



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration

---

CIMM • NUMÉRO 044 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 8 décembre 2016**

—  
**Président**

**M. Borys Wrzesnewskyj**



## Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration

Le jeudi 8 décembre 2016

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Borys Wrzesnewskij (Etobicoke-Centre, Lib.)):** Conformément à l'article 108(2) du Règlement et à la motion qu'il a adopté le 4 octobre, le Comité entame son étude sur la modernisation de la prestation des services à la clientèle.

Nous aurons de nouveau l'occasion de discuter avec des hauts fonctionnaires du Ministère, soit M. Robert Orr, sous-ministre adjoint; M. Paul Armstrong, directeur général du Réseau centralisé, et Mme Michelle Lattimore, directrice générale déléguée du Réseau centralisé. Je remarque que M. Fraser Valentine est également des nôtres.

Monsieur Orr, nous vous écoutons.

[Français]

**M. Robert Orr (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Je vous remercie, monsieur le président, de me donner l'occasion de m'adresser au Comité.

Le sujet de cette étude représente un enjeu très important pour Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. En effet, il s'agit d'une priorité pour laquelle le ministre est résolu à faire des avancées considérables.

Au cours des dernières années, le ministère a fait des progrès en jetant les bases d'une expérience modernisée pour les clients qui préserve l'intégrité de notre système d'immigration.

[Traduction]

Nous avons mis en place un système mondial de gestion des cas pour la quasi-totalité de nos principaux secteurs d'activité et, grâce aux capacités de ce système, nous avons amélioré la souplesse de notre réseau de traitement. En somme, nous pouvons déplacer des dossiers moins complexes d'un bureau temporairement surchargé vers un autre qui dispose de la capacité nécessaire pour aider. Entre autres, cette approche nous a permis de gérer une augmentation considérable, de l'ordre de 40 %, du nombre de demandes de résidence temporaire reçues au cours des dernières années.

Nous avons également mis sur pied un réseau mondial de centres de réception des demandes de visa, qui compte 132 centres dans 94 pays, en vue de soutenir les clients qui ont besoin d'une aide personnalisée pour remplir leurs formulaires. Par exemple, un client à Beijing qui veut venir en visite au Canada peut se présenter à un centre local de réception des demandes de visa et obtenir de l'aide en mandarin, faire transmettre ses renseignements par voie électronique au Centre de soutien des opérations à Ottawa pendant la nuit afin qu'ils soient téléversés dans le Système mondial de gestion des cas, le SMGC, puis voir son dossier prêt à être traité par un décideur à Beijing dès l'ouverture du bureau des visas le lendemain.

Par ailleurs, une personne qui souhaite obtenir une autorisation de voyage électronique, ou AVE, pour venir au Canada peut en faire la demande en quelques minutes à l'aide de son téléphone intelligent et,

dans la plupart des cas, recevra une décision sur son téléphone en moins de trois minutes.

Ces types d'échanges avec les clients sont possibles grâce à nos efforts soutenus et à nos investissements dans la modernisation de l'infrastructure de traitement à l'appui de notre capacité à faire preuve de vigilance à l'égard de l'intégrité de nos programmes, qui est en fait le fondement d'un bon service à la clientèle.

Nous reconnaissons évidemment que, bien que nous ayons réalisé d'importants progrès dans certains secteurs d'activité, il reste encore beaucoup à améliorer. IRCC offre à ses clients plus de 75 services mais, bien que les candidats à la résidence temporaire de la catégorie économique puissent présenter leur demande en ligne, les clients n'ont pas tous accès à ces modes de prestation de services, et nous n'avons pas encore réussi à raccourcir les délais de traitement autant que nous le souhaiterions. La poursuite de la mise en oeuvre des demandes en ligne et la réduction des délais de traitement demeurent pour nous une priorité absolue.

[Français]

Or, nous savons aussi que l'expérience du client ne se résume pas à la capacité de présenter sa demande en ligne et à des délais de traitement rapides. C'est pourquoi nous nous engageons à être à l'écoute des clients qui utilisent nos services et à apprendre d'eux. Nous y parvenons de diverses manières.

Par exemple, nous menons un sondage sur la satisfaction de la clientèle tous les deux ans, lequel nous fournit des renseignements sur ce que les clients apprécient et sur ce qu'ils veulent obtenir dans une plus large mesure. Dans notre dernier sondage, 85 % des clients se sont dits satisfaits de leur expérience en matière d'immigration et de citoyenneté. Par contre, ils ont également indiqué qu'ils souhaitaient obtenir plus d'information à propos de l'état de leur dossier.

Nous offrons aussi un formulaire Web de rétroaction sur le service à la clientèle, et nous recevons environ 150 courriels par semaine de gens qui nous font part de leur expérience en matière de service. Ces messages nous permettent d'obtenir une rétroaction instantanée quand les choses ne fonctionnent pas, en plus de nous aider à cerner les parties de nos directives qui manquent de clarté.

[Traduction]

Nous explorons également de nouvelles méthodes pour recueillir les commentaires des clients. Cette année, par exemple, le Ministère a mis à l'essai des techniques de conception axées sur le facteur humain afin de mieux comprendre l'expérience du client. Nous avons rencontré des clients, des organisations non gouvernementales, des consultants en immigration, des universitaires et d'autres intervenants pour nous assurer de bien comprendre l'expérience globale du point de vue d'un client. Cette initiative s'est révélée extrêmement utile et nous a aidés à recentrer notre travail en grande partie sur le service à la clientèle.

Les renseignements tirés des sondages, de la rétroaction directe de clients et des difficultés observées durant la conception nous ont permis de définir trois priorités relatives à l'expérience du client pour le Ministère. La première priorité vise à innover dans les processus afin d'en augmenter la pertinence pour les clients; la deuxième consiste à trouver de nouvelles façons de rassurer les clients quant à l'avancement du traitement de leur dossier, et la troisième priorité sera de faire en sorte d'être à l'écoute lorsque les clients ont besoin de nous parler.

• (1535)

Bien que nous continuons de recueillir les commentaires très précieux pour nous de nos clients, nous avons déjà lancé un certain nombre d'initiatives guidées par nos priorités. Par exemple, notre ministre a annoncé hier des modifications au traitement des demandes dans la catégorie du regroupement familial qui contribueront à améliorer grandement le processus pour les clients. Nous apportons également des améliorations en vue de faciliter le téléversement de documents et le paiement de frais en ligne.

Plus tôt cette année, afin de tenir les clients informés de l'état d'avancement de leur dossier, IRCC a mis en place la fonctionnalité « Lier ma demande », un outil qui donne accès en ligne aux renseignements sur leur compte aux nombreux clients qui ont présenté une demande sur papier, de la même manière que les clients qui l'ont présentée par voie électronique.

Nous allons aussi ajouter d'autres renseignements sur l'état des dossiers dans le compte en ligne pour transmettre aux clients en attente des mises à jour plus fréquentes et informatives. Par ailleurs, nous sommes à la recherche de nouveaux moyens de réduire le temps qu'il faut pour faire savoir aux clients que nous avons reçu leur demande. Nous allons mettre à l'essai l'envoi de messages texte aux clients dont la demande est parvenue à notre salle de courrier afin de réduire le délai entre le moment où la demande est envoyée et celui où l'accusé de réception officiel est transmis au client.

[Français]

Il est également primordial d'être à l'écoute de nos clients et de créer un climat de confiance. Au Télécentre d'IRCC, nous avons mis à l'essai une nouvelle approche selon laquelle les agents peuvent donner aux clients des renseignements détaillés sur leur dossier même si les délais de traitement réguliers n'ont pas été dépassés. En outre, nous consignons tous les appels directement dans le système de gestion des cas de sorte que, si un client rappelle, nous savons pourquoi il nous a appelés la dernière fois et nous pouvons faire un suivi en conséquence.

Cette approche prend plus de temps au départ, mais réduit considérablement le nombre de personnes qui appellent à répétition le même jour. Cela indique que l'investissement initial peut atténuer le stress du client sans pour autant réduire la productivité. Autrement dit, un bon service à la clientèle ajoute de la valeur aux activités.

[Traduction]

Monsieur le président, je tiens à assurer au Comité une fois de plus que l'innovation et l'amélioration du service figurent en tête de liste du programme d'IRCC. Par ses avancées successives et l'analyse fondée sur le risque, IRCC peut atteindre l'excellence du service et répondre aux besoins des clients tout en préservant la confiance du public envers l'intégrité de ses programmes d'immigration, d'établissement, de citoyenneté et de passeport.

[Français]

Je vous remercie de m'avoir invité à prendre la parole aujourd'hui.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Orr.

Monsieur Sarai, vous avez l'honneur de commencer le tour de questions. Vous avez sept minutes.

**M. Randeep Sarai (Surrey-Centre, Lib.):** Bonjour, monsieur Orr. Merci à vous et à votre équipe d'être présents avec nous et de nous avoir présenté vos observations.

Après notre élection comme députés du Parlement, beaucoup de mes collègues du Comité et moi-même avons découvert avec surprise que nous devions devenir des spécialistes en immigration et que nos bureaux respectifs constituaient la première ligne de service. Pouvez-vous nous parler des initiatives qui ont été engagées ces 10 dernières années, s'il y en a eu, pour résoudre quelques-uns des problèmes de service à la clientèle dont nous entendons parler pratiquement tous les jours?

**M. Robert Orr:** Monsieur le président, des initiatives très variées ont été engagées, dont un bon nombre sont toujours en cours. Nous sommes conscients que le service à la clientèle doit être multidimensionnel et que notre stratégie de résolution des problèmes doit également être multidimensionnelle. Il est important que l'information donnée en amont soit claire, mais il est tout aussi important de rassurer nos clients que leur dossier progresse, notamment. Nous avons concentré nos efforts sur ces dimensions, comme je l'ai déjà expliqué.

En premier lieu, par souci d'équité, nous avons centralisé la réception des demandes. Toutes les demandes arrivent au même endroit. Nous avons raffiné nos méthodes de sélection selon le degré de risque, pour nous permettre de traiter séparément les dossiers complexes et ceux qui le sont moins. Notre intention est de régler le plus rapidement possible les dossiers simples pour nous permettre de consacrer plus d'énergie et de temps à ceux qui sont plus complexes. Le règlement rapide des dossiers simples désengorge le système, ce qui améliore le service offert à tous les clients.

Nous avons pris beaucoup d'autres mesures pour améliorer le service à la clientèle. Je pense par exemple aux autorisations d'emploi ouvertes dans les cas de parrainage du conjoint, au relèvement du plafond des demandes, ainsi qu'aux instructions ministérielles, qui nous aident à resserrer le contrôle de la réception des demandes et leur traitement dans de nombreux secteurs.

Nous procédons actuellement à des aménagements essentiels. Notamment, le télécentre effectue un travail capital selon moi et nous y avons déployé énormément d'efforts depuis l'été dernier. Notre objectif est d'accroître l'accès en ligne à l'information sur l'état d'avancement des dossiers, pour que les clients sachent ce qui se passe pour eux. Nous n'exigeons plus d'examen médicaux préalables — nous les demandons seulement au moment où nous sommes prêts à traiter une demande. Par ailleurs, nous recevons de plus en plus de demandes en ligne, y compris celles qui concernent des séjours temporaires. Bien entendu, les demandes d'entrée express se font exclusivement en ligne, de même que les demandes d'AVE.

En somme, le bilan est positif. Il reste beaucoup à faire, nous en sommes très conscients, mais beaucoup de progrès ont été accomplis, dans plusieurs secteurs.

• (1540)

**M. Randeep Sarai:** J'aimerais aborder la question des normes de service. Je sais que le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux adoptent des normes qui régissent les services fournis à la population canadienne. Quelle est la nature des normes de service en vigueur à IRCC? J'aimerais aussi que vous nous expliquiez, à mes collègues et à moi-même, ce qui arrive lorsque ces normes ne sont pas atteintes.

**M. Robert Orr:** Nous sommes assujettis à de très nombreuses normes de services. Tous nos secteurs d'activité doivent satisfaire à une très longue liste de normes. Pour diverses raisons, il n'existe pas de normes de service pour certains secteurs, mais la grande majorité des secteurs ont des normes à respecter. Nous les prenons très au sérieux. Dans l'ensemble, les normes sont atteintes, et nous produisons des rapports périodiques à ce sujet. Les rapports sur notre rendement sont publiés sur notre site Web, et nous rendons également des comptes au Conseil du Trésor sur nos normes de service.

Nous accordons beaucoup d'importance à ces normes, et nous faisons le nécessaire pour y satisfaire. Si nous n'y arrivons pas, je vous assure que nous adoptons une attitude très prudente et que nous restons alertes. Nous essayons de comprendre pourquoi nous n'arrivons pas à atteindre certaines normes et nous cherchons des moyens de nous améliorer.

**M. Randeep Sarai:** Pour notre gouverne à tous, pouvez-vous nous décrire le genre de rétroactions que le Ministère reçoit de la part des néo-Canadiens, des immigrants et des réfugiés sur les programmes et sur l'accès à l'information concernant leurs demandes?

**M. Robert Orr:** Je vais commencer, et Mme Lattimore pourra prendre le relais.

Nous recevons de l'information par toutes sortes de moyens, dont les sondages que nous menons tous les deux ans. Ils indiquent un taux de satisfaction de 85 %, ce qui est satisfaisant, mais pas assez pour nous reposer sur nos lauriers. Nous recevons également des tonnes de commentaires par courriel. Toutes les semaines, comme je l'ai dit tout à l'heure, nous recevons autour de 150 courriels concernant toutes sortes de problèmes — nous pourrions y revenir. C'est pour nous une source d'information extrêmement utile.

Mme Lattimore pourrait peut-être vous en dire un peu plus. Cette information est particulièrement utile pour le télécentre, dont elle est la responsable.

**Mme Michelle Lattimore (directrice générale déléguée, Réseau centralisé, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Merci.

Effectivement, les clients nous transmettent de l'information de toutes sortes de façons. Nous voulons en faire davantage dans ce domaine, parce que nous avons réalisé qu'au bout du compte, les clients sont les mieux placés pour nous indiquer comment investir judicieusement. Nos clients sont parfois frustrés, nous en sommes très conscients. Ils nous le disent par la voie de formulaires Web. L'an dernier, nous avons reçu 5 000 plaintes environ. Nous faisons un suivi de ces plaintes. Nous avons chargé des analystes d'examiner cette information et de la diffuser à l'échelle du Ministère, de sorte que nous puissions tirer le maximum de cette chaîne de rétroaction pour améliorer nos programmes.

Le télécentre recueille également beaucoup d'information. Nous étudions les plaintes qui reviennent le plus souvent. Nous connaissons les raisons pour lesquelles les gens nous appellent. De

manière générale, la moitié des appels que nous recevons concernent l'état d'avancement des dossiers. Nous en déduisons que nous avons encore du travail à faire pour que les clients soient informés le plus rapidement possible de l'état d'avancement de leurs dossiers.

**M. Randeep Sarai:** Nous aussi, nous entendons beaucoup parler de l'accès à l'information sur l'avancement des dossiers.

J'aimerais maintenant discuter du site Web d'IRCC. Son accessibilité ne fait aucun doute si l'on pense que de l'aide est offerte dans différentes langues. Il donne aussi beaucoup d'information aux candidats à l'immigration au Canada. Cependant, l'accessibilité suppose également que le site soit facile à consulter et que l'information transmise soit claire. Est-ce que c'est un aspect que vous cherchez à améliorer? Est-ce que vous avez reçu des plaintes concernant l'accessibilité du site Web? Existe-t-il des façons de le rendre plus convivial?

• (1545)

**M. Robert Orr:** Nous sommes tout à fait au courant des problèmes à régler du côté du site Web. Nous ne ménageons pas nos efforts. C'est un travail constant. Nous avons revu complètement le site il y a quelques années. C'est un grand pas dans la bonne direction, mais nous devons refaire un examen. Nous poursuivons nos efforts. Nous avons déjà apporté quelques améliorations. Par exemple, nous avons instauré l'application d'assistance Voulez-vous venir au Canada et un centre d'aide en ligne, qui se sont révélés très utiles. Nous offrons aussi une fonction de recherche dans Google, également très appréciée, et nous avons lancé l'outil de paiement des frais interactifs. Le calculateur de temps de traitement est un autre outil intéressant.

Bref, le site a été amélioré de diverses façons. Cela étant dit, nous savons que les critiques concernent certaines sections en particulier, et nous faisons tout pour régler ces problèmes parce que nous voulons que nos efforts aient un impact réel.

**Le président:** Merci, monsieur Orr.

Monsieur Saroya, la parole est à vous, pour sept minutes.

**M. Bob Saroya (Markham—Unionville, PCC):** Tout d'abord, je remercie tous les représentants du Ministère d'être venus nous donner un état de la situation.

Ma première question, que j'adresse à M. Orr ou à quelqu'un d'autre, porte sur le programme de passeport. Les systèmes de renseignements de Passeport Canada ont été intégrés au Système mondial de gestion des cas. Cette intégration s'est faite en 2013, dans la foulée du transfert de responsabilité des passeports à ce qui était alors le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration. Récemment, une vérification interne du processus d'intégration a révélé, notamment, que la planification relative aux exigences de sécurité était inadéquate. Pourriez-vous nous faire une mise à jour sur les correctifs qui ont été apportés au système et nous indiquer quand, selon vous, le programme de passeports sera entièrement intégré au SMGC?

**M. Robert Orr:** Monsieur le président, tout cela est absolument exact. Passeport Canada est devenu le programme de passeport d'IRCC en juillet 2013. Ce transfert faisait partie des mesures prises pour moderniser le programme de passeport et en améliorer l'accessibilité pour les Canadiens, entre autres.

En règle générale, les résultats du programme de passeport ont de quoi impressionner. Les normes de service sont atteintes à 99 %, et le taux de satisfaction des Canadiens à l'égard du programme dépasse les 96 %. Les commentaires concernant son fonctionnement sont extrêmement élogieux.

Des modifications seront nécessaires pour moderniser le programme et pour le maintenir à jour. Par exemple, nous envisageons une migration du système informatique utilisé actuellement, l'application IRIS, vers le SMGC. Nous avons délibérément choisi de prendre notre temps. Il s'agit d'un changement majeur, qui commande la plus grande prudence.

Je ne peux pas vous dire exactement à quel moment la migration sera terminée, parce que nous voulons être très prudents. Cependant, je vous assure qu'IRCC et Service Canada, qui est responsable de la prestation du programme de passeport actuellement, déploient tous les efforts voulus pour éviter que la transition nuise de quelque façon à la prestation des services aux Canadiens.

**M. Bob Saroya:** Merci.

En 2015, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a lancé un sondage en vue de mesurer l'incidence de la modernisation des programmes sur la satisfaction de la clientèle. Combien de personnes ont participé au sondage? Les participants étaient-ils des Canadiens ou des étrangers? Pouvez-vous présenter les points saillants du sondage au Comité? Par ailleurs, des mesures ont-elles été prises pour répondre aux résultats du sondage? Enfin, est-ce qu'IRCC compte faire d'autres sondages sur ce sujet?

**Mme Michelle Lattimore:** Le sondage sur la satisfaction de la clientèle a lieu tous les deux ans. Nous avons commencé en 2013. Par conséquent, c'était la première fois en 2015 que nous pouvions prendre du recul et comparer notre rendement par rapport aux années précédentes.

En 2015, 85 % des clients se sont dits très satisfaits de notre service, soit 1 % de moins qu'en 2013. Toutefois, nous avons constaté une hausse appréciable du taux de satisfaction chez ceux qui s'étaient vus accorder la citoyenneté, sûrement à cause des délais de traitement grandement améliorés pour eux.

Les constatations tirées du sondage sur la satisfaction reposent sur les réponses de près de 3 700 demandeurs qui n'ont plus besoin des services du Ministère. Il s'agit d'un taux de réponse de 11 % environ, ce qui est encore très faible, mais tout à fait conforme aux attentes. La marge d'erreur approximative est de 1 %.

L'une des mesures importantes qui ont fait suite aux rétroactions du sondage de 2015 a été le calculateur des délais de traitement, évoqué tout à l'heure par le SMA Orr. Les répondants au sondage de 2015 ont exprimé beaucoup de frustration concernant l'impossibilité d'obtenir de l'information précise sur les délais de traitement en ligne. À la fin de l'année dernière, nous avons apporté des modifications qui, comme en témoignent les commentaires de nos clients, ont été très positives.

• (1550)

**M. Bob Saroya:** Est-ce que les 15 % de clients insatisfaits se plaignaient surtout des trop longs délais? Je lis que le taux de satisfaction était de 85 %. Dans sa déclaration préliminaire, M. Orr a affirmé que « 85 % des clients se sont dits satisfaits de leur expérience en matière d'immigration et de citoyenneté. Par contre, ils ont également indiqué qu'ils souhaitaient obtenir plus d'information à propos de l'état de leur dossier ».

Étaient-ils insatisfaits en raison des délais ou...

**Mme Michelle Lattimore:** C'est intéressant. D'emblée, on peut avoir tendance à penser que le principal irritant pour les clients concerne les délais de traitement. Toutefois, les commentaires reçus par d'autres canaux nous ont révélés que, dans la hiérarchie des causes de frustration, les délais de traitement se placent dans la moitié inférieure. Selon ce que les clients disent quand nous

discutons avec eux — et notamment dans le cadre du défi de conception de la catégorie du regroupement familial —, et comme M. Orr l'a mentionné, l'incapacité d'obtenir de l'information sur l'état d'avancement de leurs demandes est une grande source de frustration. Les clients critiquent aussi nos processus peu intuitifs, qui ont très peu de sens à leurs yeux. Enfin, ils veulent que nous les écoutions, que nous prenions le temps de les entendre quand ils ont des pépins. Malheureusement, il semble que ce ne soit pas toujours le cas.

**M. Bob Saroya:** La cible relative aux immigrants économiques selon le Plan des niveaux d'immigration pour 2017 est de 73 700 personnes, un nombre significativement plus élevé que le nombre d'étrangers arrivés dans le cadre d'Entrée express au cours de sa première année d'exploitation, soit 9 740 personnes, incluant les demandeurs principaux et leur famille. Combien d'immigrants économiques sont arrivés dans le cadre d'Entrée express au cours de sa deuxième année d'exploitation? Le Ministère a-t-il été capable de maintenir la norme de service de 80 % pour le traitement des demandes à ce programme en six mois ou moins?

**Le président:** Je vous demanderais une réponse brève et succincte, en 20 secondes.

**M. Robert Orr:** Il a toujours été prévu que le programme Entrée express commence modestement avant de prendre de l'expansion, et c'est exactement ce qui se passe.

Une partie des dossiers dont le traitement avait été entamé sous l'ancien régime a été reportée. La plupart sont maintenant réglés. Il restera très peu de dossiers reportés à la fin de 2016. Nous pourrions alors déterminer si les résultats du système Entrée express appliqué au programme fédéral des travailleurs qualifiés — et oui, nous respectons la norme relative au délai de traitement de six mois.

**Le président:** Merci.

Madame Kwan, je vous en prie. Vous avez sept minutes.

**Mme Jenny Kwan (Vancouver-Est, NPD):** Merci à toute l'équipe du Ministère.

J'aimerais poursuivre avec vous, madame Lattimore. Vous avez mentionné que vous avez reçu 5 000 plaintes l'année passée. Pourriez-vous nous dire les trois sujets qui reviennent le plus souvent parmi ces 5 000 plaintes?

**Mme Michelle Lattimore:** Sur les 5 000 plaintes que nous avons reçues, le sujet principal de celles qui nous sont soumises dans le formulaire électronique est le délai de traitement. C'était le thème de quelque 1 100 plaintes. Il y a un écart assez important avec le deuxième sujet de plainte en importance, soit les services du télécentre, qui ont été critiqués par 348 clients, ce qui est relativement peu. Les services en ligne MonCIC arrivent au troisième rang, avec 239 plaintes.

**Mme Jenny Kwan:** Est-ce que les plaintes sont explicites? Par exemple, à quoi font référence exactement les plaintes concernant les services du télécentre?

**Mme Michelle Lattimore:** Je n'ai pas le détail des analyses des plaintes reçues sur le Web. Bien entendu, il est possible pour nous de faire une analyse détaillée des problèmes relevés. Selon ce que nous avons compris des discussions avec les clients du télécentre, la difficulté de parler à un agent génère beaucoup de frustration. Et, comme je l'ai dit tantôt, près de la moitié des clients qui ont parlé à un agent n'ont pas réussi à obtenir de l'information sur l'état d'avancement de leur dossier en ligne.

**Mme Jenny Kwan:** Monsieur le président, je crois qu'il serait important et très utile que l'information concernant les plaintes reçues soit transmise au Comité. Nous pourrions en faire une analyse détaillée au lieu de nous en tenir aux données parcellaires que nous pouvons grappiller durant les sept minutes qui nous sont allouées. Il serait très utile pour le Comité d'avoir une confirmation que cette information lui sera transmise.

Pour en revenir aux plaintes, mon bureau reçoit des plaintes de gens qui ont de la difficulté à obtenir des renseignements pertinents quand ils appellent le téléc centre. C'est un cycle permanent qui génère une énorme frustration. J'en ai moi-même fait l'expérience. J'ai appelé l'assistance téléphonique et j'ai obtenu de l'information tellement générale qu'elle en était inutile. C'est désespérant.

J'ai ensuite appelé au Cabinet du ministre. J'ai fait l'exercice moi-même. L'information que j'ai obtenue du Cabinet contredisait les annonces du gouvernement concernant le délai de traitement des demandes, notamment. Je suis restée interloquée. Qui croire? Je ne sais plus qui dit vrai, et ce que je dois répondre à mes électeurs. Je ne suis pas surprise qu'il y ait tant de frustration.

Que proposez-vous pour améliorer les choses? Comment se fait-il que les personnes qui appellent l'assistance téléphonique reçoivent de l'information si générale qu'elle en est inutile?

• (1555)

**Mme Michelle Lattimore:** Je crois que ce qui pourrait aider... Je profite de l'occasion pour vous parler d'un projet que nous avons réalisé dans la dernière année en collaboration avec le carrefour d'innovation du Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que l'OCAD de l'Université de Toronto. Ce projet porte sur ce que nous avons appelé le défi de conception de la catégorie du regroupement familial. Ce défi nous a permis de recueillir de l'information sur l'expérience du service du point de vue des clients, une première, en vue d'envisager les solutions inédites et novatrices pour améliorer nos relations avec les clients.

Parmi les constatations qui sont ressorties de cette étude, une des plus significatives pour nous concerne l'insatisfaction généralisée des clients à l'égard du téléc centre. Selon eux, nous utilisons un langage mal adapté, et la moitié de ceux qui ont appelé pour obtenir de l'information sur l'état d'avancement de leur dossier ne l'ont pas obtenue. Ils ont tout bonnement été redirigés vers le site Web.

À partir des commentaires formulés par les clients dans le cadre du défi, nous avons apporté des modifications très importantes au téléc centre, qui sont en vigueur depuis la mi-août de cette année. En août 2016, nous avons lancé un projet pilote au téléc centre, dans le cadre duquel quelques modifications ont été apportées aux processus concernant les clients de la catégorie du regroupement familial, parce que nous tenions à faire un suivi des résultats et à voir si les changements étaient concluants pour ces clients en particulier. Nous avons changé le langage utilisé, notamment pour rendre le ton plus accueillant. Nous avons également commencé à ouvrir les dossiers des clients qui appellent pour connaître l'état d'avancement de ceux-ci. Ils veulent être rassurés, et c'est ce que nous leur offrons.

Il va sans dire qu'il y a eu des incidences sur les processus. Nous devons consacrer un peu plus de temps à ces appels, qui durent 16 % plus longtemps environ, mais nous avons en revanche réalisé que le téléc centre reçoit 30 % moins d'appels répétés des mêmes personnes dans une même journée, ce qui est énorme. C'est un signe très encourageant. Nous avons reçu des commentaires positifs de la part des clients, qui se disent rassurés et qui sentent moins le besoin de rappeler souvent. Ces commentaires sont très rafraichissants pour nous.

**Mme Jenny Kwan:** Tout cela est très bien, mais ce n'est pas tout à fait ce que j'ai vécu lorsque j'ai appelé le téléc centre depuis mon bureau. Je n'ai pas pu obtenir l'information que je cherchais. C'est un peu comme le chat qui court après sa queue : les agents nous répondent qu'ils vont nous rappeler dans quelque temps et nous proposent différentes solutions. Comme certains dossiers sont urgents, il faut appeler le Cabinet du ministre pour obtenir de l'information. Et comme je l'ai dit tout à l'heure, l'information que j'ai reçue du Cabinet contredisait l'annonce du gouvernement, ce que je trouve inquiétant. Je vous le mentionne pour que vous puissiez examiner ce qui se passe et, je l'espère, rectifier la situation.

J'ai une autre question. Il arrive souvent que des demandes de visa de voyage sont refusées, et que les gens reçoivent tout simplement un formulaire avec des cases cochées. L'information est tellement générale que le demandeur s'inquiète de savoir comment il pourra mieux présenter son dossier la prochaine fois. La case de la sécurité financière est très souvent cochée. Toutefois, aucune information précise n'est donnée sur les critères à remplir en matière de sécurité financière pour obtenir une approbation, ou sur les objectifs à atteindre. Dans d'autres cas, il semble que l'historique de voyage des demandeurs soit analysé sommairement. Certaines personnes qui ont peu de moyens ont très peu voyagé. Les voyages ne font pas partie de leur expérience. Pourtant, c'est une case cochée automatiquement. Une personne qui n'a pas beaucoup voyagé part avec des chances en moins.

Je le répète, tout cela revêt une grande importance pour beaucoup de personnes. Comment pouvons-nous améliorer les choses?

**Le président:** Vous avez 20 secondes.

**M. Robert Orr:** Monsieur le président, nous sommes constamment à la recherche de solutions pour donner la meilleure information possible et clarifier notre processus décisionnel. Rien n'est automatique. Nous examinons toutes sortes de facteurs pour déterminer ce qui figurera ou non sur les demandes.

Pour ce qui concerne les cases cochées, l'un des problèmes — je serai brève parce que nous manquons de temps — est celui des ressources. À cause du volume de demandes, nous n'aurons jamais les ressources requises pour donner une réponse détaillée à chaque personne. Nous cherchons la solution la plus judicieuse compte tenu des ressources. Nous n'avons peut-être pas trouvé le juste équilibre, mais nous continuons de le chercher. Cependant, les facteurs à prendre en compte sont multiples.

• (1600)

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Le temps est écoulé.

C'est maintenant au tour de Mme Dzerowicz.

**Mme Julie Dzerowicz (Davenport, Lib.):** Merci énormément d'être revenus aujourd'hui et de votre excellent exposé.

Ma circonscription de Davenport compte 52 % d'électeurs qui ne sont pas nés dans la région et dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. Je ne comprenais pas pourquoi ils étaient si nombreux à solliciter les services de consultants en immigration. Je ne comprenais vraiment pas, jusqu'à ce que je réalise que le processus est très, très complexe et que, parce que l'anglais n'est pas leur langue maternelle, ils n'ont pas le choix de demander l'aide d'un consultant en immigration pour passer à travers un processus qui est extrêmement compliqué pour eux.

Vous avez parlé d'un défi de conception. Je pense que c'est ce à quoi vous faites référence dans votre présentation quand vous affirmez que vous avez parlé à des « clients, des organisations non gouvernementales, des consultants en immigration, des universitaires »? Est-ce que vous avez pris la peine de rencontrer des gens qui ne parlent pas anglais et de passer à travers le processus avec eux, histoire de vous mettre dans la peau de gens dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français, et de vérifier leur compréhension réelle du système?

**Mme Michelle Lattimore:** Ce n'était pas un thème de notre défi de conception. Vous avez raison, notre site Web est rédigé uniquement dans les deux langues officielles. Nous sommes effectivement confrontés à la difficulté de fournir de l'information détaillée à des clients qui ne parlent pas une des langues officielles du Canada. Les coûts de traduction et la mise à niveau de l'information font partie des enjeux avec lesquels le Ministère doit composer.

Nous faisons actuellement une analyse de rentabilité pour déterminer s'il vaudrait la peine de refaire l'exercice. Nous sommes au fait de la frustration que cela génère chez les clients, autant au Canada qu'à l'étranger. Nos centres de demande de visas à l'étranger peuvent venir en aide à ces clients, mais nous savons pertinemment qu'au Canada, ces personnes ont tendance à s'adresser à des consultants en immigration pour obtenir ce genre d'aide.

**M. Robert Orr:** Je voudrais ajouter que notre défi de conception de la catégorie du regroupement familial comportait bel et bien un volet sur le langage utilisé dans les demandes de parrainage de conjoint. C'est en partie ce qui nous a amenés à revoir complètement le formulaire de demande, les guides et tout le matériel connexe, qui seront publiés sur notre site Web la semaine prochaine. Le matériel précédent était du niveau de la onzième année, ce qui est trop élevé. Nous avons modifié les formulaires et les guides pour que le niveau de langage soit plus approprié.

Ce travail devra être fait pour tous les autres secteurs d'activité, mais c'est un début. C'est un travail très important à nos yeux. Nous adapterons également le niveau de langage du site Web.

**Mme Julie Dzerowicz:** Je tiens à insister sur l'importance de passer à travers le processus avec des personnes dont le niveau d'anglais est suffisant pour travailler au Canada, et dont la famille peut se trouver ici. Je suis convaincue que ce serait très instructif. Je vais continuer de m'intéresser à la question du langage à mesure que nous progresserons dans notre étude.

J'ai aussi entendu parler d'ambassades et de bureaux un peu partout dans le monde qui organisent des séances d'information à l'intention des personnes qui aimeraient immigrer au Canada. Apparemment, les personnes qui ont participé à ces séances passent à travers le processus très efficacement et très rapidement.

Est-ce que ces séances sont offertes partout? Est-ce qu'il appartient à chaque bureau de décider de les offrir ou non? Pouvez-vous nous en parler un peu?

**M. Robert Orr:** Vous avez tout à fait raison. Il se fait du travail extrêmement valable à l'étranger. Une partie du travail est confiée à des sous-traitants. Des séances d'orientation culturelle sont offertes aux réfugiés, plus particulièrement, mais également à d'autres candidats à l'immigration. Elles ne sont pas offertes partout, mais elles le sont dans un nombre croissant de pays.

Ces séances font partie de notre programme d'établissement. Les personnes qui reçoivent cette information au préalable peuvent mieux se préparer en vue de leur déménagement et, quand elles

arrivent ici, leur recherche d'emploi et leur établissement sont facilités.

L'intérêt est indéniable. Nous investissons de plus en plus dans ces séances, à cause de leurs avantages réels.

**Mme Julie Dzerowicz:** J'imagine qu'elles ne sont pas offertes partout à cause du manque de ressources, essentiellement?

**M. Robert Orr:** Oui, c'est une question de ressources, mais nous les augmentons peu à peu.

**Mme Julie Dzerowicz:** Cela m'amène à la question de l'examen des fournisseurs tiers. J'ai une grand-mère au Portugal qui tente d'immigrer au Canada depuis un certain temps. Il semble que sa demande bloque à l'étape du contrôle de sécurité depuis une année et demie. C'est un sujet que j'ai soulevé à tellement de reprises que je ne les compte plus.

Est-ce que les fournisseurs tiers sont assujettis à une forme quelconque d'examen? À l'échelle du système d'immigration, certaines activités sont confiées à des fournisseurs tiers. Dans quelle mesure nous assurons-nous qu'ils fournissent les bons niveaux de services et qu'ils fournissent réellement les services? Existe-t-il des mécanismes pour rectifier les éventuels problèmes qui vous sont signalés concernant des fournisseurs tiers?

• (1605)

**M. Robert Orr:** Pour les questions de sécurité et autres questions connexes, nous collaborons avec notre partenaire, l'Agence des services frontaliers du Canada. Ce sont des questions qui requièrent l'intervention de l'Agence et, en règle générale, elle respecte tout à fait les normes de service.

Il peut y avoir des cas isolés qui échappent au contrôle, et c'est malheureux pour les personnes concernées, mais les normes de service sont respectées dans la très grande majorité des cas.

**Mme Julie Dzerowicz:** En dernier lieu, j'aimerais parler de ma vision d'un système idéal, qui ressemblerait à un système de commande de pizzas. Le système indique au client le moment exact auquel la commande a été acceptée, quand la pizza est mise au four, le temps de cuisson requis et quand elle sera prête. Bref, le client sait exactement ce qui se passe tout au long du processus. C'est le système idéal selon moi : les personnes qui font une demande, peu importe le programme, sauraient à quelle étape du traitement elle se trouve. S'il y a un problème, un voyant rouge s'allume, et le demandeur sait à quel numéro appeler ou à quelle adresse de courriel écrire.

Avez-vous consulté des entreprises comme FedEx pour obtenir leurs conseils sur les améliorations à apporter à nos systèmes et à nos processus?

**M. Robert Orr:** Nous sommes certainement à l'affût de tout ce que peuvent nous apprendre nos partenaires ou les sources externes. Nous avons notamment regardé de ce côté les processus de suivi. Cependant, le système d'immigration est loin d'être aussi simple. Les facteurs qui interviennent sont multiples, et le processus est un peu complexe que le pistage d'un colis. Nous traitons avec des personnes, non des objets, ce qui complique un peu plus la donne. Néanmoins, c'est un domaine auquel nous travaillons.

Le plus important, selon moi, est l'information que les demandeurs peuvent obtenir lorsqu'ils consultent le site MonCIC et qu'ils cliquent sur l'hyperlien affiché. Il leur est maintenant possible de connaître beaucoup plus rapidement et facilement l'état d'avancement de leur demande, les étapes franchies et celles qui restent.

Nous continuons d'améliorer ce dispositif afin d'être en mesure d'augmenter et de préciser l'information accessible aux demandeurs. Je crois que nous avons déjà fait d'immenses progrès dans cette direction.

**Mme Julie Dzerowicz:** Madame la présidente, combien de temps me reste-t-il?

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Il vous reste cinq secondes.

**Mme Julie Dzerowicz:** Merci beaucoup.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Madame Rempel.

**L'hon. Michelle Rempel (Calgary Nose Hill, PCC):** J'aimerais commencer avec quelques questions concernant le processus d'AVE. Il nous a été rapporté que des voyageurs ont eu de la difficulté avec les nouvelles exigences liées aux AVE. Ceux qui sont dispensés de l'obligation d'obtenir un visa doivent obtenir une AVE si leur avion passe par le Canada ou s'ils doivent transiter par le pays. Certes, ces AVE nous permettent de savoir qui vient chez nous, mais la mise en œuvre a connu quelques ratés. Un porte-parole d'Air Canada nous a dit que la société avait incité le gouvernement à faire plus de publicité pour faire connaître les exigences relatives aux AVE.

Pouvez-vous nous expliquer pourquoi, dans le cadre de votre modèle de prestation de services à la clientèle, ces exigences n'ont pas été mieux diffusées aux personnes qui souhaitent venir au Canada, et quels mécanismes pourraient être mis en place pour éviter que cela se reproduise?

**M. Robert Orr:** Le programme d'autorisations de voyage électroniques représente une initiative de très grande envergure pour le Ministère et son partenaire, l'ASFC. C'est un programme conjoint. Nous sommes responsables du processus de demande, qui a permis de délivrer plus de 2,5 millions d'AVE dans le monde depuis son instauration. Le processus Information interactive préalable sur les voyageurs, IIPV, est une interface avec les transporteurs aériens, et il est régi par l'ASFC. Il est pleinement fonctionnel depuis le 10 novembre, et je pense que les résultats sont très encourageants.

Pour ce qui est de la publicité, nous avons fait une grande campagne avant l'entrée en vigueur et, à ma connaissance, 2,5 millions de personnes ont réussi à obtenir une AVE. La très grande majorité des voyageurs ont leur AVE quand ils se présentent à l'aéroport.

Nous faisons actuellement une analyse afin de déterminer les endroits précis où le message ne s'est pas rendu. Nous faisons de notre mieux pour cerner quels destinataires nous ont échappé, qu'il s'agisse de pays ou de sous-groupes dans un pays en particulier, et nous concentrerons nos efforts sur eux. Nous avons fait énormément de publicité, et nous continuerons d'en faire si nous découvrons des lacunes.

**L'hon. Michelle Rempel:** Après les commentaires formulés par Air Canada, est-ce qu'un groupe de travail ou un processus officiel a été mis en place pour offrir des réponses aux sociétés aériennes canadiennes? Avez-vous pris des mesures ou mis en place un mécanisme quelconque de dialogue?

**M. Robert Orr:** Nous sommes en contact permanent avec les sociétés aériennes, sur un plan collectif, mais aussi avec chacune d'entre elles.

**L'hon. Michelle Rempel:** Et concrètement, quelles ont été leurs recommandations en matière de publicité?

•(1610)

**M. Robert Orr:** Comme je l'ai déjà dit, nous essayons de cerner les lacunes pour savoir quels destinataires nous devons cibler en particulier. C'est ce que nous essayons de déterminer avec les sociétés aériennes. Nous leur demandons de nous dire ce qu'elles constatent sur le terrain. Le principal problème, je crois, ne se rapporte pas aux voyageurs dont l'itinéraire débute au Canada, qui peuvent obtenir une AVE très rapidement, en moins de trois minutes la plupart du temps. Le problème vient plutôt des voyageurs en transit. Ce sont ceux que nous voulons cibler, sur lesquels nous voulons concentrer nos efforts.

**L'hon. Michelle Rempel:** Jusqu'ici, si j'ai bien compris, vous n'avez pas réussi à cerner exactement d'où viennent les problèmes concernant... Les médias font souvent état de ces problèmes. Selon ce que vous avez dit, vous n'avez pas encore mis le doigt sur l'origine des problèmes.

**M. Robert Orr:** Disons que nous nous battons sur plusieurs fronts et qu'il n'existe pas de panacée pour nous assurer que chaque voyageur — pour rejoindre la totalité d'entre eux. Nous sommes près du but. La grande majorité d'entre eux obtiennent une AVE.

**L'hon. Michelle Rempel:** Vous parlez d'une bataille sur plusieurs fronts. Pouvez-vous être plus précis?

**M. Robert Orr:** Nous devons notamment apporter certaines modifications aux systèmes qui faciliteront le processus — par exemple, une fonction d'autocorrection pourrait nous permettre de rattraper les erreurs de saisie du numéro de passeport. D'autres problèmes viennent de la difficulté à atteindre des groupes qui ne savent pas qu'il faut une AVE. Nous faisons beaucoup de choses. Nous avons créé des centres de soutien aux sociétés aériennes, qui peuvent nous appeler quand un client n'a pas les documents de voyage requis.

IRCC a engagé 177 personnes pour le programme des AVE, qui sont chargées de répondre le plus rapidement possible aux demandes qui ne sont pas approuvées automatiquement par le système.

**L'hon. Michelle Rempel:** De toute évidence, comme vous l'avez mentionné, une partie des responsabilités est partagée avec l'ASFC. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur le processus de communication mis en place par IRCC aux fins de la mise en œuvre du programme des AVE? Est-ce que ce processus a connu des ratés?

**M. Robert Orr:** Il s'agit d'un système très imposant et il est normal qu'il y ait quelques ratés. Toutefois, je crois que nous avons réglé la plupart des problèmes, et nous continuons nos efforts pour régler ceux qui restent.

**L'hon. Michelle Rempel:** Avez-vous créé un groupe opérationnel ou de gestion de projet, un groupe de travail ou un autre dispositif du genre?

**M. Robert Orr:** Oui.

**L'hon. Michelle Rempel:** Et quels ont été les résultats?

**M. Robert Orr:** Les résultats sont très encourageants. Un groupe de la gouvernance est formé de représentants du niveau opérationnel jusqu'au niveau du directeur général, du SMA, et les sous-ministres se réunissent aux deux semaines actuellement.

**L'hon. Michelle Rempel:** Recueillez-vous des statistiques sur le nombre de personnes qui ont eu des problèmes? Appliquez-vous un modèle quelconque de gestion de la relation client ou de suivi des problèmes?

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je suis désolée, votre temps est écoulé.

**L'hon. Michelle Rempel:** Merci.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** La prochaine période est réservée à M. Ehsassi. Vous avez cinq minutes.

**M. Ali Ehsassi (Willowdale, Lib.):** Je vous ai entendu dire que vous aviez mis le site Web à jour. Sur le plan de l'atténuation des risques, quelles sont vos stratégies pour contrer les cyberattaques ou les atteintes à la protection des données?

**M. Robert Orr:** Je ne prétends certainement pas être un spécialiste des TI, mais je peux dire qu'IRCC travaille en étroite collaboration avec Services partagés Canada pour protéger le système au maximum contre les cyberattaques. Nous sommes très conscients que des précautions très minutieuses doivent être prises pour protéger la plateforme SMGC, notre Système mondial de gestion des cas. À ce jour, aucune attaque n'a été décelée. Nous exerçons une veille constante.

**M. Ali Ehsassi:** Ma deuxième question concerne le Système mondial de gestion des cas. Quels secteurs d'activité d'IRCC peuvent être traités à l'échelle du réseau mondial? Est-ce qu'il s'applique à toutes les catégories?

**M. Robert Orr:** Il ne s'applique pas à toutes les catégories, mais à un très grand nombre d'entre elles. Notamment, il s'applique aux catégories des résidents temporaires, des résidents permanents, aux titulaires de cartes de résident permanent, de même qu'au programme de citoyenneté. Il ne s'applique pas au programme de passeport, ou du moins pas à une très grande partie de celui-ci, pour le moment.

**M. Ali Ehsassi:** Ma question suivante porte sur les normes de service. L'an dernier, vous avez annoncé, si j'ai bien saisi, que vous essayez de ramener les délais de traitement à moins d'une année pour les demandes de citoyenneté. Quelles sont les conséquences si le Ministère ne remplit pas ses propres normes de service?

**M. Robert Orr:** En fait, pour ce qui est du programme de citoyenneté, nous dépassons la norme. Actuellement, les délais de traitement s'établissent à 10 mois. Comme je l'ai dit tout à l'heure, si nous ne respectons pas les normes, nous faisons un examen très rigoureux pour déterminer ce qui ne fonctionne pas et pour quelles raisons. Ensuite, tout est mis en œuvre pour garantir le respect des normes.

Le programme de citoyenneté est un très bon exemple de dépassement des normes que nous avons fixées. Il y a trois ans environ, le délai de traitement d'une demande de citoyenneté frôlait les 3 années et demie, et nous avons réussi à le ramener à 10 mois dans le cas des nouvelles demandes.

•(1615)

**M. Ali Ehsassi:** D'accord.

Toujours sur le plan des normes de service, qu'arrive-t-il si des agents ne satisfont pas aux normes liées aux approbations ou aux délais? Est-ce que ces agents pourraient être identifiés?

**M. Robert Orr:** Oui, tout à fait. Dans tous les bureaux, les gestionnaires surveilleront le travail de chaque agent, de façon continue. La surveillance ne portera pas sur les dossiers eux-mêmes, parce que toutes sortes de bonnes raisons peuvent expliquer que le traitement d'un dossier retarde, mais la productivité globale fera l'objet d'un suivi, notamment les délais de traitement.

M. Armstrong pourra sans doute vous en dire plus à ce sujet, parce que je suis certain qu'il a déjà instauré des systèmes très rigoureux.

**M. Paul Armstrong (directeur général, Réseau centralisé, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Madame la vice-présidente, nous avons effectivement adopté des critères de gestion du rendement très stricts auxquels tous les employés doivent satisfaire. Nous effectuons également des contrôles d'assurance de la qualité du processus décisionnel.

**M. Ali Ehsassi:** D'accord.

Vous avez des employés de toutes sortes sous votre supervision. Comment procédez-vous? Les écarts sont-ils très grands entre les différents bureaux répartis dans le monde?

**M. Robert Orr:** Non...

**M. Ali Ehsassi:** Comment procédez-vous lorsqu'il devient évident que le rendement d'un bureau laisse à désirer par rapport à celui des autres?

**M. Robert Orr:** Chaque bureau est évalué en fonction des normes de rendement. Par exemple, pour les demandes de résidence temporaire, la norme de service est fixée à 14 jours. Nous faisons des contrôles réguliers pour déterminer quels bureaux satisfont à la norme et lesquels n'y satisfont pas. De très bonnes raisons peuvent expliquer qu'un bureau en particulier a de la difficulté à remplir la norme, des raisons très surprenantes parfois.

Nous exerçons une surveillance étroite. Est-ce que le décalage s'explique, et est-ce que des mesures sont prises pour assurer une offre de services optimale? Par ailleurs, si un bureau est surchargé de demandes, le système mondial de gestion des cas nous permet maintenant de transférer des dossiers à un autre bureau. Cette capacité nous permet de mieux gérer le trop-plein lorsque le flux des demandes augmente de manière inattendue.

**M. Ali Ehsassi:** Ma dernière question sur les normes de service concerne le contrôle de sécurité...

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Il vous reste cinq secondes.

**M. Ali Ehsassi:** Quels sont les échéanciers visés dans cette catégorie?

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je suis désolée, le temps est écoulé.

C'est maintenant le tour de M. Gourde.

[Français]

**M. Jacques Gourde (Lévis—Lotbinière, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins.

Au cours des 10 dernières années, mon bureau a fourni beaucoup d'aide pour différents dossiers. Très souvent, les demandes ou les formulaires sont envoyés au ministère alors qu'ils ne sont pas complets. Bien sûr, cela finit par bloquer quelque part au cours du processus.

J'ai l'impression que les gens ont de la difficulté à faire le travail de base et à obtenir l'information nécessaire. Souvent, il manque un document, un document n'a pas été signé ou il manque une pièce justificative. Cela embourbe vraiment le système et prolonge les délais de traitement.

Les gens viennent nous voir et il faut tout recommencer le travail avec eux. Nous prenons le temps de nous asseoir et de regarder le formulaire. Nous remontons jusqu'au début de leur demande et nous revoyons ensemble tout le processus jusqu'à l'étape où ils sont rendus, pour déterminer ce qui manque. Les employés du ministère fournissent quand même une bonne aide. Ils nous rappellent.

Y a-t-il un manque d'information au début? Manque-t-il d'agents qui pourraient fournir de l'aide dès le départ? Si on investissait une heure ou plus par personne, les gens pourraient remplir leurs formulaires adéquatement dès le début, et cela éviterait peut-être des journées, des semaines et des mois d'attente.

[Traduction]

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, ces dossiers peuvent être complexes, et une aide au début du processus pourrait être utile. À cet effet, nous tentons actuellement de réduire le volume de l'information diffusée, et de faire en sorte qu'elle soit plus claire, plus concise. Le processus de demande dans la catégorie du regroupement familial et de parrainage d'un conjoint, qui a été annoncé hier, est un bon exemple des progrès accomplis dans ce domaine.

Le guide de 180 pages qui accompagnait les demandes de parrainage de conjoint a été réduit à un format simplifié de 12 pages; la formule intégrale du guide fait 60 pages, ou quelque chose comme ça. Nous devons avant tout simplifier l'information sur nos exigences, et nous assurer de la présenter de façon concise, simple, facile à comprendre. Le gros de notre travail est de fournir une information de meilleure qualité à nos clients dès le début, pour améliorer la conformité aux exigences, à notre plus grand profit à tous.

• (1620)

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Savez-vous combien de dossiers ont suivi l'ensemble du processus sans anicroche?

Dans mon bureau de circonscription, je dois assigner au moins une personne à temps plein aux dossiers d'immigration et faire en sorte qu'une deuxième personne soit formée au cas où la première serait en congé de maternité ou absente pour d'autres raisons. Cela demande énormément d'énergie de la part d'un bureau de député. Or, je suis dans une région où le taux d'immigration n'est pas particulièrement élevé. J'ai l'impression que tous les dossiers reviennent à mon bureau, tôt ou tard. Par exemple, j'ai vu revenir chacun des quatre dossiers des membres d'une même famille. J'ai l'impression que le taux de réussite est bas.

Avez-vous des statistiques là-dessus?

[Traduction]

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, je n'ai pas de statistiques sur le nombre de dossiers qui se déroulent sans anicroche. Le taux global d'acceptation est très élevé, et je crois donc que je peux affirmer sans hésitation que la plupart des demandes se sont déroulées sans anicroche. Nous distinguons les dossiers complexes de ceux qui ne le sont pas, qui constituent la grande majorité et dont le traitement se déroule sans problème. Cela étant dit, nous sommes très au fait qu'un certain nombre de demandes sont incomplètes. Nous essayons notamment d'améliorer la qualité de l'information fournie pour réduire les risques de recevoir des demandes incomplètes. Dans certains secteurs d'activité, le nombre de demandes incomplètes peut atteindre 30 %, et nous faisons tout ce que nous pouvons pour clarifier les signes et simplifier le processus.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Merci.

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Merci beaucoup.

Je donne maintenant la parole à Mme Sidhu, pour cinq minutes.

**Mme Sonia Sidhu (Brampton-Sud, Lib.):** Merci à tous les témoins.

Comme beaucoup de mes collègues dans leur circonscription, le taux de dossiers qui atterrissent dans mon bureau de Brampton South est très élevé. Dans les dernières années, j'ai été témoin d'une amélioration constante, mais il reste certainement beaucoup à faire. Hier, à Brampton, le ministre a annoncé que le délai de traitement des demandes dans la catégorie du regroupement familial passerait de 24 à 12 mois.

Prenez-vous des mesures concernant le traitement des demandes de parrainage des parents et des grands-parents en vue du regroupement des familles? Des délais ont-ils été fixés?

**M. Paul Armstrong:** Madame la vice-présidente, oui, le Ministère a pris des mesures pour améliorer le traitement des demandes de parrainage des parents et des grands-parents. Par exemple, en plus de centraliser la réception des demandes pour les parents et les grands-parents, nous avons instauré un processus de sélection selon le risque. Ce processus nous aide à déterminer dès le début si un dossier est complexe ou non. Les dossiers qui ne sont pas complexes sont traités au Canada.

Dans le cas des parents et des grands-parents, je sais que 56 % environ des dossiers sont dorénavant traités au Canada. Ce chiffre ne devrait pas vous surprendre parce qu'il reflète sans doute des mesures comme le super visa, qui permet aux parents et aux grands-parents de séjourner au Canada et, s'ils demandent leur résidence permanente, nous effectuons une sélection en fonction du risque. Nous comptons sur de telles mesures pour accélérer le traitement des dossiers et améliorer le service à la clientèle.

**Mme Sonia Sidhu:** Je viens d'apprendre que l'on devrait bientôt pouvoir télécharger les documents et régler les frais en ligne. Combien de temps pensez-vous qu'il faudra pour moderniser le système?

**Mme Michelle Lattimore:** Notre but est d'améliorer, d'ici la fin de l'exercice financier, la qualité et la clarté des renseignements affichés sur notre site. Nous allons notamment simplifier le langage employé. Nous voulons, par ailleurs, améliorer l'accessibilité des applications et des outils. Nous travaillons activement à ce dossier et pensons pouvoir améliorer sensiblement le tout avant la fin de l'exercice en cours.

• (1625)

**Mme Sonia Sidhu:** Comme bon nombre de mes collègues, je suis souvent contactée par des requérants, en particulier par ceux qui ont eu affaire au bureau des visas de Chandigarh. Pourriez-vous nous dire quelques mots des difficultés éprouvées par certains demandeurs? Que pourrions-nous faire pour égaliser, de manière générale, les normes de service?

**M. Robert Orr:** Nous sommes au courant de certains problèmes constatés à Chandigarh, et au cours des six derniers mois, je m'y suis moi-même rendu à deux reprises. Il s'y pose en effet un certain nombre de problèmes. Nous nous attachons actuellement à répartir le travail sur l'ensemble du réseau, afin que lorsqu'un bureau, tel que celui de Chandigarh, est surchargé, une partie des dossiers puisse être transférée à un bureau plus important, notamment, mieux à même de faire face à l'augmentation du nombre de demandes.

Je précise que notre réseau en Inde a enregistré, cette année, une augmentation radicale du nombre de demandes de visa de résident temporaire, les demandes de visa d'étudiant ayant par ailleurs augmenté de plus de 70 %. Il est clair que cela affecte le traitement des dossiers. Le traitement de ces deux types de dossiers s'effectue à nouveau conformément à nos normes de service, cela étant vrai depuis la fin septembre, malgré la très forte augmentation du nombre de demandes. Nous faisons actuellement de notre mieux afin de maintenir le niveau de service sur l'ensemble de notre réseau indien et, en particulier, à Chandigarh.

**Mme Sonia Sidhu:** Merci, madame la présidente.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

C'est maintenant au tour du NPD, c'est-à-dire à moi. J'ai droit à trois minutes.

À une certaine époque, le Ministère avait un service qui offrait aux gens des conseils quant à la manière de remplir les formulaires, ou de présenter une demande. Or, ce bureau a été supprimé, et les députés ont hérité d'une grande partie du travail. Je n'exagère pas en disant que cela a entraîné une très forte augmentation de la charge de travail des députés de tous bords.

N'envisage-t-on pas de réintroduire, dans certaines régions, un service qui permettrait aux gens qui présentent une demande, d'obtenir l'aide de fonctionnaires du Ministère?

**M. Robert Orr:** Je ne savais pas que ce service était autrefois offert, mais nous concentrons actuellement nos efforts sur les centres d'examen des demandes à l'étranger, qui, eux, offrent dans une certaine mesure, ce type de service. Nous avons obtenu en cela de bons résultats, car le réseau nous permet d'aider les demandeurs dans leur propre langue. Il s'agit là d'un service extrêmement utile, mis en place au cours de ces dernières années.

Nous nous attachons actuellement à simplifier et à clarifier les exigences entourant la présentation des demandes. Je pense pouvoir dire que nous progressons, et que nous poursuivons nos efforts.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je suis heureuse de vous l'entendre dire. Il serait bon, selon moi, qu'il y ait au Ministère, des gens pour traiter, de manière tout à fait impartiale, ceux qui ont du mal à remplir leur demande, et qui sans cela, finissent par nous demander à nous de les aider. Je n'en dirai pas plus pour l'instant.

La dernière fois que nous avons auditionné des représentants de votre Ministère, j'ai soulevé la question de l'Entrée express, et du problème technique qui est survenu sur le site Internet censé permettre aux gens de mettre à jour les détails de leur demande. Or, le problème ne semble pas avoir été réglé. Pourriez-vous nous dire, en quelques mots, ce qui se passe à ce niveau-là?

**M. Robert Orr:** Volontiers. Nous avons, le 19 novembre, introduit des modifications à l'Entrée express et, en raison de cela, il y a eu des gens qui n'ont pas réussi à mettre à jour les renseignements touchant leur demande. Nous avons donc apporté un certain nombre de changements, et je pense que tout est maintenant rentré dans l'ordre. Nous avons fait un réel effort pour contacter la clientèle et nous assurer que ces difficultés n'avaient

désavantagé personne. Nous avons affiché sur le site un certain nombre de questions que la clientèle pouvait nous poser et obtenir une réponse. Nous avons également répondu aux messages publiés sur Twitter. Nous avons également répondu aux personnes contactant notre centre d'appels. Nous avons, en outre, contacté nos clients par courriel pour leur donner des instructions précises concernant la situation.

• (1630)

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

Mon temps de parole est épuisé et nous passons maintenant aux interventions de sept minutes.

Madame Zahid.

**Mme Salma Zahid (Scarborough-Centre, Lib.):** Je tiens à remercier les représentants du Ministère d'être revenus nous aider alors que nous entamons l'étude sur la modernisation du service à la clientèle.

Hier, le ministre McCallum a annoncé que les demandes de regroupement de conjoints seraient désormais traitées dans un délai maximum de 12 mois. C'est une excellente nouvelle, en particulier pour les électeurs de Scarborough Centre. Cette annonce va être très bien accueillie.

Je tiens à vous remercier, vous et vos collègues, du travail que vous faites dans ce dossier. Je crois savoir que les gains de productivité qui ont permis de réduire les délais sont dus à une équipe spéciale de jeunes fonctionnaires qui ont porté un regard critique sur toutes les étapes de la procédure et avancé des idées en vue de sa modernisation.

Entendez-vous de nouveau recourir à une équipe spéciale pour examiner les autres secteurs d'activité de votre Ministère?

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, il s'est fait de l'excellent travail en ce qui concerne les demandes de regroupement de conjoints. Les résultats obtenus sont en effet dus, en grande partie, aux efforts de l'équipe spéciale. D'autres ont, cependant, contribué à cette réussite. Je pense notamment au travail qu'a effectué l'université de l'École d'arts et de design de l'Ontario et à divers autres collaborateurs qui ont, eux aussi, contribué à ce projet.

Nous souhaiterions, en effet, constituer des équipes spéciales chargées de jeter un regard nouveau sur les divers volets du programme. Il ne faut pas oublier que cela exige la mobilisation de ressources considérables, mais il est incontestable que cette approche donne d'excellents résultats.

**Mme Salma Zahid:** Selon certains témoins, le traitement des dossiers de regroupement familial prend longtemps et les parents, les grands-parents et les aides familiaux doivent attendre patiemment dans leur pays d'origine. Ne devrait-on pas se pencher également sur cet aspect du problème, et peut-être même lui consacrer un projet?

**M. Robert Orr:** Comme vous le savez, le nombre de demandes concernant des parents ou des grands-parents a beaucoup augmenté, mais on a, en même temps, augmenté le nombre de places disponibles. Nous avons également prévu un nombre assez important de places destinées aux aides familiaux résidents. C'est dans ces deux catégories que nous devrions pouvoir constater l'amélioration la plus sensible.

**Mme Salma Zahid:** Dans de nombreuses organisations du secteur privé, le responsable du service à la clientèle occupe désormais un poste au sein de la direction. Il peut s'appeler chef du service à la clientèle ou responsable des relations avec les clients, mais il s'agit d'un membre de la direction précisément chargé de veiller à la qualité de la relation client.

À Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, un membre de la direction est-il spécialement chargé de veiller à la qualité de l'accueil du client, ou s'agit-il d'une responsabilité répartie entre plusieurs membres de la direction?

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, les membres de la direction sont tous conscients de l'importance essentielle du service à la clientèle, mais, en septembre 2015, la responsabilité en ce domaine a été confiée plus particulièrement à Mme Lattimore.

**Mme Salma Zahid:** Madame la vice-présidente, permettez-moi, par votre intermédiaire, de demander à Mme Lattimore s'il lui appartient de veiller au service à la clientèle pour toutes les catégories de demandes?

**Mme Michelle Lattimore:** Notre rôle, madame la vice-présidente, consiste à veiller à la qualité de l'« expérience client ». Or, il est souvent difficile d'évoquer le service à la clientèle, car on finit presque toujours par parler de la prestation de services plutôt que de la manière dont est perçue la démarche effectuée auprès de nos bureaux. Nous sommes, au Ministère, chargés d'un rôle relativement nouveau. Ce nouveau portefeuille d'activités remonte à un an et, comme je le disais tout à l'heure, nous nous attachons à trouver de nouveaux moyens de tirer leçon de ce que peuvent nous dire nos clients, de mieux comprendre où concentrer nos efforts afin d'améliorer l'expérience client.

**Mme Salma Zahid:** Je vous remercie.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a établi, pour ses diverses activités, des normes de service. Quelles seraient les conséquences encourues par un gestionnaire dans l'hypothèse où ces normes ne seraient pas respectées.

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, nous veillons de près aux normes de service afin, justement, de nous assurer qu'elles sont respectées dans les divers secteurs de notre réseau.

Je précise, en ce qui concerne la gestion globale, que, chaque année, nous rendons compte de notre action au Conseil du Trésor, précisant dans quelle mesure les normes de services ont été respectées, et signalant les écarts éventuels. Nous prenons tout cela très au sérieux.

**Mme Salma Zahid:** Une grande partie des documents qu'on nous adresse en matière d'immigration sont des demandes de renseignement. J'imagine que cela est vrai pour la plupart de mes collègues. Les gens s'enquière de l'état de leur demande. En consultant le site Internet, ils apprennent simplement que leur demande est en instance, et cette même réponse va parfois continuer à leur être donnée pendant des mois, voire pendant toute une année. Lorsque nous tentons, en leur nom, d'obtenir des renseignements, nous obtenons généralement une réponse plus complète, mais parfois, on se contente effectivement de nous répondre que le dossier est en instance.

Parfois, on nous dit que le dossier en est à l'étape du contrôle de sécurité, ou qu'on attend les résultats du contrôle médical. Ces renseignements ne pourraient-ils pas être donnés aux demandeurs qui interrogent le site Internet, au lieu de simplement leur répondre que le dossier est en instance? Les demandeurs pourraient alors savoir où ils en sont. Ainsi, à supposer que la procédure comprend

cinq étapes, les gens pourraient savoir s'ils en sont à la deuxième ou à la troisième.

• (1635)

**M. Robert Orr:** Le Ministère a fait un effort considérable pour afficher davantage de renseignements sur son site Internet, et pour faire parvenir ces renseignements aux personnes qui travaillent sur des documents papier. Ainsi, ceux qui consultent le site Internet et qui ouvrent auprès de nous un compte, devraient pouvoir obtenir des renseignements au sujet de leur demande.

Ce qu'il nous faudrait faire — et je pense qu'il est juste de nous poser la question — c'est de mettre en ligne des renseignements plus complets. Nous avons fait des progrès à cet égard, et la situation est bien meilleure qu'avant, mais il reste encore beaucoup à faire pour fournir à la clientèle des renseignements plus complets.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

Désolée, j'ai mal calculé le temps qui nous restait. Je peux vous rajouter 11 secondes.

**Mme Salma Zahid:** Pour poursuivre sur ma lancée, je dois dire que l'examen des demandes de visa de résident permanent ne répond pas toujours à la norme de service prévoyant un délai de 10 mois pour les demandes de citoyenneté. Lorsque nous cherchons à obtenir des précisions, ou que les intéressés cherchent à savoir où en est leur demande, la réponse est simplement que le dossier est en instance, sans indication de la date à laquelle la démarche pourrait aboutir. Que dire de cela?

**M. Robert Orr:** Nous pouvons toujours nous-mêmes nous enquerir afin de voir s'il n'y aurait pas quelque chose à faire. Il arrive cependant nous ne sachions pas combien de temps il faudra pour traiter une demande. Cela arrive parfois.

Je ne sais pas si un de mes collègues souhaite ajouter quelque chose sur ce point.

**M. Paul Armstrong:** Madame la vice-présidente, qu'il me soit permis d'ajouter à ce que M. Orr vient de dire, que nous suivons de près l'état d'avancement des demandes. Cela dit, il arrive qu'un dossier soit transmis en vue d'une vérification de sécurité, d'un contrôle médical supplémentaire ou d'un complément d'information. Le système mondial de gestion des cas nous permet de consulter les dossiers, et de voir, électroniquement, où ils en sont, c'est-à-dire sans avoir le dossier en main. Nous allons bientôt être en mesure d'améliorer régulièrement le service à la clientèle.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

Je vous accorde 20 secondes de plus étant donné que je vous ai interrompue.

Mme Rempel.

**L'hon. Michelle Rempel:** J'aimerais en revenir au sujet évoqué par mon collègue, Jacques Gourde. Sachez que les affaires d'immigration transmises à nos bureaux de circonscription nous occasionnent à tous un énorme travail. Je tiens à souligner ce que disaient plusieurs de mes collègues libéraux, à savoir qu'il ne s'agit aucunement d'une question partisane. Nos budgets de fonctionnement sont minces, et dans mon bureau, quelqu'un doit se consacrer à plein temps à ces questions touchant le service à la clientèle.

Qu'il me soit permis de dire que la décision qui a été prise, il y a quelques mois, de supprimer le groupe consultatif ministériel, et d'interdire aux députés de contacter les ambassades, est tout à fait regrettable. C'est une très mauvaise décision qui a vraiment affecté la qualité du service offert par notre bureau. Je suis heureuse de voir qu'on est, dans une certaine mesure, revenu sur cette décision.

Je ne sais pas ce qu'il en est de mes collègues, mais je peux dire que, d'après les gens qui prennent contact avec mon bureau, le principal sujet de plainte semble être le mauvais service à la clientèle au centre d'appels de Montréal. C'est, de loin, la plainte que nous recevons le plus souvent. Il y a de longues attentes au téléphone, la multitude de choix que vous offre le répondeur vocal automatisé. Tout cela pose de grandes difficultés, surtout pour les personnes dont l'anglais ou le français n'est que la deuxième langue. Or, le plus souvent, les personnes qui me contactent n'ont pas compris les renseignements qu'on leur a donnés, ou ont reçu une réponse peu claire, ou peu utile.

Quels contrôles effectuez-vous dans votre centre d'appels? Je vous demande cela, car nous allons devoir rédiger un rapport. Ne pourrait-on pas faire quelque chose pour régler ce problème? Cela pèse lourdement sur l'activité de nos collaborateurs.

**M. Robert Orr:** Je vais laisser à Mme Lattimore le soin de vous répondre de manière un peu plus détaillée au sujet du centre d'appels, mais je crois pouvoir dire que, depuis le mois d'août, nous avons apporté d'importants changements qui commencent à donner des résultats. Ils ne concernent pour l'instant que certains de nos secteurs d'activités. Nous avons commencé par la catégorie de la famille, et les nouvelles mesures vont progressivement s'appliquer aux autres catégories, mais, déjà, on constate un certain nombre de résultats. Le premier est un changement d'attitude. Nous laissons désormais à nos agents un peu plus de marge, et cela a, je pense, beaucoup aidé nos clients. Cela a même amélioré le moral au sein de nos propres services, et puis...

• (1640)

**L'hon. Michelle Rempel:** Quel pourrait être... Excusez-moi, allez-y. J'allais vous demander quels sont, en ce qui concerne les agents du centre d'appels de Montréal, les indices essentiels de réussite lorsque vous évaluez leur rendement? Que leur demande-t-on de faire au juste? Lorsqu'il s'agit d'évaluer leur travail, quels sont les facteurs retenus par leur superviseur?

**M. Robert Orr:** D'abord, nous nous penchons sur le nombre d'appels auxquels ils répondent, ainsi que sur le temps consacré à chaque appel. Tous les appels sont enregistrés et nous pouvons donc les écouter après coup. Nous veillons à la qualité des appels et nous avons mis en place des contrôles très stricts afin de pouvoir suivre de près ce qui se fait.

Madame Lattimore pourra vous en dire un peu plus, mais...

**L'hon. Michelle Rempel:** Accepteriez-vous de transmettre au Comité des détails sur les facteurs de réussite, ou disons les facteurs d'appréciation du rendement des agents de votre centre d'appels?

Je trouve un peu curieux que le rendement des agents soit évalué en fonction du nombre d'appels reçus.

**M. Robert Orr:** Ce n'est pas ce que j'ai dit. C'est, certes, un des facteurs pris en compte, mais il y en a d'autres.

**L'hon. Michelle Rempel:** Bon. Accepteriez-vous, à cet égard, de nous fournir des détails par écrit?

**Mme Michelle Lattimore:** Tout à fait, madame la vice-présidente. Nous sommes parfaitement en mesure de vous transmettre des renseignements concernant le contrôle de la qualité dans nos centres d'appels.

Ainsi que M. Orr vient de le dire, nous enregistrons tous les appels, et nous sommes donc en mesure non seulement d'évaluer ce qui s'y fait sur le plan quantitatif, mais également de donner des conseils à nos agents quant au ton à employer avec la clientèle, et

quant à la manière de conseiller les clients de manière utile et respectueuse.

**L'hon. Michelle Rempel:** En matière de contrôle de la qualité, prenez-vous des mesures proactives, ou simplement réactives?

**Mme Michelle Lattimore:** Non, nous intervenons de manière proactive.

**L'hon. Michelle Rempel:** Très bien.

On se plaint parfois à mes collaborateurs que lorsqu'on téléphone au centre d'appels, on a l'impression que l'agent qu'on a au bout du fil s'attache surtout à obtenir votre adresse courriel afin de pouvoir répondre selon un modèle prédéterminé. Il est fréquent qu'on dise à mes collaborateurs « Ils n'ont pas répondu à ma question, mais simplement donné des informations-type ».

Pourriez-vous nous expliquer un peu pourquoi l'algorithme qui régit la prestation de services est ainsi conçu?

**Mme Michelle Lattimore:** Madame la vice-présidente, si le service est organisé de cette manière, c'est que nous avons décidé qu'en raison du grand nombre d'appels, et de la volonté que nous avons d'aider en priorité les personnes qui éprouvent de véritables difficultés, essentiellement celles dont les demandes s'éternisent et qui ont besoin de l'aide de nos agents, il convient d'orienter vers notre site Internet les clients qui souhaitent simplement se renseigner sur l'état d'avancement de leur demande. Or, cela, ils peuvent le faire en ligne.

Nous nous sommes aperçus, cependant, que ces clients ne trouvaient pas très utile ce qui était affiché sur le site. L'effort de conception que nous avons mené cette année, nous a aidés à mieux comprendre ce qu'il en est et à modifier notre approche. En fait, ces clients nous rappelaient continuellement et nous nous sommes aperçus qu'au lieu d'avoir à nous entretenir trois ou quatre fois avec le même client, nous pourrions, en passant un peu plus de temps lors du premier appel, leur donner les assurances et les renseignements dont ils ont besoin. Donc...

**L'hon. Michelle Rempel:** Restons-en donc là. C'est un sujet que nous aurons à étudier, moi et mes collègues. Cela serait, d'après moi, très utile. Je me penche sur la question depuis cinq ans déjà. Nous souhaitons travailler avec vous en alliés, et nous voulons que vous soyez les nôtres, car le traitement des demandes d'immigration ne fonctionne correctement que lorsque nous fournissons tous les mêmes renseignements et que tout se déroule de manière impartiale et non partisane. Il est fréquent, je crois, que les collaborateurs d'un député, particulièrement lorsque ceux-ci sont nouveaux, aient du mal à saisir l'algorithme qui régit chez vous la prestation de service. Alors que nous recevons constamment des plaintes à ce sujet, personne ne semble s'apercevoir que le système ne fonctionne pas correctement.

Si votre ministère nous livrait, dans le cadre de cette étude, davantage de détails au sujet des algorithmes que vous employez, nous serions, de notre côté, en mesure de vous indiquer où se situent les points de friction. Il pourrait alors y avoir, avec les collaborateurs des divers députés, une sorte de va-et-vient permettant d'y voir un peu plus clair.

J'estime que cela aurait été la première chose à faire, avant même de modifier la procédure du centre d'appels, car nous devons tous travailler de concert. Je ne sais pas si cela a été envisagé, mais c'est ce que je proposerais comme moyen d'assurer le contrôle de la qualité.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

C'est maintenant à mon tour d'intervenir, et je dispose, moi aussi, de sept minutes.

Je souhaite revenir à la question de la portée des renseignements pouvant être fournis à quelqu'un qui vous contacte par téléphone. M. Orr en a touché un mot tout à l'heure. Pourriez-vous nous dire si les renseignements, ou à la portée des renseignements qui peuvent être fournis à quelqu'un par téléphone sont sujets à certaines limites. Limite-t-on les renseignements qui peuvent être communiqués, et si oui, pourquoi?

• (1645)

**M. Robert Orr:** Nous essayons, de manière générale, de répondre de manière aussi complète que possible. Nous apprenons d'ailleurs que cela donne, de notre côté, de bien meilleurs résultats. Il est plus avantageux pour nous de fonctionner ainsi, mais il est clair en même temps qu'on dessert mieux la clientèle si on lui donne le plus de renseignements possible. Je peux donc vous répondre que oui, nous donnons maintenant les renseignements qui nous sont demandés.

Je vais, encore une fois, demander à Mme Lattimore si elle souhaite ajouter quelque chose.

**Mme Michelle Lattimore:** Au centre d'appels, nous veillons surtout à ce que les personnes qui nous appellent aient effectivement le droit de se voir communiquer les renseignements demandés. Nous faisons le nécessaire pour protéger les renseignements personnels et nous assurer que nous parlons effectivement à la personne concernée. Après vérification de son identité, il n'y a guère de renseignements que nous ne soyons pas à même de lui fournir. Nous nous sommes aperçus, cependant, qu'il y a parfois un manque d'uniformité au plan des renseignements donnés. Cela est sans doute en partie dû à la formation de nos agents, et nous travaillons actuellement avec eux afin d'éviter qu'un agent donne à un client des renseignements différents de ceux que peut lui avoir communiqués un de ses collègues. Nous veillons de très près à cela.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Si c'est un problème de formation, il conviendrait de s'y attaquer sans attendre, car il n'est pas rare qu'on nous appelle pour se plaindre de ne pas avoir pu obtenir les renseignements voulus. Il arrive à mes collaborateurs de téléphoner eux-mêmes au centre d'appels, d'attendre longtemps, sans finir par obtenir les renseignements voulus, et d'avoir à téléphoner à nouveau. Parfois, on nous répond qu'on nous rappellera, et ça n'en finit pas.

Songez à ce qui se passerait si, lorsque quelqu'un vous téléphone, les renseignements étaient là, prêts à être communiqués et que les gens n'avaient donc pas besoin de vous rappeler. Souvent, lorsqu'on nous donne des renseignements, ils sont incomplets, et il nous faut rappeler. On a alors l'impression de repartir à zéro. Cela faciliterait tellement la vie de tout le monde, si on pouvait obtenir les renseignements voulus par un seul coup de téléphone. S'il y a un problème au niveau de la formation, je vous encourage à le traiter en priorité afin que chacun sache comment procéder pour fournir aux clients les renseignements qu'il leur faut.

Je voulais, moi aussi, vous poser une question au sujet du contrôle de la qualité. Si tous les appels sont enregistrés, comment faites-vous pour contrôler la qualité? Quel est le rythme de vos contrôles, et comment repérez-vous les situations à corriger?

**Mme Michelle Lattimore:** Nous enregistrons, effectivement, tous les appels, et le centre d'appels comprend un service à la clientèle qui, au moins deux fois par an, se penche sur les appels des différents agents afin de voir ceux qui pourraient profiter des conseils de leurs superviseurs. Chaque agent fait au minimum l'objet de ce mode proactif de contrôle de la qualité. Mais, nous pouvons, naturelle-

ment, également intervenir de manière ponctuelle si des problèmes se posent à l'égard d'un appel précis, ou si l'on reçoit une plainte. En pareille hypothèse, nous pouvons également intervenir de manière réactive.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je me demande si les contrôles de la qualité que vous effectuez deux fois par an suffisent. Si vous vous attachez à améliorer la qualité, il faut vous assurer que le contrôle est effectif.

Il y a aussi la question que j'avais soulevée lors de notre dernière rencontre avec les représentants du Ministère. J'entends par cela le fait que les renseignements publiés sur votre site Internet manquent parfois de cohérence.

Je vous remercie, monsieur Orr, vous et vos collègues du Ministère, d'avoir réglé le dossier d'un de mes électeurs. J'apprécie beaucoup la rapidité avec laquelle vous êtes intervenu. Cela dit, ce n'est sans doute pas la première fois que quelqu'un éprouve ce genre de difficulté.

Que faites-vous, au Ministère, pour vous assurer que, sur les sites officiels du gouvernement, les renseignements affichés ne sont ni inexacts ni contradictoires?

**M. Robert Orr:** Madame la vice-présidente, à chaque fois qu'un changement est apporté à un site Internet, nous faisons de gros efforts pour assurer la cohérence des renseignements à travers l'ensemble du site. Le site est vaste, cependant, et il arrive, hélas, que certaines erreurs s'y glissent. Nous corrigeons sans attendre les problèmes portés à notre attention, mais je pense que dans la grande majorité des cas, la cohérence des renseignements est assurée sur l'ensemble du site. Il existe, en outre, des mécanismes qui, en cas de problèmes, nous permettent de recueillir la réaction du client. Les gens n'ont qu'à nous signaler les difficultés qu'ils éprouvent, et nous intervenons très rapidement pour corriger la situation.

• (1650)

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Est-ce exact qu'à chaque changement apporté, les sites sont tous examinés, et modifiés en conséquence? En cas de liens croisés, c'est-à-dire lorsqu'un lien mène à un autre lien, il faut les examiner tous si l'on veut corriger l'information affichée. Est-ce à dire que cela se fait à chaque fois que l'on modifie les renseignements affichés?

**M. Robert Orr:** C'est bien cela, et c'est pourquoi les changements prennent parfois tant de temps.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Existe-t-il en cela une procédure normalisée? Vous auriez, ainsi, une liste standard des liens et la personne qui apporte un changement doit alors les passer tous en revue? Avez-vous, effectivement, une telle liste qui permet de ne rien oublier?

**M. Robert Orr:** Madame la présidente, je ne pense pas qu'il y ait dans notre groupe quelqu'un qui puisse vous dire comment tout cela fonctionne au juste.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Bon. Peut-être pourrions-nous obtenir ces détails de certains de vos collègues du ministère. C'est un point qui m'intéresse. Si, cependant, il n'y a pas de système permettant de régler les éventuels problèmes, on va nécessairement éprouver des difficultés et oublier un certain nombre de choses. Le problème éprouvé par mon électeur n'était pas dû à un changement de politique. Il s'agissait d'un problème qui existait depuis un certain temps déjà, et qui n'avait pas été réglé.

Il est essentiel de veiller à l'exactitude des renseignements. Cela devrait, d'après moi, permettre de résoudre bon nombre des difficultés éprouvées tant par les députés que par les fonctionnaires du Ministère.

**M. Robert Orr:** Je suis entièrement d'accord avec vous. Je crois pouvoir affirmer que le mécanisme nécessaire est bien en place, mais c'est simplement que je n'en connais pas les détails. Cela dit, je pense également pouvoir dire que le genre d'incident que vous nous avez signalé — et je vous en remercie — ne survient que rarement.

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie.

Madame Dzerowicz, vous avez sept minutes.

**Mme Julie Dzerowicz:** Vous avez évoqué les importants changements qui ont été apportés au centre d'appels de Montréal. Vous laissez désormais plus de marge à vos agents et ce changement d'attitude a aussi amélioré le moral des préposés. Je vous en félicite et vous en remercie. Nous avons, je pense, tous hâte de constater que tout fonctionne correctement.

Je sais que vous avez introduit une boucle de rétroaction axée sur l'aspect humain de la situation. Avez-vous réuni des groupes de préposés pour leur demander, par exemple, « Comment pourrions-nous vous aider? Avez-vous des idées à cet égard? » Je sais que lorsque je ne suis pas satisfaite du service à la clientèle, je m'énerve. Je n'aime pas ça, mais j' imagine que vos préposés sont souvent exposés à ce genre de choses. Que vous ont-ils dit à cet égard, et quelles sont les améliorations que vous avez pu apporter en conséquence?

**Mme Michelle Lattimore:** Madame la vice-présidente, nous avons, effectivement, consulté nos préposés. C'est une des premières choses que nous avons faites en septembre 2015. Nous avons entrepris d'améliorer la manière dont nos procédures sont vécues par le client. Nos agents ont exprimé leur insatisfaction. Ils ne parvenaient pas à aider les clients autant qu'ils auraient voulu le faire. Cela portait atteinte à leur moral, et entraînait chez eux un certain mécontentement.

C'est de concert avec eux que nous avons introduit au centre d'appels un certain nombre de changements. Ils ont bien accueilli les efforts que nous avons faits pour leur procurer de nouveaux outils. L'accent que nous avons mis sur les savoirs comportementaux y a été, d'après moi, pour beaucoup. Nous assurons à nos agents une formation de 23 semaines. Vous voyez bien qu'il s'agit d'une formation assez poussée, mais nous nous sommes rendu compte que, parfois, il leur faut également apprendre à mieux parler à la clientèle, à mieux formuler une réponse ou une question.

Ils nous ont également dit que, s'il arrive que le client estime avoir reçu des renseignements contradictoires, c'est parce que l'agent n'a pas très bien saisi l'essentiel de ce qu'on lui demandait. Les difficultés peuvent naître du langage. Il nous faut fournir à nos agents les outils leur permettant de bien saisir ce qu'on leur demande au juste, afin de donner la même réponse au client qui appelle deux ou trois fois pour poser la même question.

**Mme Julie Dzerowicz:** Est-ce dire que c'est essentiellement un problème de langue, même lorsque le client se trouve au Canada depuis de nombreuses années? Il se peut aussi que le client comprenne mal ce qu'on lui dit, et que c'est pour cela qu'il rappelle pour poser la même question. Je vais réfléchir à cet aspect de la question tout au long de notre étude, afin que nous puissions régler les éventuels problèmes et mieux desservir la clientèle. Je suis tout à fait acquise aux besoins de continuer à recueillir l'avis des préposés, car ce sont eux les mieux placés pour dire ce qu'il en est.

Ma deuxième question concerne la fréquence des erreurs relevées dans les dossiers de demande. On me dit parfois que si quelqu'un commet une erreur dans sa demande, le dossier est simplement mis de côté. Cela ne veut pas dire qu'il leur faille toujours recommencer à zéro, mais cela retarde, dans certains cas, l'examen de la demande. Avez-vous calculé le taux d'erreur dans les demandes de visa, d'entrée express, ou de résidence permanente? Avez-vous calculé le taux d'erreur dans ces catégories? Que se passe-t-il alors? Dites-vous « Ah, vu le taux d'erreur, examinons la demande afin de voir où, au juste, se situent ces erreurs. », afin, justement, d'apporter les changements qui s'imposent? Quelqu'un pourrait-il me répondre sur ce point?

• (1655)

**M. Paul Armstrong:** C'est bien cela, madame la vice-présidente. Nous surveillons de près le taux d'erreur, car les erreurs peuvent être l'indice d'un certain nombre de choses. Il se peut, parfois, que la pochette de documentation, ou le formulaire ne soient pas clairs. Comme Mme Lattimore le disait tout à l'heure, si nous relevons un problème à cet égard, nous le signalons aux personnes chargées de constituer ces pochettes de documentation. Nous appelons cela l'orientation fonctionnelle. Nous intervenons dans ce sens-là, car il y a parfois, du côté du client, un véritable problème de compréhension. Parfois, les erreurs sont par contre dues au fait que les clients ne suivent pas les instructions. Il peut s'agir de quelque chose qui vous paraîtra très simple, comme, par exemple, le fait de ne pas signer un document ou de ne pas fournir un certificat de naissance, ou un certificat de mariage, documents normalement exigés des personnes présentant une demande. Dans le cadre de notre contrôle de la qualité, nous suivons ce genre de choses de très près.

À l'occasion des modifications que nous introduisons actuellement, tels que les changements annoncés hier par le ministre en matière de parrainage au titre du regroupement familial, le Ministère entend en même temps simplifier les formulaires. Ainsi que l'a signalé Mme Lattimore, les efforts que nous avons engagés en collaboration avec l'université de l'École d'arts et de design de l'Ontario, et nos entretiens avec nos préposés, nous ont portés à simplifier les formulaires de demande, et aussi, par exemple, à modifier les exigences immédiates. Ainsi que M. Orr l'a dit tout à l'heure, nous n'allons désormais plus exiger que l'on nous remette dès le départ un certificat médical. C'était parfois, en effet, une source de retard, car il arrivait que le certificat soit périmé avant que s'achève l'examen du dossier.

La stratégie que nous mettons en oeuvre comporte plusieurs volets. Il y a en effet de nombreuses choses que le Ministère tente actuellement de faire pour améliorer le service à la clientèle et accélérer le traitement des dossiers.

**Mme Julie Dzerowicz:** Merci, monsieur Armstrong.

Madame la vice-présidente, je voudrais céder le temps qu'il me reste à M. Ehsassi.

**M. Ali Ehsassi:** Je vous remercie.

Je voudrais revenir à ce qui est, si j'ai bien compris ce qui s'est dit tout à l'heure, le sujet vedette de cette séance, l'assistance téléphonique.

J'aimerais savoir, d'abord, à quand remonte l'assistance téléphonique.

**M. Robert Orr:** Je ne pense pas que nous puissions vous répondre sur ce point.

**M. Ali Ehsassi:** Ça ne fait rien.

**M. Robert Orr:** Cela fait tout de même plusieurs années.

**M. Ali Ehsassi:** Nous sommes tous à vous dire combien il peut être frustrant de contacter l'assistance téléphonique. On a l'impression que les préposés ne jugent pas vraiment nécessaire de rendre service et, par-là même, de nous faciliter la vie. Vous nous avez parlé des efforts faits par le Ministère, il y a quelques années, pour essayer de résoudre les problèmes, mais aussi des difficultés qui sont survenues. Est-ce exact?

**M. Robert Orr:** En ce qui concerne le centre d'appels?

**M. Ali Ehsassi:** Oui, le Ministère souhaitait améliorer le fonctionnement du centre d'appels...

**M. Robert Orr:** Nous y apportons en permanence des changements. Il y a quelques années, nous avons décidé de

concentrer nos efforts sur les dossiers les plus compliqués, et décidé, par conséquent, de ne pas... dans la mesure où, au plan des délais, nous respectons les normes de service...

**La vice-présidente (Mme Jenny Kwan):** Je vous remercie, monsieur Orr.

C'est tout le temps prévu pour cette partie de la séance.

Nous allons maintenant suspendre la séance pendant deux minutes, avant de poursuivre à huis clos.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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 du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>