



Évaluation officielle de la prestation canadienne d'urgence

Pratiques exemplaires et leçons apprises

Finale

Agence du revenu du Canada

Le 31 mars 2022

Table des Matières

Portée	4
Contexte	4
La définition d'un rôle pour l'Agence	5
La conception et la prestation des programmes.....	8
Approche d'attestation et gestion des risques	8
Exécution rapide et méthode Agile	9
Défis en matière d'effectif liés à la pandémie	11
Capacité des systèmes	12
Lancement réussi.....	13
Après le lancement	14
Changements itératifs.....	14
Clôture du programme.....	16
Pratiques exemplaires	18
Simplification de la gouvernance pour accélérer le processus décisionnel	18
Intégrer la gestion du risque à la prise de décisions	19
Équipes interfonctionnelles axées sur les solutions	20
Commencer par un produit minimal viable	22
Priorité aux clients : conception centrée sur l'utilisateur éclairée par des essais itératifs de l'expérience utilisateur.....	23
Numérique par défaut : favoriser l'efficacité et la convivialité	24
Exploiter nos partenariats afin de mieux servir les Canadiens	25
Investissement dans l'innovation : projets pilotes	27
Tirer parti de la culture organisationnelle et de la fierté de la fonction publique	28
Leçons retenues	30
La lutte contre la fraude est un effort continu.....	30
D'autres efforts d'observation initiaux étaient nécessaires	31
L'admissibilité au programme aurait dû être communiquée plus clairement..	33
Schématiser clairement les répercussions en aval pour les clients et fournir plus d'outils d'aide à la prise de décision.....	34

Les investissements dans le soutien téléphonique continuent d'être importants	35
Conclusion	38

Portée

Le Bureau du vérificateur général du Canada a effectué un audit de performance de la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et a publié le rapport de vérification connexe¹ le 11 mars 2021. Le rapport recommandait que l'Agence :

- Achever et mettre en œuvre ses plans de vérification après paiement relatifs à la PCU
- Effectuer une évaluation officielle de la mise en œuvre de la PCU afin de pouvoir en appliquer les constatations à la conception et à la mise en œuvre de futures prestations d'urgence et de relance économique du gouvernement

L'objectif de ce rapport est de déterminer les leçons apprises et les pratiques exemplaires au sujet de la conception et de l'exécution de la PCU du 15 mars au 31 décembre 2020. Ces leçons permettront au gouvernement d'appliquer les constatations à ses interventions d'urgence futures.

Le présent rapport se concentre sur l'administration de la PCU, selon le rôle de l'Agence. Les décisions concernant les politiques sont hors de sa portée. De même, la recommandation de mettre au point et de mettre en œuvre les plans pour les travaux de vérification après paiement de la PCU n'est pas visée par cette évaluation officielle².

Contexte

La COVID-19 a été déclarée comme étant une pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020³ et a eu des répercussions sans précédent sur la vie des Canadiens. Les perturbations et l'incertitude causées par la pandémie décrétée en mars 2020 ont créé de nombreux défis au sein de la société et de l'économie. Les Canadiens ont soudainement été obligés de s'adapter à de nombreuses mesures de santé publique inédites, comme l'éloignement social et la mise en file d'attente pour obtenir des services jugés essentiels.

Alors que la gravité de la pandémie s'est confirmée, son incidence sur le public était évidente. Les achats de panique dans les magasins étaient un signe de la crainte ressentie par les gens.⁴ Les familles et leurs routines ont été bouleversées par la fermeture soudaine des écoles publiques, des garderies et des centres communautaires. Les grands rassemblements ont été annulés dans les collectivités partout au pays. De plus, de nombreuses personnes ont subi des perturbations dans leurs réseaux de soutien social et communautaire.

¹Bureau du vérificateur général du Canada (2021). Rapports de la vérificatrice générale du Canada au Parlement du Canada. Rapport de l'auditeur indépendant. Pandémie de COVID-19, Rapport 6 – La Prestation canadienne d'urgence. (11 mars 2021), en ligne : <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_202103_01_f_43783.html>

²Bureau du vérificateur général du Canada (2021). Rapports de la vérificatrice générale du Canada au Parlement du Canada. Rapport de l'auditeur indépendant. Pandémie de COVID-19, Rapport 6 – La Prestation canadienne d'urgence. (11 mars 2021), en ligne : <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_202103_01_f_43783.html#hd2e>

³Organisation mondiale de la Santé. Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors du point presse sur la COVID-19. (11 mars 2020), en ligne : <<https://www.who.int/fr/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020>>>

⁴Ashley Legassic et Katherine DeClerq. « Empty shelves and long lines: What was with all the panic buying during the pandemic? » CTV News Toronto. (29 juillet 2021), en ligne : <www.toronto.ctvnews.ca/empty-shelves-and-long-lines-what-was-with-all-the-panic-buying-during-the-pandemic-1.5526364>

Le 13 mars 2020, le gouvernement du Canada a demandé aux Canadiens d'annuler tous les voyages internationaux non essentiels. Plus d'un million de Canadiens et de résidents permanents sont retournés au Canada entre le 14 et le 20 mars 2020 avant que le gouvernement impose des restrictions de voyage.

Les responsables de la santé publique ont fait le suivi de l'augmentation constante du nombre d'infections liées à la COVID-19 et ont publié des rapports quotidiens. À mesure que le nombre de cas a commencé à augmenter dans le pays, chaque province et territoire a déclaré l'état d'urgence. Afin de protéger les plus vulnérables et de limiter la propagation du virus, tous les Canadiens, à l'exception des travailleurs essentiels, ont été sommés de rester à la maison. En conséquence, un grand nombre de personnes ont été mises à pied et les travailleurs indépendants ont vu leurs revenus s'effondrer.

En réponse à la crise sociale et économique, et compte tenu de perturbations majeures engendrées par des perspectives incertaines, le gouvernement a fait l'annonce d'un plan d'intervention économique⁵ le 18 mars 2020. À ce moment-là, l'objectif principal était de garder les gens nourris et logés pendant le confinement. Ce plan prévoyait la mise en œuvre de plusieurs mesures d'allègement fédérales visant les particuliers, les entreprises, les secteurs économiques et les collectivités. Dans le cadre de ces mesures d'allègement fédérales, le gouvernement a annoncé les prestations d'urgence. Ces prestations permettraient aux Canadiens qui n'avaient soudainement pas de revenu de bénéficier d'un soutien financier essentiel « pour s'assurer que les Canadiens peuvent conserver de la nourriture dans le réfrigérateur, garder un toit au-dessus de leur tête et se procurer les médicaments dont ils ont besoin. »⁶

Alors que la pandémie se poursuivait, on a demandé aux Canadiens de respecter d'autres mesures de santé publique, comme porter le masque dans les espaces publics et atténuer les regroupements, afin de réduire la transmission du virus. Des mises à jour régulières sur la pandémie dans les collectivités sont devenues la norme, et au fur et à mesure que l'année se poursuivait, les mesures de santé publique initiales évoluaient en fonction des conditions locales. De nombreuses familles ont continué de faire face aux fermetures d'écoles et de garderies et de mettre en place l'apprentissage en ligne tout en s'adaptant aux périodes prolongées de travail à domicile. Avec le déploiement des vaccins contre la COVID-19 et l'année 2020 qui tirait à sa fin, les Canadiens prévoient un retour à la normale.

La définition d'un rôle pour l'Agence

Le 15 mars 2020, l'Agence du revenu du Canada a appris que le système d'assurance-emploi (AE) d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) était débordé par les demandes de Canadiens qui ne pouvaient plus travailler en raison des restrictions liées à la COVID-19. Le système d'AE d'EDSC a été conçu pour traiter un nombre prévisible de demandes à un niveau relativement plus bas (en comparaison avec le volume sans précédent anticipé pour les demandes de la PCU), ce qui

⁵ Ministère des Finances Canada. Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 : Soutien aux Canadiens et aux entreprises. (18 mars 2020), en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2020/03/plan-dintervention-economique-du-canada-pour-repondre-a-la-covid-19.html>>

⁶ Kathleen Harris. « Trudeau unveils \$82B COVID-19 emergency response package for Canadians, businesses. » CBC News. (18 mars 2020), en ligne : <<https://www.cbc.ca/news/politics/economic-aid-package-coronavirus-1.5501037>>

lui permet d'utiliser des processus qui nécessitent une quantité considérable d'interventions manuelles. De plus, l'AE n'a pas été créée pour fournir du soutien aux travailleurs indépendants, y compris les travailleurs à la demande, qui seraient également touchés par la COVID-19.

Le gouvernement a communiqué avec l'Agence afin de lui demander de concevoir et d'offrir des prestations d'urgence limitées dans le temps en raison de ses antécédents éprouvés en matière d'administration des programmes de prestations et de gestion des opérations à volume élevé. Cette aide d'urgence aiderait à soutenir financièrement les travailleurs touchés et leur permettrait de rester à la maison pour éviter de surcharger le système de soins de santé du pays. L'Agence devait offrir cette prestation en même temps que Service Canada devait livrer la prestation d'urgence de l'AE.

Reconnaissant l'environnement socioéconomique qui prévalait à l'époque, l'Agence a accepté le défi de distribuer les prestations à une vitesse sans précédent dans l'espoir qu'après la crise chaque organisme et ministère retourneraient à leur mandats respectifs. L'infrastructure et les processus initiaux requis pour fournir des paiements de soutien d'urgence aux Canadiens ont été mis en place en trois semaines. Cela contraste avec la mise en œuvre traditionnelle des programmes, qui suit habituellement un cycle de conception et d'élaboration de 12 à 18 mois une fois que les paramètres législatifs sont connus. Au cours de cette période, EDSC a élaboré simultanément la politique et la législation du programme, avec la participation de l'Agence.

L'Agence avait une présence numérique établie. Elle a déjà fait des investissements dans l'infrastructure, notamment dans la capacité informatique, et a connu du succès avec les modifications systémiques apportées en réponse aux changements législatifs et politiques visant la production des déclarations de revenus. De plus, l'Agence collabore depuis longtemps avec EDSC sur d'autres initiatives.

Lors de la définition des rôles, il a été reconnu que la plupart des fonctionnaires, y compris les employés de l'Agence, figuraient parmi ceux à qui on a demandé de rester à la maison. Plus de 90 % des plus de 46 000 employés de l'Agence sont passés au travail à distance lorsqu'une ordonnance de travail à domicile a été décrétée le 15 mars 2020 pour assurer la santé et le bien-être des employés.

La plupart des programmes de l'Agence sont conçus pour fonctionner dans un environnement où la grande majorité des employés travailleraient dans l'un des nombreux immeubles de l'Agence de l'ensemble du pays. Toutefois, la COVID-19 a obligé l'Agence à faire passer rapidement les employés à une entente de travail à distance et à les mobiliser pour qu'ils assument différentes charges de travail à l'appui des prestations d'urgence.

Le plan national de continuité des activités a été invoqué et a permis de cerner les emplois qui étaient considérés comme non essentiels à la prestation des services de l'Agence au cours de la première phase de la pandémie. Durant les premiers jours et les premières semaines de la pandémie, l'Agence a aussi suspendu temporairement plusieurs charges de travail qu'elle considérait comme non critiques afin que les ressources soient réaffectées pour exécuter le programme de la PCU. À mesure que la pandémie se prolongeait, des mesures étaient prises pour numériser plus de charges de travail ou établir d'autres solutions créatives afin de réduire la nécessité de travailler sur place.

Pour traiter le volume élevé prévu de demandes de prestations d'urgence, l'Agence et EDSC/Service Canada offriraient deux volets d'une nouvelle prestation d'urgence. Tous les Canadiens qui avaient

cessé de travailler en raison de la COVID-19 seraient en mesure de recevoir la PCU, afin de s'assurer qu'ils avaient un accès en temps opportun au soutien du revenu dont ils avaient besoin s'ils n'étaient pas admissibles à l'AE. L'ensemble du programme de prestations d'urgence parallèles a été appelé Prestation canadienne d'urgence (PCU); toutefois, il y avait techniquement deux prestations avec des critères d'admissibilité légèrement différents et régies par une loi distincte. Les demandeurs pouvaient présenter une demande pour l'une ou l'autre des prestations :

- Les demandeurs admissibles à des prestations d'AE étaient encouragés à présenter une demande de la PCU par l'intermédiaire de Service Canada (prestation d'urgence de l'assurance-emploi). Cette prestation relevait de la Loi sur l'assurance-emploi et visait à fournir un montant de 500 \$ par semaine aux particuliers admissibles.
- Les demandeurs n'étant pas admissibles aux prestations d'assurance-emploi ont été encouragés à présenter une demande de PCU par l'intermédiaire de l'Agence. Cette prestation relevait de la Loi sur la prestation canadienne d'urgence et visait, elle aussi, à fournir un montant de 500 \$ par semaine.

Aux fins du présent rapport, nous appelons la PCU la partie administrée par l'Agence.

Une importante considération de conception a été influencée par les rôles des deux entités dans le versement des prestations, et le fait que EDSC/Service Canada avait un système d'AE prévoyant des paiements hebdomadaires. Ce système devrait être modifié pour fournir le montant fixe de 500 \$ par semaine. On s'attendait à ce que la plupart des personnes qui connaissent le système d'AE se tournent vers Service Canada pour recevoir les prestations d'urgence. Par conséquent, Service Canada continuerait de verser des prestations chaque semaine, car cela nécessiterait moins de modifications à apporter au système et signifierait que les demandeurs continueraient de manière générale à présenter une demande d'admissibilité initiale, puis des confirmations hebdomadaires de non-emploi.

Pour sa part, l'Agence aurait à créer un tout nouveau système dans un délai de trois semaines, y compris le système d'infrastructure de soutien (p. ex., système de demande en ligne, soutien téléphonique), pour administrer le programme. On s'attendait à ce que les travailleurs indépendants, ainsi que de nombreux employés qui n'avaient jamais eu recours à l'AE, se tournent vers l'Agence pour obtenir des prestations d'urgence. Par conséquent, il a été déterminé que la prestation octroyée par l'Agence pourrait consister en un paiement de 2 000 \$ versé toutes les quatre semaines à chaque demandeur admissible. Les demandeurs auraient à présenter une demande toutes les quatre semaines et à satisfaire aux exigences pendant toute la période de quatre semaines pour être admissibles au paiement. L'avantage de cette approche pour l'Agence était que, plutôt que de traiter avec une vague de millions de demandeurs chaque semaine, dont bon nombre appelleraient l'Agence, elle aurait à traiter des demandes réparties sur une période de quatre semaines. De plus, cette approche permettrait d'alléger le fardeau des services d'impression et des services postaux pendant la pandémie.

Le 6 avril 2020 à 6 heures, heure de l'Est, la PCU a ouvert aux Canadiens. Au cours de la première semaine uniquement, l'Agence avait traité 2,77 millions de demandes et versé 5,56 milliards de dollars en paiement de prestations d'urgences aux Canadiens.

Au moment de la fermeture du programme en décembre 2020, l'Agence avait traité 22,6 millions de demandes et versé 45,31 milliards de dollars en PCU à plus de 5,4 millions de Canadiens.

La conception et la prestation des programmes

EDSC a dirigé et coordonné l'application du cadre législatif et des politiques associés à la PCU dans le but de fournir un soutien financier aux personnes qui avaient perdu leur revenu en raison de la COVID-19. En cette période de crise, la priorité et l'orientation consistaient, pour l'Agence, à concevoir et à mettre au point un système simple (un produit minimal viable) qui permettrait de fournir de l'argent aux Canadiens dans le besoin le plus rapidement possible. L'Agence serait autorisée à fournir ces prestations en vertu d'une délégation de pouvoirs de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et de l'Inclusion des personnes en situation de handicap.

Approche d'attestation et gestion des risques

L'Agence a appliqué les principes de gestion de projet acceptés par l'industrie, notamment la surveillance étroite et l'atténuation des risques, afin de faire le suivi des exigences en constante évolution du programme de la PCU. En même temps, elle a été guidée par les pratiques exemplaires promues par le Forum international sur la fraude dans le secteur public et ses principes de contrôle de la fraude dans la gestion des urgences. Cette approche a permis de se concentrer sur la distribution des prestations là où elles étaient nécessaires le plus rapidement possible. Cela comprenait l'offre de soutien et de services aux personnes dans le besoin.

Reconnaissant que l'argent devrait être versé extrêmement rapidement à des millions de Canadiens, le gouvernement a décidé d'utiliser un processus de demande simplifié fondé sur l'attestation et appuyé par des contrôles d'authentification et de vérification (blocage de demandes). L'approche d'attestation signifiait qu'aucun document n'était requis au moment de la demande et que l'admissibilité serait plutôt vérifiée à une date ultérieure. Toutefois, certains dossiers seraient sélectionnés pour un examen de leur admissibilité en fonction d'un modèle de risque.

La décision du gouvernement du Canada d'appliquer une approche d'attestation reflétait un certain nombre de facteurs importants.

Premièrement, en mars 2020, la plupart des déclarations de revenus de 2019 n'avaient pas encore été produites ou cotisées, ce qui signifie qu'il n'y avait pas de renseignements à jour sur le revenu validé et disponibles sur les gains de la plupart des employés et des travailleurs indépendants. On disposait des renseignements pour l'année de production des déclarations de revenus 2018, mais ils ne reflétaient pas les gains récents. Le fait de retenir les paiements jusqu'à ce que les particuliers puissent fournir des renseignements plus récents, surtout pendant la pandémie, aurait signifié que les paiements de la PCU auraient été retardés de plusieurs mois.

Deuxièmement, même si des données plus récentes étaient disponibles pour les millions de demandeurs attendus, la création d'un système informatique qui permettrait une vérification préalable approfondie aurait pu retarder de plusieurs mois le lancement de la prestation d'urgence.

Troisièmement, l'approche fondée sur l'attestation tenait compte du principe d'autocotisation qui fait partie du régime fiscal du Canada, ainsi que du taux d'observation élevé des clients lorsqu'ils

déclarent leur revenu et paient le montant d'impôt requis. Le rapprochement des comptes serait effectué après l'émission des paiements.

Finalement, le gouvernement a déterminé que les particuliers auraient à attester qu'ils avaient gagné 5 000 \$ de revenu admissible en 2019 ou 5 000 \$ de revenu admissible au cours des 12 mois précédant la période d'admissibilité à la PCU. Cette approche permettrait de reconnaître les gains à long terme ainsi que les tendances plus récentes au niveau des gains. Cependant, la décision d'utiliser une période dynamique de 12 mois pour calculer le revenu a ajouté un degré de complexité pour l'Agence et eu une incidence supplémentaire sur la capacité d'introduire des mesures d'intégrité automatisées au moment de la demande.

Dans son évaluation, le gouvernement a pesé les avantages de fournir les fonds nécessaires immédiatement à l'aide d'une approche d'attestation (avec les paramètres précisés) par rapport au risque que l'utilisation d'une telle approche signifierait que certains demandeurs non admissibles recevraient la prestation, et il a déterminé que la fourniture en temps opportun du soutien d'urgence était plus importante. Le fait d'accepter ce risque et de reconnaître que les stratégies et les moyens seraient mis en œuvre selon une perspective de vérification après cotisation est conforme aux pratiques exemplaires promues par le Forum international sur la fraude dans le secteur public et à ses principes de contrôle de la fraude dans la gestion des urgences.⁷

Il convient de noter qu'à ce moment-là, la portée initiale consistait à fournir aux Canadiens jusqu'à quatre paiements de prestations d'urgence pour un montant maximal de 8 000 \$ (2 000 \$ × 4 périodes d'admissibilité).

Exécution rapide et méthode Agile

L'Agence a agi rapidement pour concevoir et fournir le système, les processus et l'infrastructure requis pour s'assurer que les paiements de prestations d'urgence pourraient être versés dans un délai de trois semaines, avec EDSC qui élaborait simultanément la politique et la législation du programme.

Un groupe d'employés de l'Agence a été chargé de diriger la fourniture de cette prestation d'urgence sans précédent. Ce groupe est devenu une équipe de personnes de divers niveaux (abaissés par souci d'efficacité) qui possédaient une expertise et une expérience dans l'exécution des programmes, les services à la clientèle, la gestion de projet, les communications, l'infrastructure des systèmes, les politiques et les lois.

L'Agence a rapidement remanié et simplifié ses structures de gouvernance dans le but d'accélérer le processus décisionnel. Elle a suspendu la gouvernance habituelle et l'a remplacée par un Comité de gestion des incidents. Des réunions régulières avaient lieu entre l'Agence et Emploi et Développement social Canada (EDSC) aux niveaux les plus élevés (sous-commissaire ou sous-ministre adjoint, directeur général et directeur) pour assurer l'harmonisation et aborder rapidement les problèmes émergents. Il y avait également des appels communs sur la mise en œuvre entre

⁷Forum international sur la fraude dans le secteur public. Fraud in Emergency Management and Recovery: Principles for Effective Fraud Control. Forum international sur la fraude dans le secteur public (2020), en ligne : <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/864310/Fraud_in_Emergency_Management_and_Recovery_10Feb.pdf> page 15

EDSC, l'Agence et le Bureau du Conseil Privé. De plus, plusieurs groupes de travail ont été mis sur pied pour l'Agence et EDSC pendant l'octroi de la PCU pour discuter d'éléments précis de responsabilité conjointe, comme les communications externes. À l'interne, l'Agence a mis sur pied un comité directeur officiel des directeurs généraux qui continuait de relever du niveau du commissaire. En s'adaptant rapidement à la situation, la gouvernance organisationnelle de l'Agence a permis à la haute direction de prendre rapidement connaissance des nouveaux problèmes et de les régler, tout en recevant des mises à jour régulières sur la réponse de l'Agence à la pandémie, son exposition aux risques et ses activités stratégiques de reprise des activités.

De plus, elle a mis fin à la plupart des programmes d'observation et de recouvrement au début de la pandémie afin de soutenir l'économie et de reconnaître les défis posés par la COVID-19. Avec une période de conception et d'élaboration de trois semaines avant le lancement, l'Agence a concentré ses efforts sur la prestation du produit minimal viable requis pour le lancement de la PCU le 6 avril 2020. De nombreuses autres composantes de système et de processus qui accompagnent habituellement un programme de cette nature auraient à attendre après le lancement.

Le libellé de la loi a évolué rapidement, car les décisions concernant les politiques ont été prises à une vitesse sans précédent. L'Agence a souvent demandé à EDSC de lui fournir des précisions concernant l'interprétation des lois et des politiques, et vice-versa, afin de s'assurer qu'elle appliquait les exigences législatives et des programmes de façon appropriée à mesure que l'élaboration du système progressait. Dans d'autres cas, et lorsque cela était justifié, les décisions en matière de politique ont été examinées tout au long du cycle de vie du programme à mesure que d'autres renseignements étaient disponibles.

L'une de ces situations est liée à la réduction ou à l'inadmissibilité du supplément de revenu garanti (SRG) en raison de prestations d'urgence reçues au cours de l'année. Comme il a été mentionné précédemment, l'Agence a exécuté le programme de la PCU en vertu de la Loi sur la Prestation canadienne d'urgence, et Service Canada a offert un programme parallèle en vertu de la Loi sur l'assurance-emploi. Le versement de prestations en vertu de deux lois distinctes a donné lieu à un traitement potentiellement dissymétrique des paiements de la PCU pour le calcul du SRG. Plus précisément, si un particulier a demandé la PCU auprès de l'Agence, cette dernière n'avait pas le pouvoir réglementaire ou législatif nécessaire pour prendre des mesures ou des mesures provisoires pour rajuster le SRG, contrairement à EDSC, qui avait le pouvoir législatif nécessaire pour envisager la nouvelle détermination du paiement du SRG en fonction du revenu de l'année en cours. L'enjeu a été surveillé continuellement, et un examen de la politique a été entrepris par le gouvernement pour atténuer ce déséquilibre.

L'Agence a réduit au minimum les risques d'un environnement en évolution en appliquant une méthode Agile pour élaborer les systèmes, en réutilisant les systèmes existants dans la mesure du possible et en respectant les pratiques de contrôle de gestion de projet existantes.

En appliquant une méthode Agile pour créer les systèmes (au lieu de la méthode traditionnelle en cascade), l'Agence a été en mesure d'accélérer le cycle de développement. Les méthodes traditionnelles en cascade prévoient habituellement un cycle de 12 à 18 mois une fois que les

paramètres législatifs sont connus⁸. La méthode Agile permet de créer des solutions informatiques d'une façon qui est divisée en étapes rapides, progressives et successives. Compte tenu des risques et de l'évolution rapide des lois et des exigences du programme, la méthode Agile s'est avérée être l'approche qui convenait en raison de sa souplesse et de sa méthode de déploiement itérative, permettant ainsi à l'Agence de se concentrer sur un produit minimal viable qui serait lancé pour verser rapidement des prestations aux millions de Canadiens ayant perdu leur revenu.

L'Agence a pu tirer parti de son service en ligne préexistant Mon dossier pour intégrer les demandes de PCU dans la conception conviviale du portail Web. Elle a mis en place d'autres mécanismes pour garantir que toutes les populations, y compris les populations vulnérables, aient accès à des prestations et à des services d'urgence. Elle a mis en place une ligne téléphonique automatisée – la réponse vocale interactive (RVI) – et élargi la portée des activités de ses centres de contact du service à la clientèle. On a ainsi pu s'assurer que les personnes qui n'avaient pas accès à Mon dossier avaient d'autres options. Il convient de noter que les limites du système signifiaient que le système de RVI ne pouvait répondre qu'à un nombre déterminé de personnes chaque jour sans générer de signaux de ligne occupée, et que cela serait plus tard pris en compte dans le lancement de la PCU.

L'Agence a appliqué avec succès une méthode d'élaboration progressive et itérative pour concevoir le portail Web Mon dossier élargi durant la courte période précédant le lancement. Un groupe d'employés de l'Agence a effectué la mise à l'essai initiale de l'expérience utilisateur de façon à obtenir des commentaires sur les améliorations à apporter à la convivialité de l'application. Quelques jours après avoir discuté du concept du portail, l'Agence disposait de maquettes des nouveaux écrans Mon dossier pour les demandes de la PCU qui étaient prêtes aux fins de mise à l'essai et d'amélioration. Les maquettes évoluaient quotidiennement pendant le développement et étaient utilisées pour assurer une compréhension commune parmi les équipes de développement et entre l'Agence et EDSC. L'intégration de la mise à l'essai itérative de l'expérience utilisateur dans le processus de conception du portail Web a été un facteur de réussite qui a permis un déploiement rapide.

Défis en matière d'effectif liés à la pandémie

Pour assurer un lancement réussi de la PCU, l'Agence devait distribuer de l'équipement et offrir de la formation à des milliers d'employés s'étant portés volontaires pour une mutation aux centres de contact. Cet effort a été appuyé par les syndicats. De toute évidence, les investissements antérieurs dans une solide relation syndicale-patronale étaient essentiels pour mobiliser efficacement un effectif virtuel et réaffecter des employés de partout au pays – d'abord en tant qu'agents temporaires des centres de contact, et plus tard, dans différents rôles du domaine de l'observation.

Les limites initiales de la bande passante, de l'équipement et des outils de collaboration à distance comptaient parmi les premiers défis auxquels l'Agence a dû faire face et qu'elle a dû résoudre, par exemple, à l'aide d'une meilleure bande passante et d'outils de collaboration virtuelle.

⁸ La méthode en cascade est un système linéaire qui requiert que l'équipe termine chaque étape du projet avant de passer à une autre étape, tandis que la méthode Agile encourage l'équipe à travailler simultanément sur différentes étapes du projet. Forbes (consulté le 23 mars 2022) en ligne : <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>

L'Agence a respecté les dispositions en matière de sécurité pour les renseignements protégés en introduisant des dispenses de sécurité pour assurer la prestation de la PCU. La transition vers le travail virtuel pour les centres de contact a mis en évidence plusieurs restrictions politiques qui ont présenté des difficultés pour ce qui est de communiquer avec les contribuables à partir d'un environnement de travail à distance. Dans de nombreux cas, ces restrictions ont empêché les employés de fournir des services virtuellement. L'utilisation de dispenses de sécurité temporaires a permis à l'Agence de continuer à fournir des services critiques par téléphone cellulaire et par courriel tout en protégeant la santé et la sécurité des employés et les renseignements des contribuables.

Capacité des systèmes

En prévision de la PCU, l'Agence a soulevé des préoccupations au sujet de la capacité de ses systèmes à traiter le volume élevé de demandes prévu. Elle l'a fait de deux façons. D'abord, l'Agence a atténué le risque de surcharge des systèmes en désactivant les applications mobiles et les fonctions à faible priorité dans le portail Web Mon dossier. Ensuite, elle a atténué les risques liés à l'infrastructure en collaborant avec Services partagés Canada (SPC) pour investir dans des améliorations permettant de mieux gérer la demande accrue. SPC a renforcé la capacité de l'infrastructure de la plateforme qui soutient les systèmes de l'Agence, du réseau à ses ordinateurs centraux, assurant ainsi un lancement réussi de la PCU au moyen de Mon dossier. Il a ensuite surveillé ces stratégies d'atténuation afin de permettre la réintroduction de la fonctionnalité complète dans Mon dossier une fois que la stabilité des systèmes a pu être confirmée.

Une autre préoccupation importante était la capacité de répondre aux questions des Canadiens au sujet de la PCU. Une solution a toutefois été trouvée. En raison de la pandémie, certains emplois au sein de l'Agence ont initialement été jugés non essentiels, libérant ainsi les ressources nécessaires pour permettre aux activités destinées aux clients de se poursuivre avec un minimum d'interruptions. Pour mobiliser ces ressources et veiller à ce que les Canadiens aient accès à des services et à des mesures de soutien, l'Agence a envoyé un appel à l'action à tous les employés afin de leur demander de travailler comme agents des centres de contact. Plus de 7 500 employés provenant de tous les niveaux de l'Agence (des employés subalternes aux cadres supérieurs) ont répondu à l'appel. Par conséquent, la capacité des centres de contact de l'Agence a considérablement augmenté. Ces employés mobilisés ont répondu à près de la moitié des quelque un million d'appels liés à la COVID-19 reçus entre le 28 mars et le 24 avril 2020. Une tendance semblable a été observée dans d'autres secteurs qui administrent les aspects de l'intégrité du programme de la PCU, où des employés de l'organisation étaient déployés pour aider à traiter ces charges de travail prioritaires.

Toutes les demandes de PCU ont été traitées en temps réel, l'Agence n'avait plus qu'à se concentrer sur la manière la plus rapide de remettre les paiements entre les mains des personnes admissibles. Il y avait d'importantes préoccupations liées à la capacité d'impression des chèques du gouvernement et à la capacité de Postes Canada à livrer un grand volume de chèques en ordre rapide pendant la pandémie. Heureusement, avant la pandémie, l'Agence avait mis à l'essai une solution de dépôt direct automatisé auprès de deux institutions financières, dans le cadre de laquelle les particuliers pouvaient s'inscrire au dépôt direct de l'Agence par l'intermédiaire d'un portail bancaire sans avoir à utiliser le service Mon dossier de l'Agence. L'Agence a mis à profit ce projet pilote et l'a élargi en l'offrant à huit jours à plus de 200 institutions financières. Le résultat a été que l'Agence a traité avec

succès plus de 1,4 million de nouvelles inscriptions au dépôt direct en date du 14 avril 2020, ce qui a considérablement réduit la pression sur Postes Canada et les sites d'impression de chèques du gouvernement. Puisque l'Agence a maintenu les normes de services de paiement pour la PCU soit 3 à 5 jours ouvrables par dépôt direct et 10 jours ouvrables par courrier, les inscriptions au dépôt direct ont eu un impact important sur la livraison rapide des paiements de la PCU aux Canadiens admissible. Plus de 84% des paiements ont été versés par le biais du dépôt direct, beaucoup de Canadiens ont reçu leurs paiements par dépôt direct dans un délai de 24 heures.

Enfin, même si les préoccupations concernant les limites de capacité continues ont été atténuées, les préoccupations concernant la capacité elle-même demeuraient pour le lancement initial de la PCU. On ne disposait pas de suffisamment de temps pour créer un système qui permettrait d'échelonner l'afflux de demandes pour la première semaine du lancement de la PCU. À la place, les personnes nées entre janvier et mars seraient invitées, au moyen d'une communication, à présenter une demande le lundi du lancement, tandis que les personnes nées au cours des trois mois suivants seraient invitées à attendre jusqu'au mardi, et ainsi de suite. Ce concept reconnaissait que les demandes devaient être échelonnées – si des millions de personnes avaient présenté une demande le même jour, cela aurait pu surcharger les systèmes (en particulier le système de RVI et les systèmes téléphoniques). En général, les Canadiens ont suivi cette directive. À la fin de la première journée de présentation des demandes, les trois quarts des demandeurs avaient respecté la directive suggérée.

Lancement réussi

Le 25 mars 2020, le projet de loi C13, qui englobe la Loi sur la prestation canadienne d'urgence, a reçu la sanction royale et est devenue loi. Le gouvernement du Canada a fait l'annonce de la PCU le 1^{er} avril 2020.

Le 6 avril 2020, l'Agence a officiellement lancé le programme de PCU et, au cours de la première semaine seulement, elle a traité 2,77 millions de demandes de PCU et versé aux Canadiens des paiements de prestations d'urgence totalisant 5,56 milliards de dollars.

Après le lancement

Au moment du lancement de la PCU, l'objectif initial était de fournir aux Canadiens jusqu'à quatre paiements de prestations d'urgence. Afin de respecter des échéanciers urgents, l'Agence devait accroître sa tolérance à l'égard de certains risques tout en intégrant les pratiques exemplaires liées au contrôle des risques acceptés à l'échelle internationale.⁹

Principes de contrôle de la fraude dans la gestion des urgences

1. Accepter le fait qu'il y a un risque intrinsèquement élevé de fraude, et qu'il est très probable que cela se produise.
2. Intégrer les ressources de contrôle de la fraude dans la conception des politiques et des processus pour accroître la sensibilisation aux risques de fraude.
3. L'entreprise et le contrôle de la fraude devraient collaborer pour mettre en œuvre des contre-mesures sans heurts, afin de prévenir le risque de fraude, dans la mesure du possible.
4. Effectuer des vérifications ciblées après l'événement pour repérer les cas de fraude et assurer l'accès aux ressources d'enquête sur la fraude.
5. Être conscient du passage des paiements d'urgence aux services à plus long terme et réexaminer le cadre de contrôle.

Changements itératifs

Après le lancement, l'Agence a apporté des améliorations itératives à l'infrastructure de la PCU et des contrôles qui n'étaient pas possibles au départ en raison des contraintes de temps. De plus, il y a eu une série de prolongations et de modifications de programme, de nombreux processus manuels ont été ajoutés pour améliorer l'intégrité et le service, et dix lancements subséquents importants du système ont eu lieu au cours de la durée de vie de la PCU. Certains de ces changements sont décrits ci-dessous.

Dans la semaine suivant le lancement du programme, l'Agence et EDSC ont mis en place un système pour contrer les tentatives de « double rémunération », dans le cadre desquelles les particuliers présenteraient une demande de PCU et de Prestation d'AE d'urgence pour la même période.

Peu de temps après, l'Agence a mis en place d'autres mesures de lutte contre la fraude, comme les restrictions d'âge et le signalement des comptes à risque élevé cernés au moyen des renseignements d'entreprise. (On parle alors de listes de « personnes malveillantes ».) Ces mesures supplémentaires ont renforcé le processus de demande et ont contribué à empêcher le traitement de nombreuses demandes non admissibles.

⁹ International Public Sector Fraud Forum. Fraud in Emergency Management and Recovery: Principles for Effective Fraud Control. International Public Sector Fraud Forum (2020), en ligne : < https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/864310/Fraud_in_Emergency_Management_and_Recovery_10Feb.pdf > page 8

En raison de la pandémie en cours, le gouvernement a continué de s'adapter aux circonstances changeantes et dynamiques, ce qui l'a obligée à ajuster continuellement les paramètres du programme de la PCU. Le 15 avril 2020, les critères d'admissibilité à la PCU ont été élargis afin d'inclure certains travailleurs saisonniers et d'autres travailleurs, et comme la pandémie se poursuivait, le gouvernement a réagi en prolongeant le programme à deux reprises (d'abord en juin 2020 et de nouveau en août 2020).

Des questions ont été soulevées au sujet de la légitimité des personnes qui ont accès à la prestation. En réponse, l'Agence a cerné une occasion d'élargir son programme national des indices, qui permet au public et aux organismes d'application de la loi de se manifester et de signaler de façon anonyme les cas soupçonnés d'inobservation des lois administrées par l'Agence. La PCU a été ajoutée à la portée du programme des indices le 12 mai 2020, date à laquelle celui-ci a commencé à accepter les rapports sur l'utilisation malveillante du programme de la PCU. Les indices ont été triés et les indices valides ont été acheminés aux fins d'évaluation plus approfondie et de mesures d'observation potentielles, le cas échéant.

De plus, un nombre accru de personnes ont signalé que leur numéro d'assurance sociale avait été compromis et utilisé par des fraudeurs pour accéder à la PCU. L'Agence s'est rapidement mobilisée et, le 28 mai 2020, a mis en place un service grâce auquel les contribuables ont pu communiquer avec l'Agence pour lui faire part de leurs préoccupations. Alors que le nombre de cas signalés continuait d'augmenter, l'Agence a mis en place le Service de validation des prestations canadiennes d'urgence et de protection de l'identité (SVPCUPI) pour aider à repérer les activités suspectes, à accroître l'intégrité du processus de demande et à protéger les particuliers contre la fraude. Au début de juin 2020, le SVPCUPI a commencé à repérer les demandeurs à risque élevé et suspects. Ces demandeurs ont fait l'objet d'un examen plus approfondi et ont été tenus de fournir aux fonctionnaires de l'Agence des renseignements supplémentaires avant que l'Agence traite leur demande de PCU. Au fil du temps, l'Agence a découvert d'autres problèmes de fraude potentielle, y compris une augmentation des cas de vol d'identité et de piratage de compte.

Le 16 juin 2020, le gouvernement a prolongé le nombre maximal de semaines d'admissibilité de 16 à 24 semaines.

À l'heure actuelle, l'Agence a élaboré une stratégie officielle d'observation de la PCU qui englobe les mesures de contrôle déjà en place (comme les mesures de validation de première ligne rigoureuses et un examen secondaire des demandes), celles qui seront mises en place avant la fin de 2020 et les initiatives à long terme pour 2021 et les années subséquentes. Cette stratégie comprenait l'identification des clients qui étaient toujours considérés comme des personnes en « situation de double paiement », ce qui signifie qu'ils ont reçu la PCU de l'Agence et d'autres prestations d'EDSC (comme les prestations de maladie de l'AE) pour la même période.

À la suite d'incidents de cybersécurité qui sont devenus connus de l'Agence en août 2020, l'Agence a temporairement fermé l'accès à tous les services d'authentification pour ses portails le 15 août 2020. Elle a graduellement rétabli les services d'authentification jusqu'au 19 août 2020, date à laquelle ils ont été entièrement rétablis. Par conséquent, l'Agence a mis en place un certain nombre de mesures de gestion de la fraude supplémentaires tout au long du processus de demande, peu importe la voie

utilisée (p. ex., en ligne par l'intermédiaire de Mon dossier, par RVI ou par l'entremise d'un agent du centre de contact).

Le 20 août 2020, le gouvernement a annoncé une autre prolongation de quatre semaines de la PCU, ce qui a permis aux Canadiens de bénéficier de la PCU pendant 28 semaines au total (par rapport aux 16 semaines prévues au départ).

Le 26 août 2020, l'Agence a annoncé des exigences supplémentaires en matière de déclaration pour les employeurs qui émettent des feuillets T4 aux employés pour l'année d'imposition 2020. Il s'agissait d'un moyen d'aider à déterminer le critère d'admissibilité au revenu pour la PCU. L'Agence a exigé que tous les employeurs canadiens produisent des déclarations T4 pour les premières périodes de la PCU. Ces renseignements supplémentaires lui permettront de détecter les erreurs et les fraudes commises par les bénéficiaires.

L'Agence a également fourni des renseignements et des mécanismes de remboursement aux particuliers qui ont fait une erreur lorsqu'ils ont présenté une demande de PCU, ont reçu plusieurs paiements pour la même période ou ont reçu des paiements auxquels ils n'avaient pas droit. Afin de fournir aux Canadiens un recours pour les décisions en matière d'admissibilité prises par l'Agence, elle a également établi un processus d'examen pour ceux qui n'étaient pas d'accord avec ses décisions.

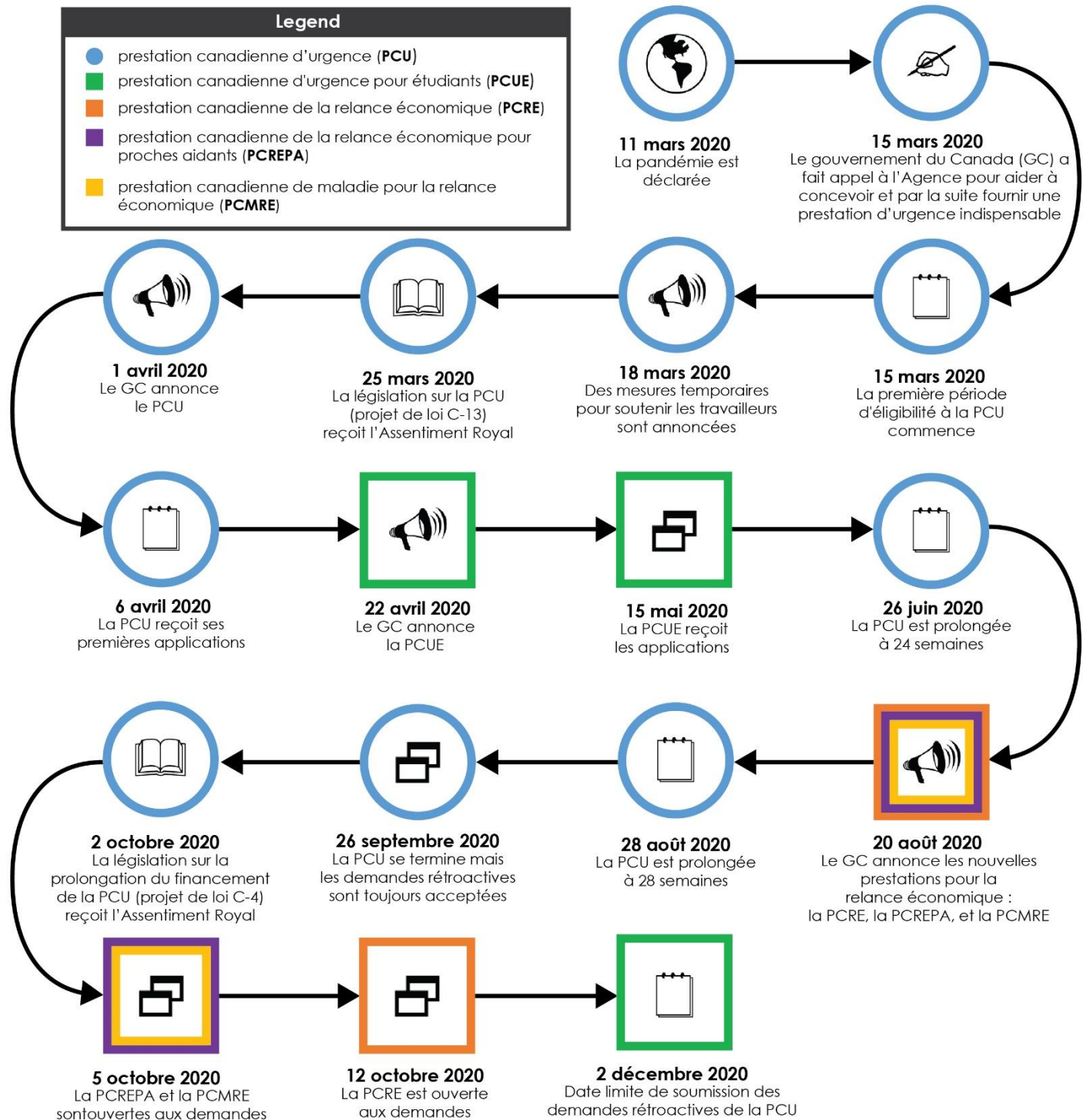
Clôture du programme

Les périodes d'admissibilité à la PCU ont pris fin le 26 septembre 2020, mais l'Agence a continué d'accepter et de traiter les demandes rétroactives jusqu'au 2 décembre 2020. Toutefois, le pouvoir législatif de libérer les fonds de la PCU a expiré le 30 septembre 2020, ce qui a empêché l'Agence de traiter les demandes jusqu'à ce que le financement soit prolongé le 2 octobre 2020.

Au début de la deuxième vague de la pandémie qui est venu frapper l'ensemble du Canada à l'automne 2020, le gouvernement est passé de mesures d'allègement à des mesures de relance économique et a annoncé trois nouvelles prestations qui ont été versées par l'Agence : la Prestation canadienne de la relance économique, la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants et la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique. La mise en place de ces prestations a créé une pression supplémentaire sur les activités de l'Agence, ce qui a obligé cette dernière à consacrer beaucoup d'attention et de ressources à la nouvelle série de programmes, en plus d'accélérer l'achèvement des examens et des validations pour les demandes de PCU qu'elle n'avait pas l'autorisation de traiter au-delà du 2 décembre 2020.

L'illustration suivante présente la chronologie des événements clés liés aux prestations d'urgence et de la relance économique entre la période de mars et décembre 2020.

Illustration 1 : Principaux jalons de mise en œuvre des prestations d'urgence et de la relance économique



Pratiques exemplaires

L'Agence a cerné les pratiques exemplaires suivantes lors du lancement et après le lancement de la PCU. Ces pratiques sont fondées sur les forces, l'innovation et la collaboration que le gouvernement et l'Agence peuvent appliquer à la conception et au versement de prestations d'urgence futures.

Simplification de la gouvernance pour accélérer le processus décisionnel

L'Agence bénéficie d'une structure de gouvernance bien élaborée et établie pour assurer la surveillance de la gestion des programmes et des projets, ainsi que pour gérer les risques. Elle comprend une série de comités internes à l'échelle de l'Agence couvrant divers niveaux dans l'ensemble de l'organisation, en plus de la surveillance de l'organisme central. Bien que cette surveillance offre des avantages importants, surtout pour une organisation de la taille de l'Agence, la nature hiérarchique, qui nécessite un ensemble de comités en cascade pour mener à une décision finale, entraîne un processus décisionnel plus long.

L'Agence a reconnu dès le début que pour que la PCU soit lancée rapidement, les structures de gouvernance traditionnelles ne seraient pas assez souples pour assurer une prise de décisions en temps voulu, car des centaines de décisions en matière de conception et de prestation devraient être prises dans un délai très court. Afin d'assurer la réussite de la PCU, des protocoles ont été établis pour la gouvernance au sein de l'Agence, et entre l'Agence et EDSC.

Puisque l'Agence et EDSC travaillaient simultanément sur la législation, la conception des programmes et l'élaboration des systèmes connexes, l'Agence a rapidement adopté une position de gestion des urgences. Elle a créé un cadre de gouvernance aplani composé d'un groupe principal de personnes qui se réunissent plusieurs fois par jour, au besoin. Cela a permis de prendre immédiatement des décisions éclairées et d'atténuer les risques. Tout au long de cette période, le sous-commissaire principal du programme a fourni des mises à jour quotidiennes au commissaire.

Des réunions régulières avaient lieu entre l'Agence et EDSC au niveau du sous-commissaire, du directeur général et du directeur pour assurer l'harmonisation et aborder rapidement les problèmes émergents. Le sous-commissaire principal des programmes de l'Agence a également tenu des réunions régulières avec le sous-ministre délégué à EDSC. De plus, l'Agence et EDSC ont mis sur pied plusieurs groupes de travail pendant l'octroi de la PCU afin de discuter d'éléments précis de responsabilité conjointe, comme les communications externes.

L'Agence a également mis sur pied un bureau de gestion de projet afin de coordonner, entre autres, les communications entre les 300 intervenants internes de l'Agence. Le Bureau de gestion de projets a organisé une mêlée quotidienne avec tous les intervenants internes, d'abord dans le cadre d'une conférence téléphonique, puis, en fonction de ce que permettait la technologie, dans le cadre de réunions virtuelles. Des mêlées quotidiennes ont été organisées sept jours par semaine pour assurer la communication en temps opportun des besoins opérationnels, la détermination des problèmes émergents et des solutions possibles, l'atténuation des risques et l'établissement des priorités des produits livrables. Ces mêlées donnaient aux participants l'occasion d'examiner sur une base

régulière les exigences changeantes, de résoudre les problèmes, d'évaluer les risques et de fournir les spécifications de système aux secteurs pertinents.

La combinaison de la gouvernance organisationnelle aplanie de l'Agence, conjointement avec une gouvernance et une communication simplifiées (à l'interne et auprès d'EDSC), signifiait que les décisions clés pouvaient être prises rapidement, suivies d'une mise en œuvre immédiate. De plus, la haute direction pourrait être rapidement mise au courant des enjeux et intervenir en conséquence. Bien que la gouvernance simplifiée et aplanie était plus informelle que les processus de gouvernance normalisés, l'Agence a documenté sa réponse à la pandémie de COVID-19 au moyen d'un répertoire de preuves exhaustif et structuré. Ce répertoire a permis d'assurer la qualité et l'uniformité des dossiers de décisions qui ont été générés dans un environnement en évolution rapide. Plus particulièrement, il a permis de documenter la façon dont l'Agence a géré les risques compte tenu des contraintes de temps et de l'incertitude.

Pratique exemplaire

Une structure de gouvernance simplifiée et aplanie qui a mis à profit les organismes et les cadres existants a permis de prendre des décisions en temps opportun, ce qui était essentiel dans un environnement d'urgence.

Intégrer la gestion du risque à la prise de décisions

L'Agence a des pratiques de gestion du risque bien élaborées intégrées à sa culture. Ses décisions stratégiques sont éclairées par des renseignements objectifs sur l'efficacité et l'efficacité de ses stratégies d'atténuation des risques. Tout au long de la distribution des prestations d'urgence, l'Agence a mis à profit son expertise professionnelle dans les domaines des programmes, de la technologie de l'information et de la vérification/évaluation afin de gérer les risques. Les experts de ces secteurs faisaient partie d'une équipe de projet multidisciplinaire qui a appuyé de saines pratiques de gestion du risque durant les phases de conception et d'exécution du programme. L'Agence a de plus adapté certaines des pratiques exemplaires promues par le Forum international sur la fraude dans le secteur public et ses principes de contrôle de la fraude dans la gestion des urgences¹⁰.

L'environnement de risque a été évalué, consigné au moyen de registres des risques, surveillé et communiqué sur une base régulière par l'intermédiaire des structures de gouvernance établies. L'efficacité des mesures de contrôle, l'exposition au risque et la tolérance au risque, pour les risques pertinents, ont été systématiquement évaluées, et des contrôles de validation supplémentaires ont été mis en œuvre dans le programme et son processus de demande de façon continue. Un forum où les experts en la matière pouvaient faire quotidiennement le point sur la situation a facilité la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs, à prévoir les besoins émergents et à atténuer les risques potentiels. Voici des exemples de décisions importantes éclairées en matière de risques qui ont été prises au début de la pandémie : réunir le Comité de gestion des incidents, établir le plan national de

¹⁰ Forum international sur la fraude dans le secteur public. Fraud in Emergency Management and Recovery: Principles for Effective Fraud Control. International Public Sector Fraud Forum (2020), online : < https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/864310/Fraud_in_Emergency_Management_and_Recovery_10Feb.pdf >

continuité des activités, permettre que les employés travaillent à partir de la maison, mettre à niveau l'infrastructure technologique, et élaborer des protocoles de réintégration des immeubles.

L'environnement de risque a évolué pour la PCU après la prolongation du programme, et l'Agence a connu des incidents de cybersécurité au cours de l'été 2020. Compte tenu de ces incidents et du risque continu de vol d'identité et de piratage du compte, l'Agence a mis en œuvre des contrôles pour bloquer les modifications de renseignements sur le dépôt direct ou l'adresse postale et repérer les activités suspectes dans les comptes des clients.

Les processus de gestion du risque et les stratégies d'atténuation à l'Agence continuent d'évoluer pour être plus agiles dans un environnement imprévisible.

Pratique exemplaire

L'Agence accorde la priorité à la gestion prudente des risques dans sa prise de décisions.

Équipes interfonctionnelles axées sur les solutions

Comme la plupart des grandes organisations, l'Agence est structurée de façon à ce que les fonctions clés soient regroupées aux fins de l'administration des programmes et que chaque groupe fonctionnel soit responsable de la conception et de l'exécution de ses programmes respectifs. En règle générale, les programmes sont conçus selon une délimitation claire des responsabilités par fonction et suivent une approche de conception et de développement linéaire traditionnelle qui se produit de façon séquentielle. Par exemple, une loi est adoptée et oriente la conception du programme, puis la conception du programme oriente les exigences du système et du processus, ce qui donne lieu à la livraison d'un produit ou à la prestation d'un service à un citoyen. À partir de là, l'équipe des communications est mobilisée pour déterminer la meilleure façon d'annoncer des décisions ou de communiquer avec les citoyens ou les intervenants.

Dans le cas de la PCU, cette approche traditionnelle n'était pas possible. Compte tenu des échéanciers et de l'urgence de la situation, l'Agence a mis sur pied une équipe interfonctionnelle dès le départ. Chaque membre de cette équipe possède une expertise de ses secteurs de responsabilité respectifs, comme les politiques et les lois, l'exécution des programmes, la gestion de projet, la gestion financière, l'infrastructure du système, l'observation, la gestion du risque, etc. Cette approche a été conçue pour éliminer les cloisonnements et accélérer l'élaboration d'une solution qui était réalisable sous tous les angles. Bien que l'ensemble des diverses disciplines représentées au sein de l'équipe soient importantes, deux se sont démarquées comme étant absolument essentielles : la technologie de l'information (TI) et les communications.

Le fait de rassembler des experts en TI et en conception de programmes dans la même salle virtuelle a permis aux deux parties de comprendre rapidement ce qui pouvait être élaboré et comment. Cela a également permis aux parties de déterminer la portion de la solution requise pour offrir un produit minimal viable, tout en déterminant les versions futures de la solution qui seraient nécessaires selon le temps accordé et en établissant leur ordre de priorité. En fait, ce processus itératif est ce qui a donné lieu à 10 lancements de système au cours de la durée de vie de la PCU, chaque itération renforçant davantage l'intégrité du processus de demande et d'émission de paiement.

L'autre composante clé consistait à assurer des communications stratégiques avec les équipes de conception du contenu numérique et de conception de programmes qui ont travaillé en collaboration dès le début du processus. Cela visait à s'assurer que des messages clairs et efficaces étaient élaborés pour la PCU en temps réel, à mesure que la conception était peaufinée, et que les messages du site Web et les autres produits de communication étaient uniformes, cohérents et lancés en temps opportun. Ce processus a également permis d'intégrer les commentaires de l'équipe des communications dans la solution et d'utiliser des approches novatrices, créatives et agiles dans le cadre de la conception du programme, ce qui a donné lieu à un processus de demande de PCU simple et convivial.

Un exemple précis de la façon dont l'organisation interfonctionnelle a bénéficié d'avantages est le travail qui a mené à l'utilisation du mois de naissance d'un demandeur pour déterminer la date à laquelle les Canadiens seraient invités à présenter une demande de PCU. L'équipe de la TI a signalé qu'il n'y avait pas assez de temps pour créer un système qui permettrait d'échelonner l'afflux des demandes pendant la première semaine du lancement de la PCU. Sans échelonnement, les systèmes de TI, et plus particulièrement le système téléphonique de RVI, risqueraient d'être incapables de prendre en charge les volumes. La solution que l'équipe interfonctionnelle a trouvée était que les personnes nées entre janvier et mars seraient invitées, au moyen d'une communication, à présenter une demande le lundi du lancement, tandis que les personnes nées au cours des trois mois suivants seraient invitées à attendre jusqu'au mardi, et ainsi de suite. Ce concept et l'exécution de l'initiative ont été couronnés de succès, car une équipe multidisciplinaire d'experts de la TI, des programmes et des communications était dans la même salle et ses membres travaillaient ensemble pour trouver une solution. Cette initiative a été essentielle à la réussite du lancement de la PCU, et ce, en ayant été conçue quelques jours seulement avant son lancement. Ce processus extrêmement rapide, de la détermination des problèmes à la détermination de la solution, en passant par l'exécution de la communication, a été possible uniquement parce que les équipes interfonctionnelles ont travaillé ensemble simultanément au cours des deux semaines précédant le lancement de la PCU, ce qui a permis d'établir la confiance et d'acquérir les connaissances nécessaires pour adopter cette approche de communication audacieuse.

En général, les Canadiens ont suivi cette directive. À la fin de la première journée de présentation des demandes, les trois quarts des demandeurs avaient respecté la directive suggérée. Malgré le fait que certains Canadiens ont été invités à retarder leur demande et, par conséquent, à reporter la réception du paiement de la PCU, les Canadiens ont formulé des commentaires sur la facilité d'utilisation et la capacité de recevoir des paiements dans un délai de 3 à 5 jours, et souvent dans un délai de 24 heures.¹¹

Pratique exemplaire

Des équipes interfonctionnelles ont été mises sur pied dès le départ afin d'obtenir des résultats rapides, cohésifs et efficaces.

¹¹ Subramaniam, Vanmala. « 'So easy I thought it was fake': CRA's CERB system gets stellar reviews in first days of operation. » National Post. (8 avril 2020), en ligne : <<https://nationalpost.com/news/economy/so-easy-i-thought-it-was-fake-cra-cerb-system-gets-stellar-reviews-in-first-days-of-operation/>>

Commencer par un produit minimal viable

Les cycles d'élaboration normalisés au sein du gouvernement durent habituellement de 12 à 18 mois, en commençant par l'élaboration de politiques et l'adoption de lois, suivies par la conception, la création et la mise à l'essai de toutes les composantes du programme avant le lancement. Toutefois, dans le cas de la PCU, la directive du gouvernement consistait à accorder la priorité à l'octroi d'un allègement financier d'urgence aux Canadiens dans un délai extrêmement court, soit trois semaines. Par conséquent, l'Agence a adopté une approche agressive pour créer ce qu'elle appelait un produit minimal viable qui permettrait d'atteindre cet objectif, en reportant les fonctions importantes, mais non essentielles, afin de s'assurer que les prestations de soutien d'urgence pourraient être versées aux citoyens sans délai. Une fois la solution lancée, l'Agence y a apporté des améliorations itératives, en ajoutant des fonctions importantes et nécessaires à l'infrastructure de la PCU (comme la validation, la comptabilité et la vérification), y compris la surveillance continue de l'intégrité du programme. En appliquant une méthode agile pour mettre en place le système plutôt qu'une méthode en cascade (linéaire, méthode séquentielle avec des étapes pour planifier, concevoir, mettre en place et exécuter), l'Agence a pu accélérer le cycle de développement. La méthode Agile a été choisie car elle permet la création de solutions de TI d'une manière qui est fractionnée en étapes rapides, progressives et consécutives. La séparation et l'échelonnement des diverses composantes de la solution étaient un facteur essentiel pour assurer un lancement en temps opportun.

Les investissements antérieurs en TI de l'Agence pour le portail Web sécurisé existant, Mon dossier, ont établi les structures fondamentales pour le produit minimal viable.

Au fur et à mesure que les détails de la politique et du traitement ont continué d'évoluer tout au long de 2020, l'Agence a continuellement modifié le type de données requises (comme l'acceptation des demandes, le traitement de celles-ci, leur vérification, l'émission de paiements et le rapprochement des comptes), la façon dont elle les stockait et la façon d'y accéder. Un exemple de cette évolution est l'exigence pour l'Agence de produire des millions de nouveaux feuillets T4A¹² en fonction des montants de paiements de la PCU à temps pour la période de production des déclarations de revenus de 2020. Pour ce faire, non seulement une nouvelle fonctionnalité du système était nécessaire pour créer et émettre les feuillets, mais un nouveau système de comptabilité, le système d'admissibilité et de droit aux prestations d'urgence du Canada, était nécessaire pour comptabiliser les paiements et les rapprocher. Le fait d'être en mesure de créer des feuillets T4A n'était pas essentiel pour le lancement de la PCU et, par conséquent, n'était pas considéré comme faisant partie du produit minimal viable, mais il était absolument nécessaire de créer cette fonctionnalité aux fins de production de déclarations de revenus.

Au moment du lancement, l'Agence savait que le déploiement rapide d'un produit minimal viable poserait certains risques; par conséquent, elle a augmenté sa tolérance à ces risques, mais elle a tout de même respecté les pratiques exemplaires internationalement reconnues en matière de contrôle des risques, et elle a proactivement évalué les considérations sur le plan de la protection de la vie privée en consultation avec le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Un produit minimal viable a fonctionné parce qu'il a été autorisé à évoluer en fonction des besoins et à maintenir la participation pendant la durée du programme et au-delà. Cela était vrai même après le

¹² Formulaire T4A, État du revenu de pension, de retraite, de rente ou d'autres sources

remplacement de la PCU par une prestation différente; les systèmes et les processus ont continué d'évoluer. Le résultat a été que l'Agence a pu lancer un programme qui a servi des millions de Canadiens plus rapidement que prévu.

Pratique exemplaire

La détermination d'un produit minimal viable au moment du lancement permet un lancement plus rapide du produit de base (dans ce cas, une aide financière d'urgence à des millions de Canadiens) en reconnaissant que la solution doit progressivement évoluer grâce à l'ajout de nouvelles fonctionnalités au fil du temps.

Priorité aux clients : conception centrée sur l'utilisateur éclairée par des essais itératifs de l'expérience utilisateur

Dès le début, il était essentiel pour l'Agence que les Canadiens comprennent bien tous les aspects du programme de la PCU, comme l'admissibilité, la façon de présenter une demande et la façon de recevoir des paiements. Le grand nombre de demandeurs pour un programme entièrement nouveau, à un moment où des millions de Canadiens étaient stressés en raison de la pandémie, ainsi que la possibilité qu'ils ne soient pas en mesure d'accéder aux services de soutien traditionnels (comme les centres de contact), signifiaient que la conception des sites Web et des applications liées à la PCU devait être aussi simple et claire que possible. La solution de rechange à un processus de demande de PCU imprécis, complexe et encombré au moyen de Mon dossier et du système de RVI aurait fait en sorte que des millions de personnes auraient appelé les centres de contact pour obtenir des conseils au cours de la première semaine suivant le lancement de la PCU.

La conception et l'élaboration de programmes traditionnels intègrent souvent les essais par les utilisateurs à la fin du cycle d'élaboration dans le cadre desquelles la rétroaction découlant des essais de l'expérience utilisateur oriente le programme afin d'élaborer de nouvelles exigences opérationnelles, ce qui permet à l'équipe de la TI d'apporter les changements nécessaires. Cette souplesse permettant d'apporter des changements à l'interface utilisateur tard au cours du processus d'élaboration, ou même après le lancement du programme, n'était pas disponible à des fins pratiques dans le cycle d'élaboration de trois semaines avant le lancement. Une autre approche, soit le lancement d'un projet pilote visant à obtenir des commentaires sur l'expérience utilisateur afin d'intégrer les changements au lancement complet éventuel du programme, n'était pas réalisable lorsque des millions de Canadiens avaient besoin d'un soutien financier immédiat.

Par conséquent, l'Agence a appliqué avec succès une méthode d'élaboration progressive et itérative pour concevoir le portail Web Mon dossier élargi durant la courte période précédant le lancement. Un groupe d'employés de l'Agence a effectué la mise à l'essai initiale de l'expérience utilisateur de façon à obtenir des commentaires sur les améliorations à apporter à la convivialité de l'application. Quelques jours après avoir discuté du concept du portail, l'Agence disposait de maquettes des nouveaux écrans Mon dossier pour les demandes de la PCU qui étaient prêtes aux fins de mise à l'essai et d'amélioration. Les maquettes évoluaient pendant le développement et étaient utilisées pour assurer une compréhension commune parmi les équipes de développement et entre l'Agence et EDSC. Les essais de l'expérience utilisateur ont eu lieu tous les jours, sans arrêt. Cette approche a

permis à l'Agence de lancer un service facile à utiliser qui a reçu des critiques élogieuses de la part des Canadiens en ce qui concerne l'expérience utilisateur¹³.

De même, des essais de l'expérience utilisateur incessants ont été utilisés pour l'élaboration de contenu Web. Le contenu Web de Canada.ca était la principale ressource pour les Canadiens qui cherchaient des renseignements sur la PCU. Afin d'éviter toute confusion, une seule page de renvoi a été créée pour fournir des renseignements généraux sur la prestation d'urgence. À partir de là, les demandeurs d'AE ont été orientés vers EDSC et les autres demandeurs ont été orientés vers l'Agence. La page d'arrivée de l'Agence pour la PCU a rapidement évolué pour inclure des renseignements essentiels liés à l'admissibilité et aux paiements, ainsi que des liens vers le portail Web Mon dossier pour soumettre une demande.¹⁴ Le contenu Web lié à la PCU sur les pages Web de l'Agence a été rédigé par l'Agence, puis examiné par les experts en politiques d'EDSC avant d'être publié, afin de garantir l'exactitude de l'information communiquée relative aux lois et aux politiques. Les pages de la PCU ont été simulées et ont fait l'objet d'essais d'expérience utilisateur fréquemment avant le lancement. La page d'arrivée de l'Agence, dans les deux langues officielles, a enregistré un total combiné de près de 16 millions de visites en avril 2020.¹⁵ Les améliorations apportées par l'Agence à la suite de la mise à l'essai auprès des Canadiens ont grandement contribué au lancement d'un service convivial qui a reçu de nombreux commentaires positifs de la part des Canadiens au sujet de leur expérience utilisateur.

Pratique exemplaire

Intégrer des essais d'expérience utilisateur et des techniques d'optimisation du Web plus tôt au cours du processus, en plus grand nombre et de manière plus itérative dans les solutions axées sur les clients (conception d'applications Web et numériques) afin d'assurer un résultat positif et sans heurt pour les clients.

Numérique par défaut : favoriser l'efficacité et la convivialité

Une fois qu'on lui a confié le défi de verser une nouvelle prestation dans un délai de trois semaines à des millions de Canadiens, l'Agence a décidé qu'un processus de demande en format papier ne pouvait pas être utilisé.

Un système de demande en format papier signifierait que les Canadiens devraient attendre des semaines, voire des mois, pour recevoir leurs prestations d'urgence. Une demande en format papier devrait être élaborée, imprimée et distribuée. Les Canadiens devraient ensuite envoyer leurs demandes par la poste. Des millions de demandes papier devraient ensuite être traitées manuellement, après quoi les paiements seraient émis (souvent sous forme de chèque). Cela aurait

¹³ Subramaniam, Vanmala. « 'So easy I thought it was fake' : CRA's CERB system gets stellar reviews in first days of operation. » National Post. (8 avril 2020), en ligne : <<https://nationalpost.com/news/economy/so-easy-i-thought-it-was-fake-cras-cerb-system-gets-stellar-reviews-in-first-days-of-operation/>>

¹⁴ Agence du revenu du Canada. « Prestation canadienne d'urgence (PCU) auprès de l'ARC » (23 mars 2021), en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations/faire-demande-pcu-aupres-arc.html>>

¹⁵ Agence du revenu du Canada. « Pages sur la PCU "2.0" – Sommaire du 2 avril 2020 au 29 août 2021. » Il s'agit d'un rapport interne de l'Agence.

signifié que les Canadiens auraient dû attendre de quatre à six semaines pour recevoir des paiements, même si l'Agence n'avait pas eu à composer avec d'autres complications liées à la pandémie. Par exemple, une interruption du service postal ainsi que l'incapacité des employés à se présenter en personne signifieraient que les demandes de PCU sur papier prendraient encore plus de temps à traiter. De plus, l'Agence a dû tenir compte du risque de publication de produits papier inexacts et des exigences changeantes du programme, compte tenu de la nature dynamique de la situation.

L'Agence a donc pris la décision dès le départ de ne pas utiliser un processus axé sur le papier. L'application Web Mon dossier de PCU et l'application téléphonique automatisée de RVI numérique connexe étaient axées sur l'utilisateur et s'appuyaient sur un modèle de service fondé sur l'attestation. Cela signifiait qu'aucun document ne devait être envoyé par la poste pour la demande initiale. Les délais de traitement ont été réduits à un temps quasi réel, ce qui a fait en sorte que les clients recevaient souvent des paiements d'urgence par dépôt direct le jour ouvrable suivant. La plupart des gens ont pu utiliser le libre-service pour la PCU sans avoir à communiquer avec l'Agence. Cela a renforcé la capacité de l'Agence à traiter les appels complexes sur le plan de la hausse et du volume. Pour la petite proportion de clients qui n'étaient pas en mesure de naviguer dans l'application Mon dossier ou dans l'application de RVI automatisée, un service téléphonique a été offert à titre exceptionnel aux particuliers afin qu'ils puissent présenter une demande en parlant à un agent.

Les commentaires des Canadiens ont été extrêmement positifs. En effet, ils ont indiqué avoir trouvé leur expérience numérique agréablement facile et rapide,¹⁶ et avoir été en mesure de recevoir des paiements dans un délai de 3 à 5 jours, et souvent dans un délai de 24 heures.

La capacité et la confiance relatives au fait de ne pas utiliser de demande papier et de se fier presque exclusivement aux services numériques (par l'intermédiaire du portail Mon dossier et du système de RVI automatisé) étaient attribuables à la transformation importante de la prestation de services numériques qui a eu lieu au sein de l'Agence pendant plusieurs années. La transformation est axée sur la modernisation des approches, des pratiques et des outils de l'Agence pour créer des solutions de TI pour l'ère numérique. Cette transformation comprenait non seulement des investissements importants et continus dans la TI, mais aussi une mentalité numérique adoptée dans l'ensemble de l'Agence.

Pratique exemplaire

Les solutions de technologie numérique devraient être considérées comme l'option de service par défaut. Les autres services non numériques, tels qu'un processus de demande assisté par un agent de centre d'appels, ne devraient être utilisés qu'à titre exceptionnel seulement pour les personnes qui ne peuvent utiliser les services automatisés.

Exploiter nos partenariats afin de mieux servir les Canadiens

L'écosystème financier au Canada repose sur les formats électronique et papier à la fois, les institutions financières traitant les dépôts directs et les chèques émis par le gouvernement au nom

¹⁶ Subramaniam, Vanmala. « 'So easy I thought it was fake': CRA's CERB system gets stellar reviews in first days of operation. » National Post. (8 avril 2020), en ligne : <<https://nationalpost.com/news/economy/so-easy-i-thought-it-was-fake-cra-cerb-system-gets-stellar-reviews-in-first-days-of-operation/>>

des Canadiens. L'Agence avait prévu que des millions de Canadiens chercheraient à obtenir un soutien financier d'urgence. Compte tenu de l'utilisation limitée du dépôt direct et des interruptions prévues dans le service postal, cela aurait pu exercer une pression sur l'écosystème financier. De plus, la capacité pour le gouvernement d'imprimer les chèques ainsi que celle de Postes Canada à livrer un gros volume de cheques très rapidement durant la pandémie a suscité une grande inquiétude. Voilà qui a fait ressortir le besoin d'accroître l'utilisation du dépôt direct et nécessité un changement de comportement de la part des clients.

Heureusement, avant la pandémie, l'Agence avait mis à l'essai une solution de dépôt direct automatisé auprès de deux institutions financières, dans le cadre de laquelle les particuliers pouvaient s'inscrire au dépôt direct de l'Agence par l'intermédiaire d'un portail bancaire sans avoir à utiliser le service Mon dossier de l'Agence. L'Agence a mis à profit ce projet pilote et ses solides antécédents en matière de partenariat avec les institutions financières en élargissant le projet pilote dans un délai de 8 jours afin de mobiliser plus de 200 institutions financières. Au cours de cette période de huit jours, l'Agence a travaillé en collaboration avec les institutions financières pour mettre en place le cadre juridique et technique afin de simplifier le processus par lequel les gens peuvent s'inscrire au dépôt direct par l'intermédiaire de leurs institutions financières. Le résultat a été que l'Agence a traité avec succès plus de 1,4 million de nouvelles inscriptions au dépôt direct en date du 14 avril 2020, ce qui a considérablement réduit la pression sur les sites d'impression de chèques du gouvernement et de Postes Canada.

En plus de promouvoir un moyen facile de s'inscrire au dépôt direct par l'intermédiaire des banques, les institutions financières ont également fait la promotion, dans le cadre des négociations sur le dépôt direct, de la disponibilité des prestations d'urgence avant et peu après le lancement de la PCU. Lorsque les particuliers ont consulté le site Web de leur institution financière ou ont ouvert leur portail bancaire, ils ont vu un volume important de publicités au sujet de la disponibilité de la PCU. Cela a permis d'amplifier et d'harmoniser les messages stratégiques de l'Agence à l'intention du public.

Les institutions financières font également partie de l'écosystème de détection de la fraude et ont travaillé en collaboration avec l'Agence pour repérer les activités suspectes. Par exemple, la solution de dépôt direct de la PCU a mis à profit la capacité des institutions financières, qui utilisent des formulaires de consentement et qui sont en mesure d'effectuer des vérifications. Les institutions financières sont également en mesure de retourner les fonds efficacement et rapidement. Les paiements de prestations d'urgence pourraient être versés par dépôt direct, ce qui réduirait le temps nécessaire pour effectuer les paiements, permettrait aux clients de recevoir l'argent plus rapidement et aiderait à atténuer le risque d'utilisation malveillante ou de présentation erronée des renseignements sur les clients.

Pratique exemplaire

Dans les situations où les intérêts du gouvernement et de l'industrie se rejoignent et sont interconnectés, la mobilisation précoce est encouragée afin de cerner les possibilités de partenariat.

Investissement dans l'innovation : projets pilotes

Les investissements faits dans des projets pilotes avant le début de la pandémie ont aidé l'Agence à mettre en place des solutions prêtes à être lancées en cas de problèmes opérationnels. L'Agence a mis à profit plusieurs cadres et investissements préexistants, ce qui lui a permis de mobiliser son effectif pendant la pandémie.

Grâce à des initiatives exploratoires en matière de technologie infonuagique, l'Agence a pu collaborer avec le secteur privé pour accroître la capacité en établissant un nouveau centre de contact en 24 heures. Un contrat d'approvisionnement préexistant avec le gouvernement pour des services Web de fournisseurs externes (technologie infonuagique) était essentiel à la création de nouveaux centres de contact. Ces centres ont aidé l'Agence à gérer plus de 50 millions d'appels reçus entre le 9 mai 2020 et le 9 juillet 2021 (une augmentation de 28,42 % par rapport à la même période l'année précédente)¹⁷.

Une expérience antérieure effectuée avec un robot conversationnel a aidé à servir les clients tout en réduisant les pressions sur le réseau téléphonique. Pour alléger une partie de la demande pesant sur les centres de contact, l'Agence a mis à profit son robot conversationnel pour répondre aux questions simples des clients. En quelques semaines, elle a élargi l'étendue des connaissances de Charlie le robot conversationnel pour inclure les sujets liés à la COVID-19, les principaux sujets générateurs d'appels de déclarants particuliers et les principales tâches liées à l'impôt sur les pages Web du site Canada.ca. Les essais et les expériences effectués avec Charlie le robot conversationnel avant la pandémie ont permis de compléter le recours à des agents des centres de contact en direct; Charlie le robot conversationnel a répondu à 3 043 314 questions entre son lancement le 27 mars 2020 et le 19 juillet 2020¹⁸.

Les expériences effectuées avec des travailleurs à distance ont fourni à l'Agence la base d'un modèle de travail à distance, ce qui a permis aux centres de contact de passer rapidement à un environnement de télétravail. Avant la pandémie, l'Agence avait lancé dans divers centres de contact un autre projet pilote dans le cadre duquel 50 à 60 agents travaillaient à distance. Ce projet a servi de base pour étendre le travail à distance au sein de l'Agence en misant sur les procédures et les protocoles déjà élaborés. L'Agence les a utilisés pour établir rapidement ses agents dans un environnement de télétravail. Les essais et les expériences avec des centres de contact virtuels effectués avant la pandémie ont fourni un modèle pour les activités virtuelles.

L'équipe de refonte de la dotation de l'Agence a déjà mené des travaux exploratoires sur les entrevues vidéo (avec MS Teams) et a introduit des tests en ligne non supervisés élaborés par un fournisseur externe, ce qui a permis aux centres de contact de pourvoir des postes pendant la pandémie. En effectuant des entrevues virtuelles, l'Agence a été en mesure d'utiliser des ressources, comme des intervieweurs, de partout au pays. L'équipe de refonte de la dotation a également dirigé les efforts horizontaux pour aborder tous les points de contact physiques dans le cadre de la dotation. Tous les centres de contact de l'Agence dans l'ensemble du Canada ont utilisé ces outils. Les tests en ligne non supervisés ont été si utiles qu'on cherche à en rendre les résultats

¹⁷ Agence du revenu du Canada. Lessons from the Pandemic – ADM Clusters : Reporting. Il s'agit d'un rapport interne de l'Agence. Page 5

¹⁸ Agence du revenu du Canada Lessons from the Pandemic – ADM Clusters : Reporting. Il s'agit d'un rapport interne de l'Agence. Page 5

transférables. De plus, l'Agence utilise des tests en ligne non supervisés en tant que nouvelle méthode novatrice de perfectionnement et d'évaluation des capacités et des comportements.

Enfin, un projet pilote concernant une solution de dépôt direct automatisé (comme il est mentionné dans la pratique exemplaire précédente) a permis à l'Agence d'accroître l'inscription au dépôt direct.

Pratique exemplaire

Les investissements continus faits dans des projets pilotes, l'expérimentation et les nouvelles technologies permettent de trouver des solutions prêtes à l'emploi pour les problèmes opérationnels qui peuvent survenir et qui nécessitent des solutions immédiates.

Tirer parti de la culture organisationnelle et de la fierté de la fonction publique

Les fonctionnaires travaillent pour le gouvernement et les citoyens, mais ils sont aussi des clients et ont dû vivre la pandémie et s'adapter à des conditions professionnelles et personnelles très différentes.

En raison de la pandémie, certains emplois au sein de l'Agence ont initialement été jugés non essentiels, libérant ainsi la bande passante nécessaire pour permettre aux activités destinées aux clients de se poursuivre avec un minimum d'interruptions. Pour mobiliser ces ressources et veiller à ce que les Canadiens aient accès à des services et à des mesures de soutien, l'Agence a envoyé un appel à l'action à tous les employés afin de leur demander de travailler comme agents des centres de contact. Plus de 7 500 employés provenant de tous les niveaux de l'Agence (des employés subalternes aux cadres supérieurs) ont répondu à l'appel.

Par conséquent, la capacité des centres de contact de l'Agence a considérablement augmenté. Ces employés mobilisés ont répondu à près de la moitié des quelque un million d'appels liés à la COVID-19 reçus entre le 28 mars et le 24 avril 2020. Une tendance similaire a été observée dans d'autres secteurs qui administrent les aspects de l'intégrité du programme de la PCU.

Les employés ont toujours gardé à l'esprit que des millions de citoyens comptaient sur l'Agence pour leur fournir des fonds d'urgence afin qu'ils puissent payer leur épicerie et leur loyer. La fonction publique s'est concentrée sur le résultat souhaité pour aider les Canadiens le plus rapidement possible. Pour que le travail soit accompli, de nombreux employés ont assumé des responsabilités accrues et ont effectué plus d'heures de travail, allant de 12 à 18 heures par jour pendant des mois. En outre, de nombreuses équipes avaient plusieurs priorités pendant l'exécution de la PCU (comme les activités habituelles et l'élaboration de nouvelles prestations en raison de la pandémie). Par conséquent, les ressources et les responsabilités des employés se chevauchaient souvent. Ces équipes n'avaient aucun précédent sur lequel s'appuyer ni aucun système en place. De plus, il y avait beaucoup d'inconnus, et les attentes des clients étaient très élevées.

En plus de maintenir la PCU de son lancement à décembre 2020, l'Agence a offert les prestations et les mesures de soutien suivantes au cours de cette période :

- la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants;
- la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer;
- la Subvention salariale d'urgence du Canada;
- le Programme d'embauche pour la relance du Canada;
- la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique;
- la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants;
- Prestation canadienne de la relance économique

Le travail considérable requis pour lancer ces prestations supplémentaires a coïncidé avec la planification et la tenue de la période de production des déclarations de revenus, les deux étant non négociables, ce qui a exercé une pression énorme sur les ressources de l'Agence.

Il est clair que les fonctionnaires ont une mentalité de service axée sur les besoins des clients. L'enthousiasme et le dévouement avec lesquels les employés de l'Agence se sont mobilisés étaient une démonstration éloquentes de la culture organisationnelle centrée sur le service de l'Agence et axée sur une vision d'être juste, digne de confiance et au service des gens d'abord.

Pratique exemplaire

La fierté et l'engagement de la fonction publique peuvent être mis à profit grâce à la clarté de l'objectif. La fonction publique se concentrera sur le résultat souhaité en éliminant les obstacles organisationnels et en s'adaptant à un environnement de travail nouveau ou en évolution, et elle surmontera les obstacles de façon créative pour lancer et appuyer les initiatives d'intervention en cas d'urgence.

Leçons retenues

L'examen de la mise en œuvre et de la gestion de la PCU par l'Agence a permis de cerner des leçons apprises sous un certain nombre de thèmes clés, lesquelles sont indiquées ci-dessous. Dans la mesure du possible, ces leçons ont ensuite été mises à profit tout au long de la durée de vie de la PCU et pendant que l'Agence assumait la responsabilité de la conception et de l'exécution de nouveaux programmes de prestations d'urgence (comme la Prestation canadienne de la relance économique, la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants et la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique).

Aux fins du présent rapport, les leçons apprises ciblées se rapportent à l'administration de la PCU par l'Agence. L'Agence communiquera ses observations concernant les considérations politiques et législatives à EDSC.

La lutte contre la fraude est un effort continu

Les prestations d'urgence étaient sans précédent, à la fois en ce qui concerne leur portée et le montant du soutien financier fourni aux citoyens, ce qui a incité les personnes malveillantes à mettre à l'épreuve l'intégrité des programmes et les contrôles de sécurité de l'Agence. Cette dernière a constaté une augmentation du volume d'activités frauduleuses et suspectes (en ligne et traditionnelles), y compris des stratagèmes très complexes, visant à frauder le gouvernement. Pour aider à atténuer la fraude, elle a travaillé en étroite collaboration avec les institutions financières, la Gendarmerie royale du Canada et le Centre canadien pour la cybersécurité, en intervenant en fonction de renseignements préliminaires et en collaborant sur les cas, dans la mesure du possible.

La création de programmes de prestations d'urgence (offerts principalement au moyen de canaux numériques) a considérablement modifié le profil des cyberrisques de l'Agence : il est devenu beaucoup plus lucratif pour les acteurs malveillants de s'attaquer aux portails sécurisés de l'Agence dans le but ultime de cibler les prestations d'urgence. L'Agence était convaincue que ses contrôles de sécurité existants seraient encore suffisants malgré cette augmentation soudaine du profil de risque – jusqu'à ce que certains contrôles soient éprouvés et exploités par les acteurs malveillants.

Au début du mois d'août 2020, des incidents de « bourrage de justificatifs »¹⁹ ont été détectés dans le service CléGC du gouvernement du Canada et les comptes de l'Agence. La CléGC est utilisée par environ 30 ministères fédéraux, et elle permet aux Canadiens d'accéder à des services comme Mon dossier Service Canada d'Emploi et Développement social Canada et leur compte d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Ces cyberattaques, perpétrées à l'aide de mots de passe et de noms d'utilisateur obtenus lors de piratages de comptes précédents partout dans le monde, ont misé sur le fait que de nombreuses personnes utilisent les mêmes noms d'utilisateur et mots de passe pour plusieurs comptes²⁰.

¹⁹Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (15 août 2020) en ligne : < <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2020/08/statement-from-the-office-of-the-chief-information-officer-of-the-government-canada-on-recent-credential-stuffing-attacks.html> >

²⁰Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (17 septembre 2020) en ligne : < <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2020/09/update-from-the-office-of-the-chief-information-officer-of-the-government-canada-on-recent-cyber-attacks.html>

L'Agence a pris des mesures immédiates dès que la menace a été découverte. Elle a mis en œuvre d'autres mesures de lutte contre la fraude pour prévenir les activités douteuses.²¹

En raison de la situation sanitaire et socioéconomique émergente, tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle du Canada, des politiques, des systèmes et des processus ont dû être mis en place rapidement. La PCU ne ressemblait à aucun autre programme que l'ARC ait jamais offert : la nature urgente de la prestation signifiait que l'ARC s'appuyait sur des profils de risque préexistants pour les infrastructures d'authentification du système (ex. portail et cyberdéfense).

L'Agence a pris une position proactive à l'égard de la détection de la fraude en adoptant une approche globale et en adaptant celle-ci, en intégrant de nouvelles couches de protection à mesure que des vulnérabilités potentielles ou réelles étaient cernées. L'ARC n'a pas pleinement envisagé le besoin incessant de surveiller et d'évaluer en permanence les risques associés à l'administration de la PCU à l'aide d'une infrastructure d'authentification de système préexistante. Étant donné que le programme de la PCU a été prolongé au-delà de la période initiale de 12 semaines, le contexte des risques du programme a changé considérablement.

Cela signifiait que l'ARC devait continuellement surveiller et réévaluer les risques associés à l'administration de la PCU et réagir aux stratagèmes en constante évolution des mauvais acteurs et aux menaces à l'intégrité du programme. À la suite du lancement de la PCU du 6 avril 2022, l'Agence a mis en œuvre des contrôles supplémentaires, au cours de dix lancements bihebdomadaires de la TI, pour renforcer davantage la validation des demandes et veiller à ce que seules les demandes de personnes ayant droit aux prestations soient traitées.

Voici certains exemples de ces contrôles : le renforcement du processus d'attestation, de nouvelles restrictions sur le processus de demande pour exiger que certains groupes de personnes (comme les non-résidents, les étudiants internationaux et les titulaires d'un numéro d'assurance sociale temporaire) soient assujettis à un processus d'examen secondaire et la mise sur pied d'équipes de surveillance pour détecter les activités suspectes en temps réel et intercepter les paiements avant qu'ils soient faits à des personnes malveillantes.

Leçon apprise

Les nouveaux programmes qui fournissent un soutien financier important aux Canadiens doivent être surveillés de près pour détecter la fraude, et les administrateurs de programme doivent être en mesure d'agir avec souplesse pour contrer les nouvelles menaces.

D'autres efforts d'observation initiaux étaient nécessaires

Pour fournir un soutien financier immédiat aux Canadiens, le gouvernement a conçu la PCU selon une approche fondée sur l'attestation en s'attendant à ce que la plupart des Canadiens soient honnêtes et à ce que la PCU soit un programme de courte durée; ainsi, les risques associés à cette méthode de prestation seraient gérables. On croyait que la combinaison des activités de vérification après paiement et de recouvrement compenserait, dans une large mesure, le niveau réduit de

²¹ Agence du revenu du Canada (Consulté le 22 février 2022); en ligne : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/nouvelles/2020/09/incidents-de-cybersecurite.html>

vérification initiale. Cela dit, le gouvernement a compris qu'un déploiement rapide entraînerait des risques accrus, mais que cela était nécessaire compte tenu de la perte massive de revenus que les Canadiens subissaient en raison de la pandémie.

Cette perspective a été renforcée par le fait que la participation volontaire au régime fiscal au Canada est extrêmement élevée. En outre, l'approche fondée sur l'attestation tenait compte du principe d'autocotisation qui fait partie du régime fiscal du Canada, ainsi que du taux d'observation élevé des Canadiens lorsqu'ils déclarent leur revenu et paient le montant d'impôt requis.

Malgré le lancement rapide de la PCU, l'Agence a continué de prendre les mesures habituelles pour s'assurer que les Canadiens disposaient des renseignements dont ils avaient besoin pour déterminer s'ils avaient droit à la PCU. Elle a veillé à ce que les renseignements sur l'admissibilité au programme et le droit aux prestations soient clairement présentés sur le site Web Canada.ca, en coordination et en harmonie avec les renseignements fournis par EDSC. Elle a également augmenté la capacité de ses centres de contact pour répondre aux questions des appelants et ainsi les aider à se conformer, et a élargi son service de robot conversationnel pour répondre aux questions générales sur l'admissibilité et l'observation.

Dans le cadre d'un processus de demande, un certain nombre de contrôles ont été intégrés à la conception, comme la confirmation du numéro d'assurance sociale du demandeur et la vérification que le demandeur respectait le critère de l'âge. Cependant, bon nombre des contrôles traditionnels que l'Agence met à profit au moment d'évaluer les déclarations de revenus n'étaient pas à sa disposition pour vérifier l'admissibilité et assurer l'intégrité du programme de la PCU.

En fait, l'une des exigences les plus critiques et fondamentales de la détermination de l'admissibilité à la PCU était qu'un demandeur devait avoir gagné un revenu admissible de 5 000 \$ en 2019 ou sur une période de 12 mois consécutifs, avant la période d'admissibilité à la PCU. Il aurait été relativement simple pour l'Agence de valider automatiquement les renseignements sur le revenu associés à une déclaration de revenus. Toutefois, il n'était pas possible pour l'Agence de déterminer si un demandeur avait gagné le revenu de 5 000 \$ requis sur une période de 12 mois consécutifs avant la période d'admissibilité à la PCU sans d'abord exiger que le demandeur fournisse une preuve au moment de la demande. Bien que le risque lié à l'utilisation d'une période de revenu de 12 mois consécutifs ait été signalé, le gouvernement a décidé qu'il s'agissait toujours du meilleur plan d'action pour permettre aux Canadiens de recevoir la PCU dans des circonstances de gains plus récents que ceux qui seraient indiqués dans leur déclaration de revenus.

De plus, tout au long de la première semaine du programme, malgré les nombreux avertissements sur le site Web Canada.ca et dans le processus de demande selon lesquels les demandeurs ne devaient pas demander les prestations d'urgence auprès de l'Agence et d'EDSC, de nombreux Canadiens l'ont tout de même fait. Selon les premières indications, les Canadiens l'ont fait pour diverses raisons (p. ex., confusion, préoccupations financières et possibilité d'obtenir plus d'argent).

Des contrôles de protection contre la « double rémunération » (lorsque les particuliers ont reçu des paiements des deux ministères pour la même période), comme l'échange de renseignements entre l'Agence et EDSC, ont été mis en place et étaient des composantes importantes de l'intégrité du programme, mais l'échange a seulement permis de valider la situation d'un demandeur à un moment donné. Il était impossible de tenir pleinement compte des situations où les demandeurs demandaient

les prestations auprès de l'un ou l'autre des ministères de façon rétroactive, ainsi que d'un certain nombre de situations précises liées aux retards de données.

Il y avait un certain nombre d'autres risques similaires, tous de nature relativement mineure, mais lorsqu'ils étaient combinés et étalés sur une période plus longue que prévu, l'exposition globale au risque du programme pour le gouvernement s'en trouvait accrue.

De nombreux autres contrôles ont été adoptés au cours de la durée de vie de la PCU, dont les validations « avant paiement » sur le portail Web, la détection des personnes malveillantes et des adresses suspectes, et la création d'un centre d'expertise et de nouveaux processus pour authentifier et vérifier les demandes, enquêter sur les cas signalés de vol d'identité soupçonné et fournir de l'aide aux victimes.

L'Agence a continué de surveiller l'intégrité du programme et de prendre des mesures pour assurer l'observation. Cependant, l'Agence s'est trouvée dans un environnement prolongé de la COVID-19, où, au lieu de verser la PCU aux Canadiens pendant une période pouvant aller jusqu'à 16 semaines, puis d'aller de l'avant avec les plans initiaux consistant à se concentrer sur les activités de vérification après paiement et de recouvrement, ses ressources sont demeurées concentrées sur la poursuite du versement de la PCU aux Canadiens jusqu'au 2 décembre 2020. Par la suite, l'attention de l'Agence s'est tournée vers le versement d'un certain nombre de prestations de relance. Cette période de prestations prolongée, combinée à un cadre législatif accordant la priorité à l'exécution plutôt qu'à l'observation (comme la période d'admissibilité de 12 mois consécutifs et l'absence de mécanismes de pénalité), a nui aux efforts déployés par l'Agence pour cibler et recouvrer les montants versés à des demandeurs qui auraient pu ne pas être admissibles autrement.

Leçon apprise

Les programmes limités dans le temps conçu durant une période de crise devraient avoir une série de contingences et des mécanismes de sorties fondés sur une date d'expiration anticipée.

L'admissibilité au programme aurait dû être communiquée plus clairement

En raison des délais très serrés liés au versement de la PCU aux Canadiens, l'Agence n'a pas été en mesure d'élaborer ni de prendre en compte tous les aspects de la conception du programme avant le lancement. Souvent, elle a dû valider et demander l'interprétation ou les directives d'EDSC sur la loi. En tant qu'administration fiscale qui exerce généralement ses activités en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, l'Agence a de nombreuses définitions pour le revenu, mais cette correspondance n'existait pas, car la Loi sur la prestation canadienne d'urgence ne faisait pas partie de la Loi de l'impôt sur le revenu.

Plus particulièrement, il y avait de la confusion quant à savoir si le revenu net ou le revenu brut d'un travail indépendant devait être utilisé pour déterminer l'admissibilité au programme, et il y a eu des discussions entre l'Agence et EDSC à ce sujet. Entre-temps, l'Agence a continué de traiter des milliers de demandes de demandeurs. Il a fallu plusieurs semaines à l'Agence pour préciser que le revenu net d'un travail indépendant était le paramètre approprié pour le programme. Cela a donné

lieu à des situations dans lesquelles des particuliers ont interprété, de bonne foi, l'exigence d'admissibilité du revenu comme signifiant le revenu brut d'un travail indépendant et ont ensuite présenté une demande de PCU. L'Agence et EDSC auraient pu travailler plus rapidement pour repérer et corriger les renseignements inexacts et incomplets, ce qui aurait réduit au minimum les répercussions sur les Canadiens qui se sont trouvés dans cette situation. En outre, après que les renseignements accessibles dans le domaine public ont été corrigés, il n'aurait pas fallu supposer que les particuliers qui avaient cherché à obtenir des conseils à cet égard plus tôt dans le programme continueraient de surveiller le site Web ou d'appeler pour obtenir les plus récents renseignements. Les deux organisations auraient plutôt dû privilégier davantage les annonces publiques pour s'assurer que les citoyens étaient informés de la situation.

En fin de compte, le gouvernement a adopté un décret de remise pour régler les situations dans lesquelles des bénéficiaires avaient utilisé par erreur le revenu brut d'un travail indépendant plutôt que le revenu net afin de ne pas pénaliser ceux qui avaient présenté une demande de PCU de bonne foi. Si les ministères avaient établi de façon préventive une correspondance plus exhaustive entre la Loi sur la prestation canadienne d'urgence et la Loi de l'impôt sur le revenu, les parties auraient pu cerner des anomalies ou des lacunes potentielles et prendre des mesures pour les corriger dans la conception du programme.

Leçon apprise

Lorsque de l'information ou des considérations subséquentes révèlent une incertitude dans le programme, il est essentiel que ces problèmes soient cernés et communiqués sans délai aux décideurs et au public pour réduire au minimum les répercussions de ces erreurs ou de ces omissions.

Schématiser clairement les répercussions en aval pour les clients et fournir plus d'outils d'aide à la prise de décision

Conformément aux priorités précédentes, la majeure partie de l'attention était de s'assurer que les demandeurs comprenaient les critères d'admissibilité, la façon de présenter une demande et la façon de recevoir des paiements. L'Agence s'attendait à ce que les renseignements qu'elle fournissait sur ses pages Web et les médias sociaux soient suffisants pour informer les demandeurs de la PCU des répercussions sur leurs futurs impôts et prestations. Toutefois, ce qui est devenu évident plus tard, c'est que certains bénéficiaires de la PCU n'étaient pas au courant de l'incidence que la prestation aurait sur d'autres prestations apparemment indépendantes, comme l'Allocation canadienne pour enfants (ACE), le Programme d'aide au revenu dans les réserves administré par Services aux Autochtones Canada et le revenu, ainsi que le revenu et les paiements de prestation d'invalidité administrés par les provinces et les territoires.

Tous ces programmes sont des programmes fondés sur le revenu, ce qui signifie que la valeur de la prestation est liée au montant du revenu gagné par le bénéficiaire au cours d'une année d'imposition donnée. Étant donné que la PCU et les autres prestations liées à la COVID-19 étaient considérées comme un « revenu », elles pouvaient avoir une incidence négative (c.-à-d. réduire ou, dans le pire des cas, éliminer complètement) sur le montant du soutien reçu dans le cadre de ces autres

programmes de soutien. Cinq provinces et territoires ont entièrement récupéré chaque dollar versé pour l'assistance sociale, quatre ont partiellement exempté la PCU des calculs de l'assistance sociale, tandis que les trois autres ont entièrement exempté la PCU.

Les clients de l'assistance sociale qui ne sont pas admissibles à la PCU ou à d'autres prestations de soutien du revenu liées à la COVID-19 pourraient faire face à une situation où leurs prestations fédérales ou provinciales/territoriales ont été réduites, et maintenant ils ont également un paiement en trop de la PCU.

En raison de la complexité des renseignements sur certains aspects de la loi et de l'interaction avec d'autres programmes, des outils d'aide à la prise de décision supplémentaires, énumérant les conséquences possibles de la décision, auraient pu mieux outiller les demandeurs pour prendre des décisions plus éclairées.

Leçon apprise

Fournir de meilleurs outils d'aide à la prise de décision plus tôt dans le processus, en énumérant les conséquences possibles de la décision et en fournissant des explications pour démystifier les concepts et les processus clés.

Les investissements dans le soutien téléphonique continuent d'être importants

L'Agence a réalisé d'importants progrès au cours de la dernière décennie pour fournir aux citoyens des occasions d'interagir avec l'Agence et de mener leurs affaires de façon numérique et électronique. Le taux élevé de déclarations des particuliers produites année après année (90 %), le nombre de citoyens qui se sont inscrits pour accéder aux portails numériques de l'Agence (comme Mon dossier ou Mon dossier d'entreprise) et les nombreuses occasions de libre-service offertes aux citoyens pour commander des formulaires ou obtenir des soldes de comptes au moyen de lignes téléphoniques automatisées, notamment, en témoignent. L'hypothèse opérationnelle du gouvernement était qu'au fil du temps, une plus petite proportion de Canadiens aurait besoin de soutien téléphonique, et le financement et les investissements dans l'infrastructure reflétaient généralement cette hypothèse. Toutefois, la pandémie a presque immédiatement révélé à quel point les citoyens sont réconfortés de parler à une personne « réelle » qui peut les aider à comprendre et à gérer leurs problèmes et leurs préoccupations.

Au moment où la pandémie a frappé, les centres de contact de l'Agence subissaient déjà des pressions en raison de la tension persistante liée aux besoins de financement permanents pour offrir un niveau de service suffisant aux appelants. Du financement temporaire à court terme avait été fourni pour aider l'Agence pendant la période de production des déclarations de revenus, mais on s'attendait à ce que d'autres investissements soient nécessaires. La pandémie a aggravé la situation, car l'Agence a connu une augmentation massive du nombre d'appels, ce qui a imposé un lourd fardeau à ses centres de contact. Entre le 28 mars et le 24 avril 2020, 267 000 (40 %) des appels à la ligne des demandes de renseignements sur l'impôt des particuliers de l'Agence étaient liés à la

COVID-19 – des appels que l'Agence n'avait pas prévus à l'approche de la période de production des déclarations de revenus.

De plus, le soutien téléphonique inadéquat est devenu problématique alors que la situation d'urgence persistait. En effet, l'Agence avait besoin d'un soutien téléphonique supplémentaire pour entreprendre les activités de validation avant paiement requises dans le cadre des paiements de la PCU. De plus, elle recevait un volume d'appels accru en raison des vols d'identité et de cyberincidents. À l'automne 2020, le temps de traitement des appels était passé de 8 à 10 minutes à plus de 15 minutes (augmentation de plus de 70 %), car les agents des services téléphoniques s'adaptaient aux changements apportés aux politiques et à la complexité émotionnelle des appels. L'augmentation du temps de traitement des appels a signifié que les agents des centres d'appels ont traité moins d'appels par jour, ce qui a contribué à l'allongement du temps d'attente pour les appelants. La complexité émotionnelle des appels demeure importante, car les appelants sont préoccupés par leurs affaires financières habituelles et les répercussions de la pandémie sur leurs finances.

Bien que l'Agence ait tiré parti d'autres voies de communication pour transmettre des renseignements aux citoyens, comme le site Canada.ca et ses comptes de médias sociaux, le désir des Canadiens de parler avec un « agent en direct » et, en particulier, un employé de l'Agence semblait être considéré comme une « bouée de sauvetage » pour les appelants qui étaient désespérés d'être rassurés et aidés tout au long du processus.

L'Agence s'est mobilisée pour accroître la capacité de ses centres de contact sur les plans de l'infrastructure de téléphonie et du nombre de ressources disponibles pour répondre aux appelants.

En ce qui concerne l'infrastructure de téléphonie, l'Agence a collaboré avec d'autres intervenants pour ouvrir un centre de contact distinct, autonome et « infonuagique » qui pourrait être utilisé comme point central permettant aux citoyens de parler à un agent et d'obtenir des renseignements généraux sur la PCU. L'Agence a collaboré avec un fournisseur externe pour mettre en place ce système, les équipes travaillant sans relâche pour rendre le système opérationnel la fin de semaine. Voilà qui a permis aux demandeurs de la PCU d'obtenir des renseignements immédiatement et qui a atténué la pression sur les lignes téléphoniques principales de l'Agence, de sorte que l'on puisse traiter les appels complexes et propres à un compte.

En même temps, l'infrastructure de téléphonie de l'Agence a été améliorée et élargie en vue de l'utilisation d'une nouvelle solution de réponse vocale interactive comme moyen rapide et facile pour des centaines de milliers de particuliers qui n'ont peut-être pas eu accès au portail en ligne Mon dossier, ou qui n'étaient pas à l'aise d'interagir avec l'Agence de cette façon pour être en mesure de présenter une demande de PCU. L'infrastructure a également été élargie pour qu'un nombre considérablement plus élevé d'agents des services téléphoniques puissent se connecter au système téléphonique dans les centres de contact de l'Agence, compte tenu du soutien important fourni par les agents au cours des semaines et des mois qui ont suivi.

L'Agence a aussi mis en place plusieurs initiatives pour répondre à la demande pour les activités d'observation, en tirant pleinement parti des systèmes des centres de contact fondés sur l'observation afin d'établir rapidement deux nouveaux centres de contact pour aider les Canadiens à

respecter leurs obligations. Cet investissement a donné lieu à des économies considérables pour le gouvernement en réduisant la fraude et le blocage des demandeurs de PCU non admissibles.

Le service téléphonique de l'Agence, même lorsqu'il est submergé d'appels, est à la fois un soutien essentiel pour les Canadiens et une partie intégrante du versement de la PCU par l'Agence. Il ne devrait donc pas être considéré comme un service coûteux, mais plutôt comme une solution importante que l'on peut déployer pour fournir des services clés aux Canadiens toute l'année, y compris en période de crise.

Leçon apprise

Le soutien téléphonique demeure une voie de service clé sur laquelle les Canadiens comptent, surtout en cas d'urgence. Il faut envisager d'investir dans de meilleurs systèmes téléphoniques, plus solides, et veiller à ce qu'une capacité d'intensification suffisante des agents des services téléphoniques soit disponible pour les urgences.

Conclusion

Le présent rapport est une évaluation du travail que l'Agence a entrepris pendant la période du 15 mars au 31 décembre 2020. Il indique les mesures et les risques que l'Agence a pris en offrant la PCU, ainsi que les défis et les obstacles auxquels l'Agence a fait face. Il vise à préserver la mémoire institutionnelle afin que l'Agence puisse appliquer les constatations à la conception et à la mise en œuvre de futures prestations d'urgence et de relance économique du gouvernement.

Le caractère urgent de la crise sanitaire et la nécessité d'apporter un soutien financier d'urgence ont rapidement remis en question l'esprit novateur de l'Agence et sa capacité à offrir des solutions numériques conviviales, robustes et sécurisées. L'approche axée sur le service à la clientèle de l'Agence a été démontrée par l'engagement et la résilience de ses employés lorsqu'ils ont assuré la livraison des fonds d'urgence nécessaires en trois semaines seulement.

Nous espérons que les pratiques exemplaires et les leçons apprises cernées dans le cadre de cette évaluation officielle seront utiles pour orienter la planification et la mise en œuvre des prestations d'urgence futures. Cela dit, l'incidence et la prévalence des risques mis en évidence dans le présent rapport ne peuvent être bien comprises que sur une plus longue période, car la stratégie après paiement de l'Agence entre en jeu. À l'heure actuelle, le rapport incarne les principaux risques qui étaient connus lorsque l'Agence a mis en œuvre la PCU, et il rend compte des décisions et des risques que l'Agence a pris pour aider les Canadiens le plus rapidement possible en période de crise. Dans le cadre de la mise en œuvre de la PCU, le gouvernement a demandé à l'Agence de verser rapidement des paiements aux Canadiens qui en avaient un besoin urgent. L'Agence a réussi à accomplir cette tâche : elle a traité 22,6 millions de demandes de PCU et émis des paiements de prestations de 45,31 milliards de dollars de manière à fournir une aide financière d'urgence à 5,4 millions de Canadiens.