Canadiens communiquent avec le gouvernement du Canada pour recevoir des services et des prestations qui ont une incidence sur leur bien-être économique et social. Un sondage mené en 2018 par l'Institut des services axés sur les citoyens montre que le moyen le plus fréquemment utilisé pour communiquer avec le gouvernement est la visite en personne (32 %), suivie par la consultation d'un site Web (28 %), l'appel téléphonique (26 %) et la communication par courriel, courrier ou une autre méthode (14 %)¹. »

Le téléphone demeure un moyen important de communiquer avec le gouvernement fédéral malgré la croissance rapide des plateformes et des services de communication numérique (courriels, messages textes, clavardage, médias sociaux, etc.). Cela est particulièrement vrai pour les Canadiens qui ont une déficience visuelle, intellectuelle ou physique, qui n'ont pas accès à un ordinateur ou à Internet, qui ne possèdent pas les compétences nécessaires pour utiliser ces technologies ou qui vivent dans des régions rurales ou éloignées².

Services partagés Canada (SPC) fournit et maintient l'infrastructure des technologies de l'information (TI) et des télécommunications des 221 centres d'appels du gouvernement fédéral qui servent à la fois le public et le gouvernement³. Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada – « La Politique sur les services est la source fondamentale des directives données par le Conseil du Trésor aux ministères et organismes fédéraux sur la gestion de leurs services aux clients pour tous les modes de prestation de services, y compris les centres d'appels. Le Secrétariat doit conseiller et guider les ministères et les

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.1.

2 *Ibid.*, paragr. 1.3.

3 *Ibid.*, paragr. 1.8.



organismes dans la mise en œuvre de la Politique; il doit aussi superviser et surveiller la conformité des administrateurs généraux à la Politique⁴. »

Emploi et Développement social Canada (EDSC) exploite un réseau de centres d'appels. En 2017-2018, son centre d'appels pour le programme d'assurance-emploi a reçu 25 millions d'appels et son centre d'appels pour les programmes du Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse a reçu 8 millions d'appels⁵.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) traite les appels de Canadiens, de ressortissants étrangers et de résidents permanents pour tous les services ministériels, y compris ceux qui concernent les documents de voyage et les demandes de citoyenneté. En 2017-2018, son centre d'appels a reçu près de 5 millions d'appels⁶.

Anciens Combattants Canada (ACC) traite les appels des anciens combattants et de leur famille au sujet des programmes, des prestations, des services, des décisions et des appels. En 2017-2018, son centre d'appels a reçu près de 600 000 appels⁷.

Au printemps 2019, le BVG a publié un audit de rendement qui évaluait ce qui suit :

- si EDSC, IRCC et ACC ont fourni aux clients des services de centre d'appels accessibles et en temps opportun
- si ces ministères ont fait rapport sur le rendement de leurs centres d'appels d'une manière pertinente pour les clients, transparente, uniforme et vérifiée pour en confirmer l'exactitude
- si le SCT et SPC ont fourni une stratégie et un soutien pour la prestation de ces services⁸.

Il convient de souligner que ni le financement des centres d'appels ni l'exactitude des renseignements qu'ils ont fournis n'ont été examinés⁹.

4 *Ibid.*, paragr. 1.7.

5 *Ibid.*, paragr. 1.4.

6 *Ibid.*, paragr. 1.5.

7 *Ibid.*, paragr. 1.6.

8 *Ibid.*, paragr. 1.9.

9 *Ibid.*, paragr. 1.11.

Le 30 mai 2019, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une réunion sur cet audit. Les personnes suivantes y ont participé :

BVG – Sylvain Ricard, vérificateur général du Canada par intérim, et Jean Goulet, directeur principal;

SCT – Alex Benay, dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada;

EDSC – Graham Flack, sous-ministre, Emploi et Développement social, et Leslie MacLean, sous-ministre déléguée principale, Emploi et Développement social, et chef de l'exploitation pour Service Canada;

IRCC – Lori MacDonald, sous-ministre par intérim, et Harpreet Kochhar, sous-ministre adjoint, Opérations;

ACC – Général (à la retraite) Walter Natynczyk, sous-ministre;

SPC – Paul Glover, président, et Raj Thuppal, sous-ministre adjoint, Réseaux, sécurité et services numériques¹⁰.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Joindre un agent de centre d'appels

Le BVG a conclu que les appelants avaient de la difficulté à avoir accès aux agents des centres d'appels du gouvernement fédéral¹¹. Plus précisément, il a constaté que « le centre d'appels pour l'assurance-emploi, celui pour le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse et celui d'[IRCC] n'avaient pas permis à des millions d'appelants de joindre un agent. [Les ministères ont informé le BVG] que cette situation s'expliquait par le fait que le volume d'appels dépassait la capacité des centres d'appels¹². » En outre, « au lieu d'avoir le choix d'être mis en attente, ils étaient redirigés vers le système automatisé, ou bien invités à consulter le site Web ou à rappeler plus

10 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#).

11 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.13.

12 *Ibid.*, paragr. 1.24.



tard. Par exemple, au-delà d'un certain seuil de volume d'appels établi par [EDSC], le Ministère renvoyait les appelants au système automatisé ; à [IRCC], un message enregistré invitait l'appelant à rappeler plus tard, puis la communication était coupée¹³. » En revanche, le BVG a constaté qu'ACC « permettait à tous les appelants mis en attente de parler à un agent, peu importe le nombre de personnes dans la file d'attente¹⁴ ».

En fait, dans les trois ministères audités, le BVG a constaté que « pour plus d'un million d'appels mis en attente, les appelants avaient renoncé à patienter afin de parler à un agent, et raccroché¹⁵ ».

Enfin, le BVG a constaté que « lorsqu'un agent répondait à un appel, la cible de rapidité des ministères ou le délai que les appelants se disaient disposés à accepter n'était pas toujours respecté¹⁶ ». Par exemple, le centre d'appels d'IRCC n'a pas établi de cible à l'égard de la rapidité et, avec un temps d'attente de 32 minutes, il avait aussi le temps d'attente moyen le plus long avant de joindre un agent¹⁷. En outre, selon un sondage mené en 2018, les Canadiens s'attendent « à devoir attendre en moyenne sept minutes avant de pouvoir obtenir de l'information ou de commencer une transaction lorsqu'ils appellent le gouvernement du Canada. Seulement deux des centres d'appels retenus pour l'audit respectaient ce délai d'attente¹⁸ ».

Par conséquent, selon la recommandation du BVG, EDSC et IRCC « devraient revoir leur manière de gérer les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents. Les ministères devraient notamment envisager de permettre aux appelants de décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options du libre-service ou demander au centre d'appels qu'un agent les rappelle plus tard¹⁹. »

En réponse à cette recommandation, dans son Plan d'action détaillé, EDSC a indiqué que sa « capacité actuelle [...] de gérer et d'améliorer l'accès à un agent de centre d'appels est limitée par la technologie et le financement existants » et que la migration « des centres d'appels de l'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada et de la

13 *Ibid.*, paragr. 1.25.

14 *Ibid.*

15 *Ibid.*

16 *Ibid.*, paragr. 1.26.

17 *Ibid.*

18 *Ibid.*

19 *Ibid.*, paragr. 1.27.

Sécurité de la vieillesse vers un système téléphonique modernisé devrait être terminée d'ici mai 2020²⁰ ». À la suite de cette migration, le Ministère terminera, d'ici mars 2021, « un examen complet des options pour améliorer l'accès aux agents dans le nouveau système technologique²¹ ».

À ce sujet, le sous-ministre de l'Emploi et du Développement social d'EDSC, Graham Flack, a fourni l'explication suivante :

[I]l existe deux obstacles nuisant à notre rendement.

Le premier : une technologie désuète limitait le nombre de personnes pouvant être mises en attente, ce qui fait que les appelants étaient souvent renvoyés au système de réponse vocal interactif pendant les périodes les plus achalandées. De plus, cette technologie ne nous permettait pas de transférer les appels d'un centre à un autre pour égaliser la charge. Ainsi, une fois qu'une personne était mise en attente dans un centre d'appels, la technologie ne nous permettait pas de la rediriger vers un autre centre d'appels où il pouvait y avoir des agents disponibles.

À ce jour, EDSC a obtenu du financement dans les budgets de 2017 et de 2019, ce qui a permis d'affecter 27,3 millions de dollars afin de procurer aux centres d'appels de Service Canada un système téléphonique moderne. Grâce à cela, nous sommes en bonne voie pour résoudre ce problème et sommes en train de migrer vers la nouvelle plateforme de centre d'appels acquise par Services partagés Canada. La nouvelle plateforme est appelée la Solution hébergée des centres de contact, et peut fournir les services modernes axés sur le client auxquels les Canadiens s'attendent²².

En outre, IRCC a indiqué dans son plan d'action qu'il a reçu, dans le budget de 2019, une somme de 43 millions de dollars pour « revoir la formation et les méthodes de travail pour veiller à ce que les clients reçoivent du soutien de manière respectueuse et efficace; offrir aux clients le choix de demander de les rappeler plutôt que de rester en attente pour parler à un agent; résoudre certains des problèmes qui poussent les clients à demander de l'aide; veiller à ce que les programmes et services du Ministère soient conçus en fonction du client; jeter les bases de la transformation en améliorant notre technologie et nos outils²³ ».

20 Emploi et Développement social Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1.

21 *Ibid.*

22 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0855.

23 Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1 et 2.



Lori MacDonald, La sous-ministre par intérim d'IRCC, a également abordé cette question :

Pour améliorer les activités du Centre de soutien à la clientèle et l'expérience globale du client, nous avons pris un certain nombre de mesures. En ce qui concerne nos programmes des résidents permanents pour la catégorie de l'immigration économique, nous sommes en train de mettre à l'essai une nouvelle fonction de rappel. Ainsi, quand un client est en attente au téléphone, il a l'option de laisser ses coordonnées pour qu'un agent le rappelle. Cette mise à l'essai concerne ce groupe de clients seulement; ensuite, nous pourrions envisager de l'offrir aux autres. Nous avons également amélioré les fonctions libre-service en mettant en place une fonction de réponse vocale interactive. Les personnes qui appellent peuvent ainsi obtenir facilement des renseignements généraux ou de l'information sur l'état de leur dossier sans passer par un agent.

Dans le cadre du budget de 2019, IRCC recevra 42,9 millions de dollars sur deux ans pour que ses clients puissent avoir plus facilement accès à du soutien lorsqu'ils en ont besoin. Ces fonds permettront au Centre de soutien à la clientèle d'embaucher un plus grand nombre d'agents. En 2019, nous pourrions aussi prolonger les heures de travail dans certains de nos bureaux canadiens. En 2020, le Centre de soutien à la clientèle offrira également des heures d'ouverture prolongées.²⁴

En outre, elle a également fourni des explications sur certains problèmes sous-jacents qui peuvent avoir une incidence sur les délais de traitement :

Nous savons que pour nous occuper de la question du volume d'appels, nous devons aller à la source du problème. L'une des principales raisons qui pousse les gens à nous appeler et à présenter des demandes d'accès à l'information, c'est qu'ils veulent connaître l'état de leur dossier. Nous recevons aussi beaucoup d'appels de la part de gens qui veulent des renseignements sur le renouvellement de leur carte de résidence permanente. Nous arrivons à réduire les délais de traitement dans la plupart des volets du programme de résidence permanente, et récemment, nous avons réduit considérablement les délais de traitement des demandes relatives aux cartes de résidence permanente. Les progrès réalisés dans ces domaines clés devraient entraîner une réduction du volume d'appels²⁵.

Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

24 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0900.

25 *Ibid.*

Recommandation 1 – Amélioration de l'expérience des clients des centres d'appels

Que, d'ici le 30 juin 2020, Emploi et Développement social Canada et Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada remettent au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués relativement à la gestion des appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents, et qu'un rapport définitif soit présenté au plus tard le 30 avril 2021.

B. Centre d'appels axé sur les besoins des clients

1. Service à la clientèle

Dans l'ensemble, le BVG a constaté qu'ACC et IRCC n'avaient pas toujours tenu compte des besoins de leurs clients en prenant des décisions au sujet des services fournis par les centres d'appels. Par exemple, ACC avait « cessé d'offrir des services de téléscripteur (ATS) pour les personnes sourdes ou malentendantes sans d'abord consulter les anciens combattants ni les en aviser » et il « n'a pas été en mesure de fournir de la documentation concernant les raisons qui ont motivé cette décision²⁶ ».

Le BVG a également constaté qu'IRCC n'avait pas mis en œuvre de façon satisfaisante une recommandation du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration de la Chambre des communes, soit « de faciliter la communication des clients ne parlant ni français ni anglais avec les agents du centre d'appels grâce à un interprète²⁷ ». Et, même si « le Ministère avait répondu à la recommandation en indiquant qu'il disposait d'un processus permettant aux clients d'être accompagnés de leur propre interprète », il n'avait pas « réalisé d'analyse sur les moyens de réduire les démarches imposées aux appelants qui avaient recours à leur propre interprète ou représentant²⁸ ».

2. Établissement des normes de service

Le BVG a constaté que les centres d'appels examinés dans le cadre du présent audit ne respectaient pas l'ensemble des trois types de normes de service relevées par le SCT

26 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.35 et 1.36.

27 *Ibid.*, paragr. 1.38. Voir aussi : Chambre des communes, Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration, [La modernisation de la prestation des services à la clientèle](#) (recommandation 1), Rapport 9, 1^{re} session, 42^e législature, mai 2018.

28 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.38.



dans sa directive, notamment l'accès, l'exactitude et la rapidité d'exécution. Plus précisément, aucun de ces centres d'appels n'avait de normes de service sur l'accès ni sur l'exactitude des réponses fournies aux appelants, même si ceux-ci « disposaient tous de processus de contrôle qualité pour vérifier certaines réponses des agents²⁹ ». En l'absence de telles normes, les Canadiens ne pouvaient pas connaître le niveau de service qu'ils pouvaient s'attendre à obtenir « et les ministères n'avaient aucun engagement public à respecter.³⁰ »

En outre, IRCC n'avait pas de norme en matière de respect des délais. Et, même si ACC et EDSC en ont mis une en œuvre, ils n'ont pu démontrer qu'ils avaient rédigé celle-ci en tenant compte des commentaires des clients sur ce qu'ils espéraient en ce qui concerne le délai. Par exemple, ACC « envisageait de modifier sa norme de service, soit "répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins", pour la faire passer à "répondre à 80 % des appels en 5 minutes ou moins". Cependant, l'analyse à l'appui de ce changement ne montrait pas comment ce changement pourrait particulièrement toucher le service aux anciens combattants, et il ne découlait pas de commentaires reçus d'anciens combattants³¹. »

3. Communication de l'information sur le rendement

Comme le vérificateur général l'a mentionné au Comité, les lacunes touchant la collecte de données et l'utilisation de celles-ci sont un problème qui persiste au sein des organisations fédérales. Compte tenu du rôle important que jouent les données fiables dans la prestation d'un programme et l'évaluation juste de son efficacité, cet enjeu est l'une des priorités de premier ordre du Comité.

Le BVG a constaté que « lorsque les ministères communiquaient l'information sur le rendement de leurs centres d'appels par rapport aux normes de service établies, ils surestimaient parfois les résultats. Par exemple, pour le rendement en regard de la norme de service "répondre à 80 % des appels en 2 minutes ou moins" [ACC] n'a pas tenu compte des appels où l'appelant avait raccroché dans les 30 secondes après avoir été mis en attente pour parler à un agent. De même, pour le rendement par rapport à sa

29 *Ibid.*, paragr. 1.39.

30 *Ibid.*

31 *Ibid.*, paragr. 1.40.

norme de service “répondre à 80 % des appels en 10 minutes ou moins”, [EDSC] n’a pas tenu compte des appels où l’appelant avait raccroché après avoir été mis en attente³². »

Le BVG a également constaté qu’EDSC et ACC « avaient publié des résultats sur le rendement qui étaient fondés sur des données non vérifiées. Ces ministères se sont servis de rapports générés par des outils d’établissement de rapports qui résumaient les résultats. Ils n’ont cependant pas conservé les données sources et, par conséquent, n’ont pas pu vérifier les résultats ainsi obtenus pour confirmer l’exactitude des calculs présentés dans ces rapports³³. »

En fait, même si le BVG voulait vérifier les résultats contenus dans ces rapports, il ne pouvait le faire, car EDSC et ACC n’avaient pas classé ces données « parmi celles ayant une valeur opérationnelle. Par contre [IRCC] avait conservé ses données sources et les avait utilisées pour vérifier ses résultats³⁴. »

Par conséquent, le BVG a recommandé à ACC de « revoir la façon dont il assure l’accès des personnes sourdes et malentendantes à son centre d’appels et [de] s’assurer que ses décisions sont fondées sur les commentaires des appelants³⁵ ».

Dans son plan d’action détaillé, ACC a accepté la recommandation et déclaré qu’il « élargira la portée de ses services de TTY pour inclure les appels traités par le Réseau national des centres de contact (RNCC) du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30, heure locale. Pour ce faire, le Ministère mènera des consultations avec des experts internes et externes, procédera à l’acquisition de l’équipement et/ou des logiciels nécessaires, effectuera des essais préliminaires, puis mettra en œuvre le service. La mise en œuvre comprendra la promotion du service à l’interne et à l’externe. Les décisions futures concernant l’accès aux centres de contact du Ministère seront fondées sur les commentaires des appelants, y compris les données du Sondage sur la satisfaction des clients du Ministère³⁶. »

À cet égard, le général (à la retraite) et sous-ministre d’ACC, Walter Natynczyk, a fait valoir ce qui suit :

32 *Ibid.*, paragr. 1.41.

33 *Ibid.*, paragr. 1.42.

34 *Ibid.*, paragr. 1.43.

35 *Ibid.*, paragr. 1.45.

36 Anciens Combattants Canada, [Plan d’action détaillé](#), p. 1.



D'après le rapport du vérificateur général, nous n'avons pas toujours pris en compte les besoins de nos clients lorsque nous avons pris des décisions concernant les services offerts dans notre centre d'appels. Prenons particulièrement l'exemple de notre service de télécopieur que le ministère a décidé de cesser d'offrir aux malentendants. Rien n'indique dans nos dossiers que cette coupure de service était justifiée ou que les anciens combattants avaient été consultés à ce sujet. Ce n'est pas la bonne façon d'offrir des services.

Nous annulons donc cette décision de telle sorte que tous les anciens combattants, quel que soit leur état de santé, puissent accéder aux services de notre centre d'appels. Nous nous sommes également engagés à faire en sorte que les anciens combattants ayant des troubles auditifs puissent communiquer avec le Réseau national des centres de contact³⁷.

Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

Recommandation 2 – Amélioration de l'accès pour les personnes sourdes ou malentendantes

Que, d'ici le 30 juin 2020, Anciens Combattants Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'amélioration de l'accès aux centres d'appels pour les personnes sourdes ou malentendantes; B) la mesure dans laquelle les décisions liées aux centres d'appels sont fondées sur des données de qualité.

Le BVG a également recommandé ce qui suit à EDSC, IRCC et ACC :

- établir des normes de service pour leurs centres d'appels qui sont pertinentes pour les clients et qui tiennent compte des commentaires de ces derniers, conformément à la Ligne directrice sur les normes de service du [SCT] du Canada
- publier de manière transparente et cohérente des normes de service et de l'information sur le rendement des centres d'appels, et vérifier les résultats pour en confirmer l'exactitude³⁸.

37 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0910.

38 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.46.

Dans son plan d'action, EDSC a indiqué avoir réalisé un examen des normes de service actuelles, y compris une consultation auprès des clients, et il s'est aussi engagé à :

- modifier le calcul des niveaux de service pour inclure les appels abandonnés pour lesquels l'appelant a attendu au moins 10 minutes (la norme de service cible);
- accroître la fréquence des rapports publics sur les résultats de rendement des centres d'appels;
- mettre en œuvre une méthode de validation régulière des données, afin de continuer à confirmer la validité des données – méthode à revoir après la mise en œuvre de la nouvelle plateforme technologique des centres d'appels³⁹.

En outre, en ce qui concerne les améliorations qui seront apportées à cet égard par le Ministère à la suite de l'audit, la sous-ministre déléguée principale, Emploi et Développement social, et chef de l'exploitation pour Service Canada, Leslie MacLean, a expliqué ce qui suit :

Pour ce qui est de cette observation du vérificateur général, nous ne faisons effectivement pas, aux fins de nos rapports externes, le relevé des clients qui rattachaient. Il y a cependant toujours un suivi qui se fait à l'interne, car nous surveillons de très près au quotidien la manière dont les appels sont traités. Dans la foulée de cette recommandation, nous allons cependant désormais prendre en compte, et nous le faisons depuis avril 2019, le nombre de clients qui rattachent après l'expiration du délai de 10 minutes prévu par la norme de service. Ces chiffres seront dorénavant inclus dans nos rapports publics⁴⁰.

Parallèlement, IRCC a indiqué dans son plan d'action qu'il :

- consultera les clients au sujet de leurs préférences quant au soutien par téléphone et par courriel, notamment par l'intermédiaire de sondages ciblés sur la satisfaction des clients.

39 Emploi et Développement social Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

40 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0925.



- publiera l'information sur son site Web au sujet des délais d'attente des services de soutien du Centre de soutien à la clientèle afin que les clients puissent décider de la façon dont ils souhaitent recevoir du soutien.
- établira des normes de services pour les principaux services de soutien à la clientèle (y compris les services de centre d'appels⁴¹).

Lori MacDonald a parlé de ces efforts et a confirmé qu'« IRCC s'apprête à publier des normes de service pour son centre d'aide et d'autres services du même genre. Le ministère sera donc plus imputable de ses actions⁴². »

ACC a indiqué dans son plan d'action d'en plus de mettre en œuvre une norme fondée sur la rétroaction des clients, il publiera chaque année les résultats concernant la norme de service du Réseau national des centres de contact (RNCC), conjointement avec la publication du Rapport sur les résultats ministériels, et « adaptera la méthode qu'il emploie actuellement pour tenir compte avec précision des appels abandonnés lorsqu'il rendra publics les résultats⁴³ ».

À ce sujet, Walter Natynczyk a expliqué ce qui suit :

En ce qui concerne les normes de service, notons que le ministère examine régulièrement ses objectifs pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui a besoin d'amélioration. Notre examen externe des normes de service mené en 2017 a révélé que nos normes de service sont appropriées. Nous devons donc améliorer nos façons de faire et nous concentrer sur l'amélioration des processus et la réduction des délais d'exécution.

Nous acceptons les recommandations formulées par le vérificateur général dans son rapport concernant les normes de service, et nous consulterons les anciens combattants avant d'apporter des changements à ce niveau. À court terme, nous évaluons la satisfaction des anciens combattants en fonction des réponses données à un sondage suivant l'appel téléphonique⁴⁴.

Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

41 Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

42 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0905.

43 Anciens Combattants Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1 et 2.

44 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0910.

Recommandation 3 – Établissement, publication et évaluation des normes de service des centres d'appels

Qu'un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'établissement de normes de service pertinentes pour les centres d'appels, fondées sur les commentaires des clients, B) la publication des normes de service et d'information sur le rendement des centres d'appels, de façon transparente et cohérente, et C) la vérification de ces résultats pour confirmer leur exactitude soit remis au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes :

- **par Emploi et Développement social Canada, au plus tard le 30 juin 2020 (et qu'un rapport définitif soit présenté au plus tard le 30 avril 2021);**
- **par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, au plus tard le 30 juin 2020;**
- **par Anciens Combattants Canada, au plus tard le 31 octobre 2019.**

Enfin, le BVG a constaté que le SCT « n'avait pas fourni de directives claires pour s'assurer que les ministères et organismes respectaient les principes régissant la prestation de services de qualité, énoncés dans la Politique sur les services », et qu'il « n'a pas exercé une surveillance suffisante afin de savoir si les ministères avaient établi des normes de service pour les centres d'appels et si les ministères avaient communiqué de l'information exacte sur leur rendement pour ce qui est de répondre aux besoins des clients⁴⁵ ». Par conséquent, il a recommandé au SCT « de préciser ses directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et [de] diriger les ministères et les organismes pour que :

- les normes de service de leurs centres d'appels soient conformes à la Politique sur les services du Conseil du Trésor, et axées sur la pertinence pour les clients, sur l'uniformité dans l'ensemble de l'administration publique et sur la transparence;
- les ministères et organismes publient de manière transparente et cohérente des normes de service et de l'information sur le rendement

45 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.44.



des centres d'appels, et vérifient les résultats pour en confirmer l'exactitude⁴⁶ ».

Dans son plan d'action, le SCT a indiqué que d'ici avril 2020, il « déterminera les changements possibles aux instruments de politique en vue d'améliorer les normes de services pour tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels. De plus, le Secrétariat continuera de travailler avec les ministères de prestation de services afin d'améliorer les directives actuelles en matière d'élaboration et de publication de normes de service axées sur le client⁴⁷. »

À ce sujet, le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada, Alex Benay, a déclaré ce qui suit :

Au cours des dernières années, le SCT a élaboré divers instruments de politique pour aider les ministères à adopter une approche davantage centrée sur le client en ce qui concerne la conception et la prestation des services, notamment par l'élaboration et la publication de normes de service. Et bien que des progrès aient été réalisés, il reste beaucoup de travail à faire.

Je suis heureux de dire que nous avons déjà commencé ce travail. À l'heure actuelle, le [SCT] examine les instruments de politique existants dans le but de cerner les possibilités de renforcer les politiques pour favoriser l'amélioration des services pour tous les modes de prestation, y compris les centres d'appels.

Au printemps 2018, le gouvernement a approuvé des modifications ciblées touchant la Politique sur la gestion des technologies de l'information et la Politique sur la gestion de l'information, jetant ainsi les bases de l'élaboration à long terme d'une politique détaillée sur les services numériques pour le gouvernement du Canada.

La politique proposée s'appuiera sur les principes de prestation de services axés sur le client de la Politique sur les services en vigueur et fournira une orientation concernant la conception et la mise au point de services uniformes et intégrés qui répondent aux besoins et aux attentes du public canadien⁴⁸.

Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

46 *Ibid.*, paragr. 1.47.

47 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1.

48 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0850.

Recommandation 4 – Précision des directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels

Que, d'ici le 30 mai 2020, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués quant à la précision des directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et par les principaux ministères et organismes pour que A) les normes de service respectent les politiques du Conseil du Trésor; B) les normes de services soient publiées et l'information sur le rendement soit transparente et cohérente et vérifiée pour en confirmer l'exactitude.

C. L'avenir des centres d'appels

Selon le BVG, même si SPC « avait élaboré une initiative pour moderniser les centres d'appels des ministères et organismes, sa mise en œuvre avait été retardée de plusieurs années, parce que [le Ministère] avait sous-estimé le coût et l'ampleur des travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet⁴⁹ ». Plus précisément, bien que l'initiative ait été lancée en 2013, les retards dans le processus contractuel ont fait en sorte que les travaux n'ont pu commencer avant 2017, ce qui a causé des problèmes à certains centres d'appels. En 2017, cette initiative a été retardée encore davantage lorsque SPC a conclu « que l'adoption d'un nouveau système par les 221 centres d'appels fédéraux d'ici 2020 coûterait trop cher. Le Ministère a donc décidé que la transition vers le nouveau système se ferait en deux étapes. Dans un premier temps, seulement huit grands centres d'appels adopteraient le nouveau système d'ici 2018, tandis que les 213 autres suivraient dans un deuxième temps⁵⁰. »

Le BVG a constaté que SPC avait sous-estimé la quantité de travail nécessaire pour préparer les ministères et les organismes à passer au nouveau système de centres d'appels, ce qui a également entraîné des retards. Par exemple, sa planification ne tenait pas compte des travaux nécessaires à la mise à niveau de son infrastructure TI existante. En outre, « les fonctions permettant d'utiliser le système dans les deux langues officielles et les fonctionnalités intégrées qui garantissent l'accès pour les agents ayant une déficience visuelle étaient défectueuses et ont dû être corrigées. Ces retards ont repoussé la réalisation complète de la première phase jusqu'en 2020⁵¹. »

49 BVG, [Les centres d'appels](#), Rapport 1 rapport 1 des Rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.57.

50 *Ibid.*, paragr. 1.58 et 1.59.

51 *Ibid.*, paragr. 1.60.



Le BVG a également constaté que SPC « n'avait pas encore de plan définitif pour moderniser les 213 autres centres d'appels fédéraux. [Il] avait fait l'inventaire des centres d'appels du gouvernement du Canada, mais cet inventaire n'était pas exhaustif, car [SPC] n'avait pas encore confirmé le nombre total de centres d'appels ni consulté les ministères quant à leurs besoins opérationnels. [SPC] n'avait pas non plus défini le calendrier ni le budget pour la modernisation des technologies des centres d'appels restants⁵². » Plus les délais s'allongent, plus le risque de panne de l'infrastructure TI vieillissante ou d'obsolescence des logiciels augmente⁵³.

Enfin, selon le BVG, le SCT a élaboré la Stratégie relative aux services axés sur la clientèle du gouvernement du Canada, qui « visait en priorité les services en ligne, mais elle n'incluait pas les centres d'appels et ne mentionnait pas leur modernisation à l'échelle du gouvernement, malgré le fait que ces centres demeurent un moyen important pour les clients d'obtenir de l'information⁵⁴ ».

Par conséquent, le BVG a recommandé ce qui suit :

Le SCT du Canada devrait inclure les centres d'appels dans son approche pangouvernementale en matière de services. Dans le cadre de son initiative visant à moderniser les autres centres d'appels du gouvernement du Canada, [SPC] devrait :

- consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour veiller à ce que son initiative de modernisation cadre avec l'approche pangouvernementale du Secrétariat en matière de services;
- s'assurer que l'initiative couvre la liste complète des centres d'appels ainsi que les besoins opérationnels des ministères et organismes⁵⁵.

Dans son plan d'action, le SCT s'est engagé à inclure les centres d'appels dans son approche pangouvernementale en matière de services, en tenant compte de « tous les canaux de prestation de services, y compris les centres d'appels, dans le cadre de toutes les activités d'élaboration de gouvernance et de politique liées aux services » et en

52 *Ibid.*, paragr. 1.61.

53 *Ibid.*

54 *Ibid.*, paragr. 1.62.

55 *Ibid.*, paragr. 1.63.

appuyant « les ministères et organismes dans leurs initiatives visant à améliorer les services des centres d'appels⁵⁶ ».

Lorsqu'on lui a posé des questions pour savoir ce qui a changé depuis que le gouvernement du Canada a mis en œuvre sa Stratégie relative aux services axés sur la clientèle, en 2017, Alex Benay a expliqué que celle-ci était censée être « agnostique », ce qui veut dire qu'elle « ne cible pas un mode de prestation de services en particulier⁵⁷ ». Toutefois, le SCT a depuis examiné les recommandations découlant de l'audit; il intégrera « les téléphones à la prochaine série d'enjeux dans la version de [sa] politique numérique qui sera publiée en juin et tous les instruments de politique qui l'accompagneront, et [il abordera] de façon très précise les divers modes de prestation de services⁵⁸ ».

Parallèlement, SPC a indiqué dans son plan d'action qu'il « collabore actuellement avec des partenaires afin de mettre à jour l'inventaire et les besoins des centres de contact [c'est-à-dire les centres d'appels], ce qui permettra de déterminer quelles sont les solutions les mieux adaptées et les plus économiques pour moderniser les centres de contact restants. L'achèvement de cette analyse est prévu au premier trimestre de l'exercice 2019-2020, après quoi [SPC] présentera le plan à jour au [SCT] et veillera à l'harmonisation de celui-ci avec une approche pangouvernementale en matière de services numériques⁵⁹. »

Lorsqu'on lui a posé des questions sur son rôle et les progrès qui ont été marqués concernant la modernisation, le président de SPC, Paul Glover, a déclaré ce qui suit :

[SPC] sera responsable de la mise en place de cette infrastructure en travaillant en collaboration avec les fournisseurs et les ministères clients pour s'assurer d'offrir des solutions adaptées à leurs besoins.

Comme je l'ai indiqué, nous avons débuté par les centres les plus complexes où l'on traite près de 50 % du volume total d'appels. Comme nous avons ainsi réglé les cas les plus délicats comptant pour près de la moitié du nombre total d'appels traités par le gouvernement, nous avons bon espoir de pouvoir en faire autant rapidement pour les autres grâce aux importants enseignements tirés de cette expérience. Nous allons coopérer avec les différents ministères pour veiller à ne pas mettre en place un système

56 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

57 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 1010.

58 *Ibid.*

59 Services partagés Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1.



trop étendu et trop complexe pour leurs besoins, ou trop coûteux parce qu'il est assorti de mesures de sécurité superflues.

Comme nous avons pu régler les cas les plus compliqués, nous pourrions désormais offrir rapidement des solutions adaptées aux besoins de tous les centres qui restent. Nous leur avons demandé de nous fournir un inventaire de leurs exigences que nous allons prendre en compte en même temps qu'un relevé des systèmes à leur disposition, des contrats en place et des outils technologiques arrivant à la fin de leur vie utile. D'ici l'automne, nous aurons un plan pour tous les centres d'appels qui n'ont pas encore effectué la migration⁶⁰.

Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

Recommandation 5 – Approche pangouvernementale

Que, d'ici le 30 avril 2020, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués relativement à l'intégration des centres d'appel dans le cadre de son approche pangouvernementale en matière de services à la clientèle.

Recommandation 6 – Modernisation des centres d'appels restants

Que, d'ici le 31 octobre 2019, Services partagés Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués relativement à la modernisation des centres d'appels restants, y compris la prise en compte de l'approche pangouvernementale du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux services à la clientèle et des besoins opérationnels des principaux ministères et organismes.

CONCLUSION

Le Comité conclut que ce ne sont pas tous les ministères parmi ceux visés par l'audit du BVG qui fournissent aux appelants des services accessibles et rapides en ce qui a trait aux centres d'appels, et que les normes de service n'ont pas été établies, évaluées ou déclarées d'une manière pertinente pour les clients, transparente, cohérente et fondée sur des données dont l'exactitude a été vérifiée.

60 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 mai 2019, [Réunion n° 140](#), 0930.

En outre, Services partagés Canada n'a pas accordé un soutien suffisant pour moderniser les systèmes des centres d'appels du gouvernement fédéral.

Enfin, alors que le Secrétariat du Conseil du Trésor a présenté une stratégie de services pangouvernementale qui accordait la priorité à l'amélioration des services en ligne, il n'y était pas question de la modernisation des centres d'appels et elle ne donnait pas de directives claires pour aider les ministères et organismes à fournir des renseignements sur le rendement de leurs centres d'appels de façon efficace. Elle ne prévoyait pas non plus d'approche pangouvernementale visant à s'assurer que les services des centres d'appels sont offerts aux clients lorsqu'ils souhaitent communiquer avec le gouvernement par téléphone.

De plus, même si le Comité appuie la décision du gouvernement de se concentrer sur les services numériques, comme le courriel, les plateformes en ligne et les médias sociaux, il ne doit pas le faire au détriment des centres d'appels, étant donné la mesure dans laquelle les Canadiens continuent d'avoir recours au téléphone pour communiquer avec les organisations fédérales, d'autant plus que certains segments de la population n'utilisent pas ou ne savent pas comment utiliser adéquatement les services numériques ou ne peuvent pas y avoir accès de façon abordable; Leslie MacLean a indiqué que ces personnes sont « cybervulnérable[s]⁶¹ ».

Dans le cadre de son étude, le Comité a formulé six recommandations qu'il a présentées dans le présent rapport pour aider le gouvernement du Canada à améliorer sa gestion des centres d'appels afin qu'il puisse offrir les services dont les Canadiens ont besoin et qu'ils méritent.

61 *Ibid.*, 0950.



SOMMAIRE DES MESURES RECOMMANDÉES ET DES ÉCHÉANCIERS CONNEXES

Tableau 1 — Sommaire des mesures recommandées et des échéanciers connexes

Recommandation	Mesure recommandée	Échéancier
Recommandation 1	Que, d'ici, EDSC et IRCC doivent remettre au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport exposant les progrès marqués relativement à la gestion des appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents, et qu'un rapport définitif soit présenté au Comité.	le 30 juin 2020 et le 30 avril 2021
Recommandation 2	ACC doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'amélioration de l'accès aux centres d'appels pour les personnes sourdes ou malentendantes; B) la mesure dans laquelle les décisions liées aux centres d'appels sont fondées sur des données de qualité.	30 juin 2020

Recommandation 3	Un rapport exposant les progrès marqués relativement à A) l'établissement de normes de service pertinentes pour les centres d'appels, fondées sur les commentaires des clients, B) la publication des normes de service et d'information sur le rendement des centres d'appels, de façon transparente et cohérente, et C) la vérification de ces résultats pour confirmer leur exactitude doit être présenté au Comité.	<ul style="list-style-type: none"> • par EDSC, au plus tard le 30 juin 2020 (et qu'un rapport définitif soit présenté au plus tard le 30 avril 2021); • par IRCC, au plus tard le 30 juin 2020; • par ACC, au plus tard le 31 octobre 2019.
Recommandation 4	Le SCT doit présenter au Comité un rapport exposant les progrès marqués quant à la précision des directives à l'égard des services offerts par les centres d'appels et par les principaux ministères et organismes pour que A) les normes de service respectent les politiques du Conseil du Trésor; B) les normes de services soient publiées et l'information sur le rendement soit transparente et cohérente et vérifiée pour en confirmer l'exactitude.	30 mai 2020
Recommandation 5	Le SCT doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à l'intégration des centres d'appel dans le cadre de son approche pangouvernementale en matière de services à la clientèle.	30 avril 2020



Recommandation 6	SPC doit remettre au Comité un rapport exposant les progrès marqués relativement à la modernisation des centres d'appels restants, y compris la prise en compte de l'approche pangouvernementale du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux services à la clientèle et des besoins opérationnels des principaux ministères et organismes.	31 octobre 2019
------------------	--	-----------------

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
<p>Bureau du vérificateur général</p> <p>Sylvain Ricard, vérificateur général du Canada par intérim</p> <p>Jean Goulet, directeur principal, Audit de performance, Opérations d'audit</p>	2019/05/30	140
<p>Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration</p> <p>Lori MacDonald, sous-ministre par intérim</p> <p>Harpreet Kochhar, sous-ministre adjoint, Opérations</p>	2019/05/30	140
<p>Ministère de l'Emploi et du Développement social</p> <p>Graham Flack, sous-ministre, Emploi et Développement social</p> <p>Leslie MacLean, sous-ministre déléguée principale de l'Emploi et du Développement social et chef de l'exploitation pour Service Canada</p>	2019/05/30	140
<p>Ministère des Anciens Combattants</p> <p>Walter Natynczyk, sous-ministre</p> <p>Michel Doiron, sous-ministre adjoint, Prestation des services</p>	2019/05/30	140
<p>Secrétariat du Conseil du Trésor</p> <p>Alex Benay, dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada</p>	2019/05/30	140
<p>Services partagés Canada</p> <p>Paul Glover, président</p> <p>Raj Thuppal, sous-ministre adjoint, Réseaux, sécurité et services numériques</p>	2019/05/30	140

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 140 et 145](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
L'hon. Kevin Sorenson, C.P., député

