

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE DE CAS SUR LE PROJET DE REGISTRE D'ASSURANCE SOCIALE FUTURE  
(RASF)

Rapport de stage effectué à l'Emploi et Développement Social du Canada (EDSC)

PAR  
PAMELA PALMA

*Travail présenté en guise d'activité d'intégration pour la  
Maîtrise en Administration publique (analystes)*

*Concentration : Développement des ressources humaines et  
des organisations.*

AVRIL 2022

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	3
LISTES DES FIGURES .....	4
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	5
RÉSUMÉ .....	6
INTRODUCTION .....	7
1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	8
2. MANDAT .....	12
3. RECENSION DES ÉCRITS .....	13
4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	18
4.1. Collecte de données .....	20
4.1.1. Consultation documentaire.....	20
4.1.2. Entrevues semi-dirigées.....	21
4.1.3. Sondage .....	23
4.2. Analyse de données .....	24
5. RÉSULTATS .....	25
5.1. Le contexte d'émergence du RASF .....	25
5.2. La raison d'être du RASF .....	26
5.3. Les conséquences anticipées du RASF et les perceptions des parties prenantes .....	28
6. RECOMMANDATIONS ET LIMITES .....	29
6.1. Recommandations.....	30
6.2. Limites .....	31
CONCLUSION.....	32
BIBLIOGRAPHIE .....	33
ANNEXE .....	35
ANNEXE 1 – DIRECTIVE D'ENTREVUE.....	36
ANNEXE 2 – DIRECTIVE DE SONDAGE.....	42

## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier ma famille et mes amis qui m'ont encouragé et supportés dans ce retour aux études. Ce fut un processus long, mais très valorisant et gratifiant. Sans votre support, je n'aurais jamais réussi. Je vous en remercie!

Par la suite, je souhaite remercier mon directeur de stage, M. Paul d'Orsonnens. Vous avez grandement contribué à la réalisation de mon rêve professionnel en m'accueillant à bras ouverts au sein de votre équipe et en me servant de guide dans mes premiers pas au sein de la fonction publique fédérale. Je vous serai éternellement reconnaissante!

Finalement, je dois absolument remercier mon conseiller académique, M. Serguei Kimvi Mubian. Vous m'avez accompagnée, conseillée et chapeauté tout au long de ce stage. Je vous remercie infiniment!

Vous avez tous contribué à mon succès!

*« Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès. » Nelson Mandela*



## LISTES DES FIGURES

Figure 1.1 Les cinq principes fondamentaux .....	9
Figure 1.2 Les cinq objectifs .....	9
Figure 3.1 Modèle des phases du changement .....	13
Figure 3.2 Modèle contextualisée du changement .....	14
Figure 3.3 Modèle ADKAR de PROSCI .....	16
Figure 4.1 Les différents devis d'étude de cas .....	19

## **SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

AE : Assurance-emploi

AGC : Autorité en gestion du changement

CPS : Centre de prestation des services

DGIIT : Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie

DGGT : Direction générale de la gestion de la transformation

DGSI : Direction générale des services d'intégrité

DGT : Direction de la gestion de la transformation

DST : Directions stratégiques de la transformation

ECS : Enregistrement de chaîne simplifiée

EDSC : Emploi et Développement social Canada

EGP : Exécution des grands projets

ENDC : Expérience numérique et données clients

GII : Gestion de l'identité et de l'intégrité

LAP : Livraison des applications de prestation

MVP : Modernisation du versement des prestations

NAS : Numéro d'assurance sociale

PPS : Programme de protection des salariés

PT : Plateforme technologique

RAS : Registre d'assurance sociale

RASF : Registre d'assurance sociale futur

RPC : Régime de pensions du Canada

SiSGA : Service d'identité et système de gestion des accès

SV : Sécurité de la vieillesse

## **RÉSUMÉ**

Le ministère de l'Emploi et Développement social Canada (EDSC) entreprend une transformation à travers le programme de modernisation du versement des prestations (MVP) relatives à l'Assurance-emploi (AE), à la Sécurité de la vieillesse (SV) et au Régime de pensions du Canada (RPC). Les cinq volets de travail de la MVP sont appuyés par l'équipe de l'autorité en gestion du changement (AGC), qui a pour mission d'introduire une nouvelle technologie, tout en assurant un impact positif sur les procédés de travail des employés de première ligne. L'un de ces cinq volets, la gestion de l'identité et de l'intégrité (GII), comprend quatre travaux, dont la modernisation du registre d'assurance sociale du futur (RASF)

Le stage ENAP COOP avec EDSC comprenait comme mandat d'une part, de relever les enjeux sous-jacents au projet de registre d'assurance sociale du futur (RASF) et, d'autre part, à anticiper des éventuelles résistances au changement. Pour y parvenir, cette étude suggère une étude de cas afin d'identifier les problématiques suivantes : (1) projet RASF émergent dans un contexte de pression au niveau de l'environnement interne et externe ; (2) problème d'identification, de fraude et de procédés de travail et (3) les employés sont moins informés des modifications et problèmes de formation des intégrateurs de systèmes.

## **ABSTRACT**

Employment and Social Development Canada (ESDC) ministry is undertaking a transformation through the Benefits Delivery Modernization (BDM) program that addresses service delivery programs of the Employment Insurance (EI), Old Age Security (OAS) and Canadian Pension Plan (CPP). The Change Management Authority (CMA) team, in support to the five workstream of BDM, is tasked with ensuring a smooth transition to this modernization. The implementation of the Future Social Insurance Register (FSIR) is part of the work package that is part of the Identity Management and Integrity workstream (IMI).

The objective of our internship was, on the one hand, to identify the issues underlying the FSIR project and, on the other hand, to anticipate any resistance to change. To achieve this objective, we suggest a case study that allows us to achieve the following results: (1) emerging FSIR project in a context of pressure from the internal and external environment, (2) problem identification, fraud, and work processes and (3) employees are less aware of changes and system integrator training problems.

## INTRODUCTION

Les technologiques en constante évolution constituent à ce jour un défi pour les organisations gouvernementales devant continuellement s'adapter aux dernières innovations. Ces dernières doivent cependant composer avec des contraintes spécifiques, dont la lenteur dans la prise de décision, les nombreux paliers de gouvernance et d'approbations, les contraintes réglementaires et de politiques publiques. Le ministère de l'Emploi et Développement social Canada (EDSC) n'a donc pas été épargné par ces défis d'adaptation continue. Plusieurs analystes en administration publique ont donc porté un regard critique sur le changement dans ce contexte. C'est le cas d'Yves-Chantal Gagnon qui considère que « le changement vise à modifier la situation de l'organisation, dont la plupart du temps, il s'agit de corriger un problème existant »<sup>1</sup>. Présentement, le ministère entreprend une transformation à travers le programme de modernisation du versement des prestations (MVP) dans le but de moderniser l'accès aux programmes, ainsi que bénéficier les citoyens notamment : l'Assurance-emploi (AE), la Sécurité de la vieillesse (SV) et le Régime de pensions du Canada (RPC).

Pour atteindre leurs objectifs, la MVP fait appel à cinq volets de travail : centre de prestation des services (CPS), expérience numérique et données clients (ENDC), livraison des applications de prestation (LAP), plateforme technologique (PT) et gestion de l'identité et de l'intégrité (GII). Ces cinq volets œuvrent à moderniser la numérisation de l'accès client, la vérification de l'identité, l'intégrité des données (mesures d'exactitudes et antifraude), le soutien technologique et de rationaliser la charge de travail des agents. Appuyant ces cinq volets techniques sont les autorités en gestion du changement (AGC) du bureau de gestion du programme de la MVP. L'objectif du stage effectué durant 16 semaines au sein de l'équipe de l'AGC rattachée au volet de la gestion de l'identité et de l'intégrité (GII) était de relever les enjeux sous-jacents au projet du registre d'assurance sociale du futur (RASf) et d'anticiper les éventuelles résistances au changement.

Les sections suivantes présenteront tour à tour le contexte organisationnel, le mandat ainsi que les objectifs de stage, la démarche méthodologique, les résultats et les recommandations.

---

<sup>1</sup> Gagnon, Y.C. (2021). *Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel*. Presses de l'Université du Québec.

## 1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le ministère de l'Emploi et Développement social Canada (EDSC) est créé en 2003<sup>2</sup>, mais il se nomme officiellement EDSC au courant de l'année 2013 avec l'amendement de la loi n°2 sur le plan d'action économique de 2013, à l'article 208 (3)(2)<sup>3</sup>. Étant le quatrième plus grand ministère du gouvernement fédéral<sup>4</sup>, EDSC comprend trois piliers administratifs : EDSC qui développe et soutient les programmes; Service Canada est responsable de fournir aux citoyens les services de ces programmes; Programme du travail élabore, administre et applique les lois et les règlements qui régissent les milieux de travail<sup>5</sup>. Ce ministère, qui comporte plus de 27 000<sup>6</sup> employés à travers le Canada, est imputable envers quatre ministres. Chaque année, le ministère verse au-dessus de 120 milliards de dollars en prestations aux particuliers et aux organisations à l'échelle nationale<sup>7</sup> qui représente 6% du PIB du pays.

Le ministère a pour mission de « bâtir un Canada plus fort et plus inclusif, à aider les Canadiens et les Canadiennes à faire le bon choix afin que leur vie soit productive et gratifiante, et à améliorer leur qualité de vie [...] tout en développant une main-d'œuvre hautement qualifiée et en aidant les personnes plus vulnérables (les chômeurs, les personnes en situation d'handicap, les personnes sans abri et les aînés) »<sup>8</sup>. Quotidiennement, les fonctionnaires se dévouent à accorder différents services, prestations et programmes qui sont de grande importance pour la population canadienne, telle que la Sécurité de la vieillesse (SV), le Régime de pensions du Canada (RPC), l'assurance-emploi (AE), le Programme de protection des salariés (PPS), les Services de passeport et plusieurs autres. La réalisation de ces programmes et prestations permet l'atteinte de leur mission.

---

<sup>2</sup>Commissariat aux langues officielles. (2012). *Fiche d'information 2005-2006*. [https://www.clo-ocol.gc.ca/html/sdc\\_dsc\\_f.php](https://www.clo-ocol.gc.ca/html/sdc_dsc_f.php)

<sup>3</sup>Site Web de la législation. (2013). *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. 2013, ch. 40)*. [https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/2013\\_40.pdf](https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/2013_40.pdf)

<sup>4</sup>Emploi et Développement social Canada. (2021). *Structure organisationnelle*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/structure-organisationnelle.html>

<sup>5</sup>Idem

<sup>6</sup>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Effectif de la fonction publique fédérale par ministère*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/effectif-fonction-publique-federale-ministere.html>

<sup>7</sup>Emploi et Développement social Canada. (2016). *La Stratégie de service d'EDSC - Plan de travail intégré 2016-2017*. <https://edsc.prv/fr/ministere/service-strategique/rapports/2016-2017/documents/index.pdf>

<sup>8</sup>Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F).

[https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC\\_Departmental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC_Departmental_Plan_21-22_FR)



En 2016, le ministère publie la Stratégie de service de l'EDSC donnant une vision d'ensemble pour améliorer les services et contribuer au progrès des prestations des services offerts au Canada<sup>9</sup>. Cette stratégie évoque d'une part les cinq principes fondamentaux (Figure 1.1) pour guider de toute action future d'EDSC en vue de l'amélioration des services offerts aux Canadiennes et Canadiens.

Figure 1.1 Cinq principes fondamentaux du service

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Services axés sur le client</i>	<i>Services numériques</i>	<i>Services axés sur la collaboration</i>	<i>Efficiency et efficacité</i>	<i>Excellence du service</i>
<i>S'adaptant aux besoins actuels et émergents</i>	<i>Facile d'utilisation et sécuritaires</i>	<i>Reliés grâce à la collaboration et aux partenariats</i>	<i>Optimisation des ressources</i>	<i>Axé sur une forte culture du service et de l'innovation et un effectif engagé</i>

Source : Emploi et Développement social Canada (2016, p. 7)

D'autre part, elle évoque également les cinq objectifs de service (Figure 1.2) dans la réalisation de la vision *Maintenant et demain – L'excellence dans tout ce que nous entreprenons*. Des objectifs certes ambitieux, mais réalisables dans la concrétisation des changements importants sur les services offerts aux Canadiennes et Canadiens.

Figure 1.2 Cinq objectifs de service

<i>Objectif 1</i>	<i>Objectif 2</i>	<i>Objectif 3</i>	<i>Objectif 4</i>	<i>Objectif 5</i>
<i>Les clients peuvent obtenir tous les services par le libre-service numérique.</i>	<i>Tous les modes de prestation permettent aux clients d'accéder sans heurts aux services regroupés et connectés.</i>	<i>Les clients bénéficient des services rapides, précis et de grande qualité.</i>	<i>Les besoins des clients sont anticipés.</i>	<i>EDSC s'organise pour exécuter la stratégie et manière efficace et rentable.</i>

Source : Emploi et Développement social Canada (2016, p. 10)

L'atteinte de ces objectifs permettra une amélioration importante sur l'accès des différents services et prestations de l'EDSC, et permettra de mieux répondre au besoin de la population canadienne. Il est important que le ministère soit souple et qu'il s'adapte aux différentes

<sup>9</sup> Emploi et Développement social Canada. (2016). *La Stratégie de service d'EDSC - Plan de travail intégré 2016-2017*. <https://edsc.prv.fr/ministere/service-strategique/rapports/2016-2017/documents/index.pdf>

situations et besoins, tout en maintenant une étroite collaboration avec les partenaires (gouvernement fédéral, provinces, territoires, secteur privé et les banques). Présentement, les services sont offerts à travers quatre canaux essentiels: en ligne, par téléphone, en personne ou par la poste. Cependant, le contexte de la prestation de service évolue très rapidement et le ministère doit accroître l'efficacité des services et améliorer l'expérience client<sup>10</sup>. Les Canadiens s'attendent à ce que les services du gouvernement soient fiables, exacts, sécurisés et accessibles en ligne<sup>11</sup>.

Comme toute organisation devant s'adapter aux évolutions de son environnement, l'EDSC n'est pas resté insensible aux pressions de son environnement interne et externe. À l'externe, ces pressions se déclinent notamment en termes de sécurité des données personnelles et de confiance de la population dans un contexte de fuites des données personnelles et de cybercriminalité. La sécurité des données personnelles est encore plus préoccupante en contexte de vieillissement de la population avec des personnes en perte d'autonomie en raison de l'âge, confiant la gestion de leurs données personnelles à des mandataires (enfants et proches de la famille). À l'interne, ces pressions se déclinent notamment en termes d'état vieillissant des outils de travail, de hausser le niveau de compétence du personnel en appui aux dernières avancées technologiques et de rencontrer les normes de sécurité de plus en plus restreinte et règlementée qu'exige le Conseil du trésor. Ainsi, pour réussir sa transformation, le ministère met en œuvre le plan de travail intégré de la Stratégie de service comme plan d'action de modernisation à l'ensemble du ministère<sup>12</sup>.

En 2020, l'EDSC met sur pied la Direction générale de la gestion de la transformation (DGGT). Son rôle est de concevoir la manière dont le ministère fournit les services et les prestations aux Canadiens, tout en facilitant et en encourageant les progrès en vue de la transformation et du changement à l'échelle de l'EDSC<sup>13</sup>. Parmi ses priorités, la DGGT doit notamment :

- Gérer la transformation en définissant les besoins en matière de changement et en assurant la progression du ministère vers cet état futur;

---

<sup>10</sup> Emploi et Développement social Canada. (2016). *La Stratégie de service d'EDSC - Plan de travail intégré 2016-2017*. <https://edsc.prv.fr/ministere/service-strategique/rapports/2016-2017/documents/index.pdf>

<sup>11</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F). [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departmental-plan/ESDC\\_Departmental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departmental-plan/ESDC_Departmental_Plan_21-22_FR)

<sup>12</sup> Emploi et Développement social Canada. (2016). *La Stratégie de service d'EDSC - Plan de travail intégré 2016-2017*. <https://edsc.prv.fr/ministere/service-strategique/rapports/2016-2017/documents/index.pdf>

<sup>13</sup> Direction générale de la gestion de la transformation (2022) <https://edsc.prv.fr/service-canada/dggt/index.shtml>

- Diriger et mettre en place les projets de transformation des pensions;
- Développer et coordonner des partenariats et relations stratégiques pour inspirer et gérer la transformation;
- Livrer la transformation grâce au programme de la Modernisation du versement des prestations (MVP) et au projet de paie électronique.

La DGGT doit donc superviser certaines grandes initiatives tant pour l'EDSC qu'à l'échelle de la fonction publique canadienne, afin d'assurer cette transformation au sein du ministère<sup>14</sup>. La DGGT dirige donc des changements qui vont améliorer la vie des Canadien(ne)s, ainsi que la façon dont ils travaillent<sup>15</sup>. Dans le cadre de ses activités, la DGGT compte ainsi sur cinq directions ou programmes suivant : modernisation du versement des prestations (MVP), direction de la gestion de la transformation (DGT), directions stratégiques de la transformation (DST), direction de l'exécution des grands projets (EGP) et opération milieu de travail numérique. Le programme de modernisation du versement des prestations (MVP), mentionné ci-haut, comprend les cinq volets qui sont appuyés par l'autorité en gestion du changement.

Le programme MVP doit, au cours des dix prochaines années réaliser « une transformation à l'échelle du ministère qui dotera les équipes d'EDSC de nouveaux outils, de capacités actualisées et de technologies modernes, afin [...] d'améliorer l'expérience des clients tout au long de leur parcours avec les programmes de l'assurance-emploi (AE), de la sécurité de la vieillesse (SV) et du régime de pension du Canada (RPC) »<sup>16</sup>, tout en réduisant les inexactitudes de paiement, ainsi que les paiements frauduleux.

Suite à une planification durant six ans, la MVP est en plein processus de mis en œuvre d'un programme qui focalise sur trois grands objectifs : excellence du service, souplesse des politiques et organisation transformée<sup>17</sup>. Les cinq volets de modernisation des programmes, appuyés par l'AGC, œuvrent à réaliser une douzaine de projets novateurs, dont le projet du RASF.

---

<sup>14</sup> Direction générale de la gestion de la transformation (2022) <https://edsc.prv.fr/service-canada/dggt/index.shtml>

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Modernisation du versement des prestations (2022) <https://edsc.prv.fr/ministere/service-strategique/mpa/index.shtml>

<sup>17</sup> Modernisation du versement des prestations (2022) <https://edsc.prv.fr/ministere/service-strategique/mpa/index.shtml>

La prochaine section présente le mandat de stage qui s'est effectué au sein de l'équipe d'autorité en gestion du changement (AGC) à travers le volet de travail de la gestion de l'identité et de l'intégrité (GII) et de son projet RASF qui est le sujet de ce rapport de stage.

## 2. MANDAT

En raison de la pandémie, le stage s'est déroulé en télétravail de septembre à décembre 2021 au sein de l'équipe d'autorité en gestion du changement (AGC). Celle-ci est composée d'un directeur et d'une conseillère principale de programme en gestion du changement. Son rôle est d'assurer une meilleure implantation du changement consécutive aux nouvelles technologies ou aux nouveaux procédés de travail. Le but étant d'en réduire les répercussions sur les parties prenantes pour plus d'adhésion et d'engagement de ces dernières au processus de transformation en cours. Elle doit identifier d'éventuelles problématiques que des équipes spécialisées devraient résoudre.

Cette équipe en gestion du changement est en appui au volet de travail de la GII, qui permettra de « réaliser la première mise en œuvre des processus, des systèmes, des outils et des structures de soutien améliorés en matière d'intégrité et d'identité »<sup>18</sup>. Ce volet comprend quatre projets : le service d'identité et système de gestion des accès (SiSGA), l'enregistrement de chaîne simplifiée (ECS), le registre d'assurance sociale du futur (RASF), l'intégrité dès la conception et le traitement fondé sur le risque<sup>19</sup>.

Le mandat de stage consistait à réaliser une étude de cas sur le registre d'assurance sociale du futur (RASF), en considérant le fait que la mise en place de cette nouvelle technologie peut provoquer différentes réactions au sein des employés de première ligne. Ces derniers doivent donc être informés des changements à venir au sein de l'organisation, ainsi que sur leurs procédés de travail, afin qu'il n'y ait pas de résistance au changement.

La section suivante se consacrera sur la recension des écrits.

---

<sup>18</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Modernisation du versement des prestations – Présentation au Forum des cadres supérieurs (FCS) de la DGII* [document inédit].

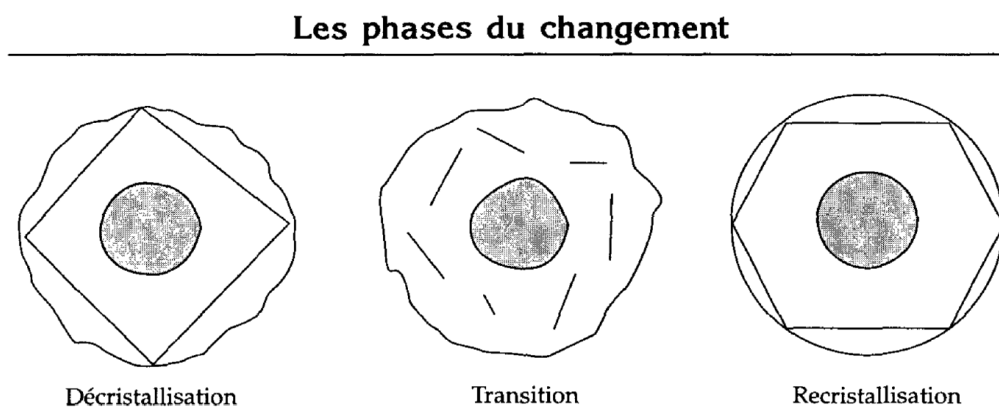
<sup>19</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Benefits Delivery Modernization – Identity Management and Integrity Workstream* [document inédit].

### 3. RECENSION DES ÉCRITS

La notion de la gestion du changement dans l'administration publique est un sujet qui est très présent dans l'étude de la gestion depuis plusieurs décennies et un nombre considérable d'auteurs ont traité le sujet. Certaines de leurs théories seront exposées dans ce rapport. Dans une organisation, telle qu'une administration publique, la mention du changement est un thème dont l'interprétation peut évoquer des appréhensions et des réactions autant positives que négatives par les partenaires et les parties prenantes.

Les auteurs Collerette, Delisle et Perron, auteurs d'une étude approfondie et fondamentalement à la compréhension de l'impact du changement, affirment que le changement s'identifie comme « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>20</sup>. Ils décrivent le processus du changement en se basant sur le modèle des trois phases de Kurt Lewin : dé cristallisation, transition et recristallisation (Figure 3.1).

Figure 3.1 Modèle des phases du changement



Source : Collerette et collab. (1997, p. 22)

La dé cristallisation se décrit comme une « période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements »<sup>21</sup>. Dans la phase de transition du modèle, les individus ou les groupes sont introduits à différents procédés et c'est seulement lorsque le

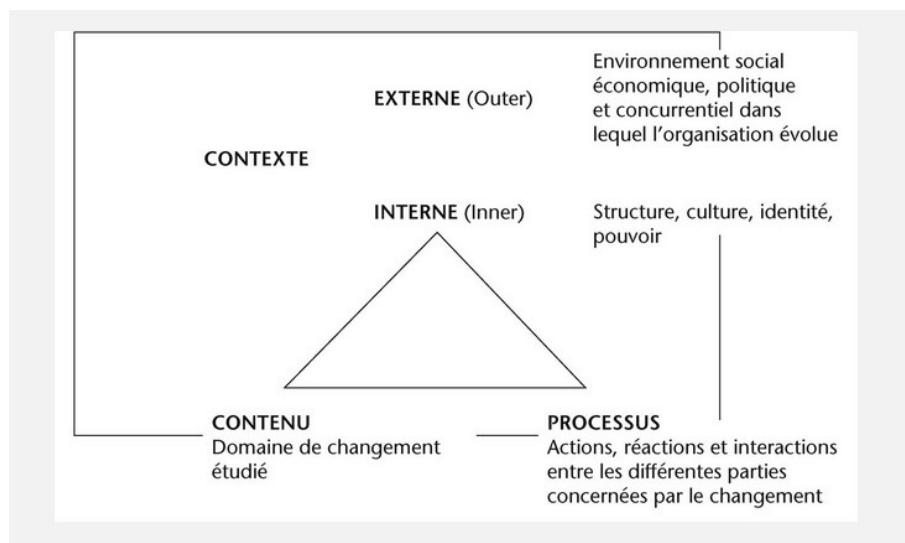
<sup>20</sup> Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

<sup>21</sup> Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

changement sera introduit de façon positive et durable que nous pouvons confirmer la phase de recristallisation.

Par la suite, les auteurs Autissier, Vandangeon-Derumez, Vas et Johnson expliquent le changement à travers le modèle contextualisé de Pettigrew. Ce modèle décrit une « approche multidimensionnelle qui permet de saisir l'interrelation entre différentes variables dans le temps [...] les phénomènes du passé, du présent et du futur sont interconnectés »<sup>22</sup>. Pettigrew explique le modèle à travers trois composantes : le contexte, le contenu et le processus (Figure 3.2).

Figure 3.2 Modèle contextualisée du changement



Source : Autissier et collab. (2018, p. 298)

L'auteur précise que « les processus de changement doivent être analysés en tenant compte du contexte. La notion de contexte est définie selon deux niveaux d'analyse, les contextes internes et externes »<sup>23</sup>. Pour les contextes internes, Pettigrew tient compte de trois dimensions intraorganisationnelles, dont la dimension structurelle, culturelle et politique, tandis que pour les contextes externes, l'auteur explique que c'est « l'environnement socio-économique, technologique, politique et concurrentiel dans lequel évolue l'organisation »<sup>24</sup>. Pour la deuxième

<sup>22</sup> Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés*. DUNOD.

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Idem

composante, l'auteur fait référence au contenu comme « un domaine spécifique concerné par les changements étudiés »<sup>25</sup>. Ceci vient donc décrire de quoi est composé le contenu du changement. La troisième composante s'explique par « les processus qui mettent l'accent sur la manière dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement tentent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur »<sup>26</sup>.

Par la suite, dans le livre intitulé *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, les auteurs Bareil, Charbonneau et Baron, décrivent la gestion du changement par la démarche CAPTE. Cette démarche élargit le contexte de l'analyse du changement en considérant les impacts sur les cadres, les gestionnaires et les employés. Elle vise « à préparer l'organisation et les personnes (direction, gestionnaire, groupes et parties prenantes) afin que chacun atteigne un certain niveau d'aisance et de bien-être et que le changement se déploie efficacement dans l'organisation »<sup>27</sup>. La démarche CAPTE est un acronyme avec cinq verbes d'action : **C**omprendre, **A**dhérer, **P**articiper, **T**ransférer et **É**voluer.

Premièrement, la démarche CAPTE suppose une **C**ompréhension uniformément partagée par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le changement. Deuxièmement, elle suppose l'**A**dhésion de toutes les parties prenantes au projet du changement. Cette adhésion, selon Bareil, représente la clé pour avancer dans cette gestion. Troisièmement, elle consiste à la **P**articipation de différents groupes de destinataires à la mise en œuvre du changement<sup>28</sup>. De nombreux auteurs affirment qu'il est important que les destinataires soient impliqués dès le début de la transformation. Il est donc primordial de maintenir un bon niveau de communication avec les destinataires. Quatrièmement, elle consiste à **T**ransférer des conditions favorables (formation, soutien, temps, reconnaissance, période de transition, etc.) à tous les destinataires afin de modifier leurs comportements ainsi que de les orienter vers de nouvelles routines<sup>29</sup>. Cinquièmement, elle consiste à apporter aux différents groupes de parties prenantes les mécanismes nécessaires pour faire **É**voluer le changement et atteindre les bénéfices escomptés du projet<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés*. DUNOD.

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Bareil, C., Charbonneau, S. et Baron, A. (2020) *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle : Récit et guide pas à pas*. Les Éditions JFD.

<sup>28</sup> Idem

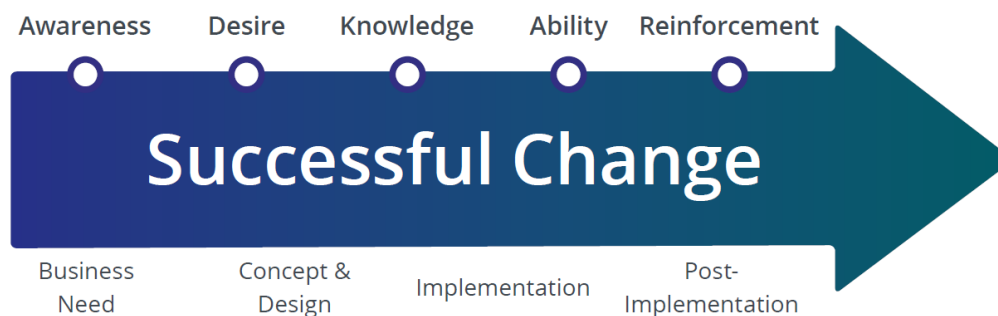
<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Idem

Si Bareil présente une approche particulièrement accomplie de la gestion du changement, un modèle supplémentaire mérite d'être présenté de par sa méthodologie de mise en œuvre, reconnue par le secteur privé, ainsi que par l'administration publique fédérale. Le modèle ADKAR de la firme PROSCI, spécialisé en gestion du changement, équipe les différents dirigeants des organisations sur la planification et sur l'exécution de la gestion du changement. Pour atteindre la réussite du changement, PROSCI explique par l'acronyme ADKAR qu'il faut passer à travers les cinq résultats : **A**wareness (sensibilisation), **D**esire (volonté), **K**nowledge (connaissance), **A**bility (capacité) and **R**einforcement (renforcement) (voir figure 3.3)<sup>31</sup>.

Premièrement, l'organisation doit être sensibilisée et prendre conscience qu'il y a une nécessité pour le changement. Deuxièmement, l'organisation doit avoir la volonté **D**esire, c'est le désir de participer, ainsi qu'accompagner le changement. Troisièmement, **K**nowledge explique sur la façon de changer. Quatrièmement, **A**bility décrit l'implantation des compétences et des comportements souhaités. Cinquièmement, **R**einforcement indique comment soutenir le changement. Le ministère de l'EDSC a embauché cette firme de consultant pour former leurs employés en préparation pour la mise en œuvre de la MVP.

Figure 3.3 Modèle ADKAR de PROSCI



Source: Prosci Inc (2022, p. 6)

Suite à la présentation de certains modèles sur la gestion du changement, nous allons développer sur les pressions externes et internes que vit l'organisation où le stage s'est déroulé, puisque toute organisation doit s'adapter à une société qui est en constante évolution.

<sup>31</sup> PROSCI. (2022). *The PROSCI ADKAR Model*. <https://www.prosci.com/methodology/adkar?hsLang=en-us>



Le changement représente une constante évolution depuis le 18<sup>e</sup> siècle. De la révolution industrielle manufacturière à l'urbanisation accélérée, vers une économie des services, nous vivons présentement la 4<sup>e</sup> révolution industrielle. Selon Schwab, « c'est la révolution numérique [...] elle se caractérise par une fusion des technologies qui gomme les frontières entre les sphères physiques, numériques et biologiques. Elle évolue à un rythme exponentiel, et non plus linéaire »<sup>32</sup>. Cette révolution industrielle transforme le quotidien de la population et entraîne des pressions pour les gouvernements, qui imposent aux administrations publiques de s'adapter. Bareil adresse ce besoin d'adaptation, en avisant que « les travailleurs de la fonction publique sont de plus en plus soumis à des pressions énormes : performance, excellence, innovation, partage et conservation du savoir, adaptation continue et rapide aux contraintes budgétaires et à la pénurie des ressources humaines qualifiées »<sup>33</sup>. Cette évolution effrénée de la technologie force au gouvernement d'améliorer sa technologie, afin de mieux répondre aux demandes croissantes des citoyens pour des services dignes du 21<sup>e</sup> siècle. Battistelli et Odoardi suggèrent que ce n'est pas uniquement par « l'utilisation de nouveaux outils technologiques, mais aussi par les nouvelles manières d'accomplir les tâches quotidiennes au travail. [...] Les organisations en transformation vivent des bouleversements qui influencent toute la vie organisationnelle, qu'elles soient forcées par des pressions externes ou internes »<sup>34</sup>. Dans le chapitre « Entre changement et innovation » au sein du livre *Améliorer la gestion du changement dans les organisations*, les auteurs Battistelli et Odoardi décrivent que les organisations font face à deux défis depuis le début de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle : la conception des tâches, ainsi que les compétences et apprentissages<sup>35</sup>. Ces avancées technologiques ont créé « une augmentation de tâches de plus en plus complexes et exigeant un plus haut niveau de connaissances, mais également une diminution des tâches répétitives et manuelles »<sup>36</sup>. Alors, l'automatisation de certains procédés de travail permettra une simplification des tâches. Cependant, ces changements ne sont pas toujours perçus et acceptés de façon positive de la part des parties prenantes et les employés. Ceci peut amener une résistance au changement. L'équipe d'AGC du volet de travail de la GII gère l'impact que l'implantation de la nouvelle technologie aura sur les employés et leurs

---

<sup>32</sup> Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle*. DUNOD.

<sup>33</sup> Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105. [https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_Bareil.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf)

<sup>34</sup> Lauzier, M. et Lemieux, N. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Idem

procédés de travail. Bareil définit ces réactions négatives « par le fait que le destinataire doit quitter sa zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, empreintes d'incertitude [...] il doit s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, adopter de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes et, surtout, abandonner les habitudes qui ponctuaient son quotidien »<sup>37</sup>. Un facteur clé pour minimiser les réactions négatives demeure le maintien d'une bonne communication avec les parties prenantes et de les impliquer au moment indiqué. De plus, tel qu'identifié plus haut, les nouvelles technologies font en sorte que certains procédés de travail peuvent être automatisés, ce qui fait que « les organisations repensent et réorganisent le travail, et se dotent d'individus qui possèdent les compétences nécessaires à leur fonctionnement. L'intégration des nouvelles technologies pourra donc mener à un besoin de formation chez les employés, afin de maintenir leur niveau de compétence »<sup>38</sup>. La formation demeure donc un facteur primordial pour maintenir les employés à l'affût de toutes les avancées technologiques.

La prochaine section présente la méthodologie de la démarche menant à la réalisation des objectifs liés au mandat de stage au sein de l'équipe d'autorité en gestion du changement (AGC) à travers le volet de travail de la gestion de l'identité et de l'intégrité (GII).

#### 4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Comme souligné précédemment, l'objectif de cette réflexion est de relever les enjeux sous-jacents au projet RASF ainsi qu'anticiper des résistances éventuelles de la part de différentes parties prenantes. Pour y parvenir, l'étude de cas a été privilégiée en tant que méthodologie d'analyse. Selon Yin, l'étude de cas « consiste à faire état d'une situation réelle particulière, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse »<sup>39</sup>. Cette méthode d'analyse peut être utilisée pour expliquer, décrire ou explorer des phénomènes ou des événements dans leur contexte réel<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.

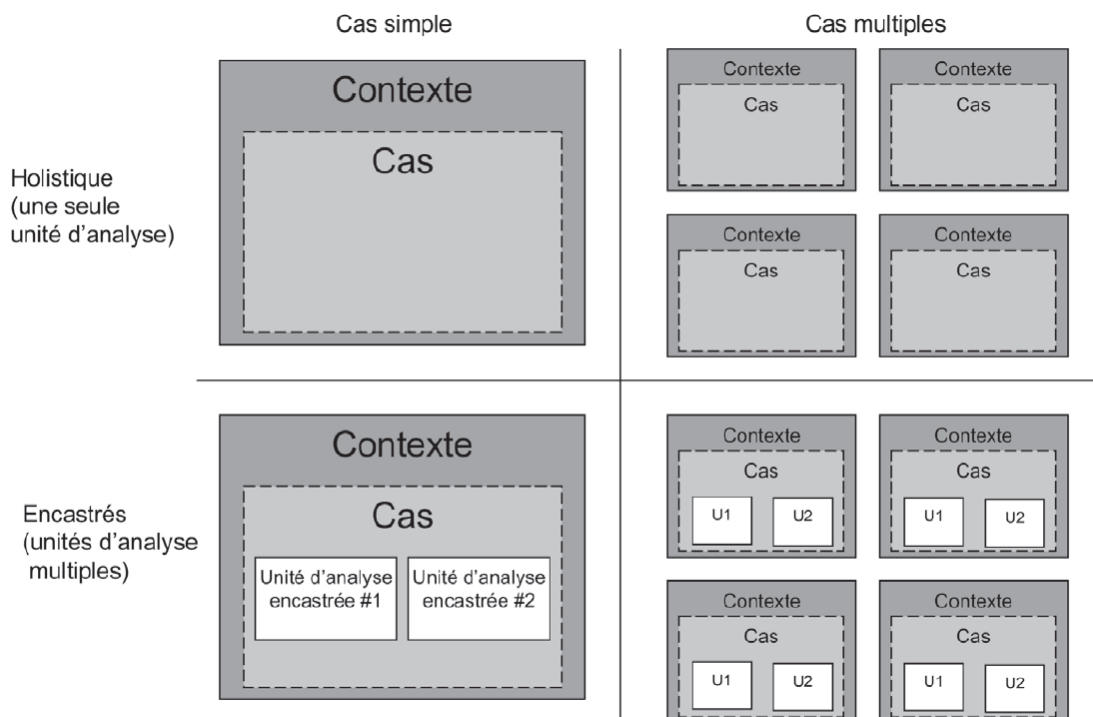
<sup>38</sup> Lauzier, M. et Lemieux, N. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.

<sup>39</sup> Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

<sup>40</sup> Chevalier, F., Cloutier, L.M. et Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions EMS.

tout en recherchant le « comment » et le « pourquoi » des phénomènes<sup>41</sup>. Yin identifie en effet quatre devis d'étude de cas à l'intérieur de deux grandes catégories (Figure 4.1) : étude de cas unique (holistique ou encastrée) et étude de cas multiple (holistique ou encastrée).

Figure 4.1 Les différents devis d'étude de cas (Yin, 2013)



Dans le cadre de cette étude, dont nous utilisons un devis simple ( $n = 1$ ) imbriqué (trois unités d'analyse) : (1) le contexte d'émergence du RASF, (2) la raison d'être du RASF ainsi que (3) les conséquences anticipées au regard du RASF et les perceptions de différentes parties prenantes. La méthode d'étude de cas permet de mettre en valeur les consultations directes auprès des participants du projet de modernisation et de se doter de résultats empiriques permettant d'avoir la vision, ainsi que la connaissance des employés sur le RASF.

<sup>41</sup> Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

## **4.1. Collecte de données**

La collecte de données s'est déroulée à travers différents moyens et outils. Dans un premier temps, la consultation documentaire sur la gestion du changement, ainsi que sur les procédures du registre d'assurance sociale (RAS) a permis de s'outiller adéquatement afin de procéder aux deux autres méthodes de collectes. Dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès des gestionnaires et des membres de l'équipe responsables du projet RASF. Ces entrevues ont porté sur les impacts potentiels de la modernisation du RASF, ainsi que sur les processus de travail des employés opérationnels du RAS, communément appelé les employés de première ligne. Dans un troisième temps, la création d'un sondage en ligne a été conçue auprès des employés opérationnels de la région du Québec et de l'Atlantique. Le but était de les sensibiliser au projet de modernisation, de même que de capturer leurs inquiétudes et soucis. La mise en œuvre du sondage a été retardée et n'a pas pu se réaliser au courant du stage par manque d'autorisation. Néanmoins, une sensibilisation a eu lieu auprès des responsables régionaux.

### **4.1.1. Consultation documentaire**

La consultation documentaire se base principalement sur les sujets de la gestion du changement et sur la gestion des employés. La recherche c'est élaboré à travers différente base de données, telle que ProQuest, CAIRN, EBSCO et JSTOR, ainsi que la base de données de la bibliothèque de l'ÉNAP. De plus, une consultation des différents documents organisationnels a été indispensable pour la compréhension sur la modernisation du programme RASF.

Au courant du stage, une participation active aux rencontres bimensuelles entre l'équipe de projet du changement du RASF au sein de la MVP et l'équipe de la direction générale des services d'intégrité (DGSI), de la branche opérationnelle, a été indispensable pour comprendre le fonctionnement, l'évolution, ainsi que le dynamisme entre les deux équipes.

Le rôle de l'équipe de projet du changement est d'effectuer et d'assurer « une mise à jour de l'infrastructure pour une meilleure gestion de l'identité [...] à l'aide d'une solution flexible et évolutive qui répond aux réalités et aux besoins changeants de la société canadienne moderne.

Cet état futur assurera le versement de prestations [...] avec une plus grande précision, sécurité et efficacité, entraînant au bout du compte des services aux Canadiens de meilleure qualité »<sup>42</sup>. Tandis que le rôle de la DGSI est de déceler, d'évoquer et de régler les irrégularités et les fraudes, tout en assurant une prise en charge des services essentiels et en protégeant l'identité des citoyens<sup>43</sup>. Cette branche opérationnelle doit donc absorber le changement que peut apporter l'implantation de cette modernisation du programme RASF. Ces deux équipes jouent un rôle primordial dans la réalisation de cette modernisation.

#### 4.1.2. Entrevues semi-dirigées

La deuxième méthode de collecte préconisée au courant du stage est l'entrevue semi-dirigée. Cette méthode qualitative favorise la collecte d'information sur un sujet que le chercheur souhaite élaborer auprès d'un ou des participants. Savoie-Zajc qualifie cette méthode comme une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur et dont le but est de<sup>44</sup> :

- Permettre de rendre explicite l'univers de l'autre;
- Viser la compréhension du monde de l'autre;
- Permettre d'apprendre, à propos du monde de l'autre et aux interlocuteurs d'organiser, de structurer leur pensée;
- Permettre une fonction d'émancipation en stimulant la réflexion et la prise de conscience.


Cette méthode de collecte est la plus appropriée pour atteindre l'objectif visé, qui est de connaître la perception, ainsi que l'opinion des chefs et membres de l'équipe du projet sur l'élaboration du Registre d'assurance sociale futur (RASF), ainsi que l'effet que cette modernisation peut apporter sur la charge de travail des employés opérationnels du RAS. Les entrevues se sont déroulées au sein de deux directions : l'équipe de projet du changement responsable du RASF et l'équipe de la direction générale des services d'intégrité (DGSI), qui sont les partenaires de la branche opérationnelle.

---

<sup>42</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *The Future of the Social Insurance Registry* [document inédit].

<sup>43</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Benefits Delivery Modernization – Identity Management and Integrity Workstream* [document inédit].

<sup>44</sup> Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (sous la dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. (5<sup>e</sup> éd., p. 337-360). Presses de l'université du Québec



Pour mieux appuyer cette méthode de collecte de données, un matériel de soutien a été élaboré, en vue d'expliquer le déroulement du processus, ainsi que clarifier les intentions. Le guide d'entrevue a été distribué aux deux équipes afin d'obtenir leurs rétroactions, de même que leurs suggestions, avant de procéder aux les entrevues. Cette action a permis une meilleure collaboration des cadres et des chefs d'équipes, dont leurs temps sont très précieux vu leurs grandes charges de travail et responsabilités. Une fois le questionnaire finalisé, les équipes ont proposé de réaliser des entrevues de groupe plus tôt qu'individuelle.

Le questionnaire est composé de huit questions, séparé en trois parties. La première partie traite les pressions externes que peuvent subir les deux groupes responsables de la modernisation du RAS, les facteurs qui ont poussé à la modernisation de ce dernier, ainsi que les inquiétudes face à l'appui des intégrateurs de systèmes. La deuxième partie touche les pressions internes au niveau de la modernisation des outils et les effets que l'introduction du RASF aura sur la charge de travail des employés de première ligne. La troisième partie développe sur la probabilité d'automatiser certains procédés de travail auprès des employés de premières lignes, ainsi que sur les effets positifs de cette modernisation peut apporter à ces derniers. La directive d'entrevue, de même que le questionnaire en français et en anglais, se trouve à l'annexe 1 de ce rapport.

Pour ce qui est des entrevues, elles se sont déroulées virtuellement à travers la plateforme TEAMS, vu le contexte pandémique. Elles ont duré approximativement 60 minutes et une autorisation verbale d'enregistrement a été reçue avant le début des entrevues à des fins d'analyse. L'enregistrement a servi à préparer la transcription des échanges, afin d'assurer l'exactitude des propos recueillis. Une fois les transcriptions terminées, les enregistrements ont été effacés. Une analyse thématique sera présentée dans la section de l'analyse des données.

La première entrevue de groupe a été réalisée auprès de l'équipe de projet du changement responsable du RASF avec quatre de leur membre. La deuxième entrevue s'étant déroulée auprès de l'équipe de la DGSI, le groupe était composé de trois membres de l'équipe de partenariat du programme de l'identité et NAS, ainsi que de deux membres de l'équipe de politique du programme de l'identité et NAS. Au total, nous avons effectué deux entrevues de groupe semi-dirigé, dans lesquelles nous avons obtenu l'opinion, ainsi que la perception de neuf employés sur

les impacts de la modernisation du RASF sur les parties prenantes et sur les employés de premières lignes.

#### 4.1.3. Sondage

Le troisième instrument de collecte de données employé est le sondage. Cette méthode a été choisie pour les avantages que celle-ci représente. Selon Fortin et Gagnon, les avantages sont<sup>45</sup> :

- Un moyen rapide et abordable d'obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes réparties sur un vaste territoire;
- La constance d'un sondage à un autre assure la fidélité de l'instrument;
- L'anonymat des réponses rassure les participants et les incite à exprimer leurs opinions librement.

Avant de procéder avec la directive de sondage, les objectifs devaient être clairement définis. L'objectif ciblé consistait de sensibiliser les employés opérationnels du RAS au projet de modernisation du RASF, ainsi qu'obtenir leurs suggestions d'améliorations pouvant être apportées à leur procédé de travail, de même que leurs possibles inquiétudes et soucis qu'ils pouvaient avoir.

Une fois l'objectif bien défini, l'étape suivante visait de bien articuler l'intention de la consultation, en créant la directive de sondage, ainsi que le questionnaire. Cette directive a été préparée pour expliquer les aspects techniques, les objectifs de la consultation, la valeur ajoutée que cette initiative amenait, les modalités d'utilisation des données récoltées, de même que la rétroaction avec les responsables régionaux. La directive de sondage, de même que le questionnaire en français et en anglais, se trouve à l'annexe 2 de ce rapport.

Pour ce qui est du questionnaire, il est composé de huit questions mixtes (quatre questions ouvertes et quatre questions fermées). Les questions sont réparties parmi trois sections. La première partie traite le niveau de connaissance que les employés opérationnels détiennent sur la modernisation du programme de travail. La deuxième partie touche leur contexte de travail

---

<sup>45</sup> Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

actuel. La troisième partie évoque les perceptions et les inquiétudes que les employés peuvent avoir par rapport au contexte de leur travail futur.

Le sondage sera mené dans deux régions du Canada. La première est la région du Québec, où nous ciblons les employés opérationnels, leurs gestionnaires, ainsi que les chefs d'équipes, ayant des procédures de travail liées au NAS et au RAS. Les participants ciblés dans la deuxième région sont les employés du centre national, leurs gestionnaires et leurs chefs d'équipe pour la région de l'Atlantique. La taille de l'échantillon pour la région du Québec est estimée à 500 employés éligibles à répondre au sondage qui travaillent dans la gestion des demandes de services avec le NAS et pour la région de l'Atlantique, nous pouvons compter sur un échantillon de 60 employés admissible au sondage du centre national traitant directement le centre de données du NAS. Le sondage sera mené par l'entremise de la plateforme SLIDO, dont nous aurons l'appui des deux équipes régionales des communications pour diriger la communication de sensibilisation au sondage auprès des employés ciblés. Avant de procéder à cette étape, les questions ont été validées par le Service d'intégrité de chaque région afin de gagner leur consentement et nous assurer de leur collaboration en vue de réaliser ce sondage. Malgré la collaboration des équipes régionales, le sondage n'a pas été réalisé durant la période du stage.

#### **4.2. Analyse de données**

Le matériel d'analyse était composé des résumés de nos différentes consultations documentaires ainsi que de différents entretiens réalisés auprès de l'équipe de projet du changement responsable du RASF et l'équipe de la DGSI. Ce matériel a été regroupé aux fins d'analyse thématique selon les unités d'analyse retenues, à savoir : (1) le contexte d'émergence du RASF, (2) la raison d'être du RASF ainsi que (3) les conséquences anticipées au regard du RASF et les perceptions de différentes parties prenantes. L'analyse de données a donc permis d'organiser ce matériel autour de ces éléments.

Tel que mentionné ci-haut, la thématisation représente un élément clé du départage des sujets sous étude par cette consultation. Les entrevues, ainsi que le sondage, ont été regroupées sous trois thèmes liés aux objectifs initiaux. Selon Paillé et Mucchielli décrivent cette analyse dans



laquelle « la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche »<sup>46</sup>. Un découpage par thème a donc été fait aux entrevues semi-dirigées. L'approche par thème est également suggérée par Dagenais et Dupont, « un découpage des entrevues par thèmes (étape de la codification), d'élaborer une arborescence thématique et analytique (classification et hiérarchisation des catégories), puis d'effectuer des croisements, des associations et des recoupements afin de tester nos hypothèses et de comparer certains segments de discours (Giordano, 2003) »<sup>47</sup>.

La prochaine section révèle les résultats qui ressortent des trois unités d'analyses retenues par les analyses de consultations documentaires, ainsi que des entrevues semi-dirigées.

## 5. RÉSULTATS

Les objectifs à la base de cette réflexion consistaient, d'une part, à relever les enjeux sous-jacents au RASF au regard de son contexte, ainsi que de sa pertinence et, d'autre part, d'anticiper des éventuelles résistances au changement, afin de considérer des stratégies pour mitiger les sources de cette résistance auprès des employés de première ligne envers ce changement technologique et de procédures de travail. Nous présentons dans cette section les résultats subséquents à nos analyses au tour des trois unités d'analyses retenues : (1) le contexte d'émergence du RASF, (2) la raison d'être du RASF ainsi que (3) les conséquences anticipées au regard du RASF et les perceptions de différentes parties prenantes.


### 5. 1. Le contexte d'émergence du RASF

Le projet RASF émerge dans un contexte de pression au niveau de l'environnement interne et externe que subit le ministère EDSC, et qui l'a amené à considérer la modernisation de ces pratiques à travers le programme de la MVP.

---

<sup>46</sup> Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

<sup>47</sup> Dagenais, C. et Dupont, D. (2012). Une évaluation des processus d'un programme de protection de la jeunesse. Dans V. Ridde et C. Dagenais, *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. (1<sup>ère</sup> éd., p.309-351). Les Presses de l'Université de Montréal.



Les pressions externes s'expliquent par un environnement évolutif, dont le progrès de la technologie numérique, les exigences des parties prenantes (la clientèle, les provinces et les territoires), la sécurité des données personnelles dans le but de maintenir la confiance de la population pour les fuites des données personnelles, ainsi que la cybercriminalité.

Les pressions internes sous-tendent l'état vieillissant des outils de travail, ainsi que du niveau de compétence du personnel au regard des dernières avancées technologiques et des standards de sécurité qu'exige le Conseil du trésor.

L'implantation de cette nouvelle technologie vise à améliorer l'accès des clients aux bénéficiaires à travers des portails numériques, ainsi que mieux valoriser la charge de travail des employés de première ligne par la réduction des procédés de travail redondant et transactionnel. Ceci contribuera à de meilleurs services au niveau des prestations pour répondre aux besoins nouveaux et évoluant de la population.

## **5.2. La raison d'être du RASF**

Le RASF s'inscrit dans la logique de modernisation d'un système qui date approximativement de 30 ans. Le système n'est pas adapté aux évolutions de la société canadienne. De nombreux changements se sont déroulés depuis un certain temps, tels que le troisième sexe, les multiples statuts maritaux, les multiples parents, les caractères alphanumériques dans les noms, etc. Le site du système actuel ne permet pas aux gens de s'identifier comme il souhaite l'être. L'administration publique doit être proactive à reconnaître les besoins de la société canadienne et être capable de faire ces changements rapidement. Il est important de rappeler que les citoyens sont nos clients. Les échanges de données et d'interactions entre les bases de données du gouvernement fédéral, ainsi qu'avec ces partenaires provinciaux et du secteur privé, doivent être en mesure d'adresser et d'accepter ces changements au registre. Selon Jacob, Rondeau et Normandin, « les processus informationnels et technologiques figés dans des applications quasi

immuables sont aussi des obstacles au changement »<sup>48</sup>. Les deux équipes de gestions ont confirmé que le système n'est pas adapté aux évolutions de la société canadienne. De plus, la demande ne sera pas uniquement au niveau du ministère, mais également aux différents partenaires fédéraux et aussi provinciaux.

Une autre difficulté identifiée par l'équipe de changement RASF est d'améliorer la transparence et l'intégrité, notamment pour contrer les erreurs de gestion des données, la fraude, le vol de données et le maintien de la vie privée. Avec les avancements technologiques de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, nous observons énormément de problèmes de piratage, de fraude et d'hameçonnage. Le ministère n'est pas épargné. Il y a de nombreux incidents de fraude et d'identification, tels que le vol de données de la Caisse Desjardins, etc. Alors, l'amélioration de système RASF permettra une meilleure identification du client et évitera qu'un même client ait la double identification.

L'équipe de changement RASF informe que l'implantation de ce programme permettra l'adaptation à une nouvelle technologie, plus moderne, qui permettra d'améliorer la productivité et l'efficacité des services livrés à la population canadienne, par exemple l'automatisation de certains procédés permettra d'assister à un plus grand nombre de bénéficiaires par jour, etc. De plus, les deux équipes font mention que la mise en place de ce projet permettra l'automatisation de certains procédés de travail qui aidera les employés de première ligne à être plus efficaces et performants, tout en accordant un service de meilleure qualité aux clients. L'équipe DGSI évoque que l'automatisation éliminera les obstacles et modernisera leurs processus, ainsi que leurs procédures. En revanche, ils nous informent que cette automatisation les obligera, à court terme, de renégocier 25 ententes avec leurs partenaires. Ceci peut prendre plusieurs années avant de conclure toutes les ententes. Ceci causera donc un excès de travail pour l'équipe de la DGSI. Cependant, à moyen et à long terme, l'automatisation du système sera bénéfique pour eux, de même que leur relation avec leurs partenaires.

---

<sup>48</sup> Jacob, R., Rondeau, A. et Normandin, F. (2008). La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens. *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 107-113. <https://web-s-ebsohost-com.banques.enap.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ab61c359-8fe1-4888-a58c-069f611a58ed%40redis>


### 5.3. Les conséquences anticipées du RASF et les perceptions des parties prenantes

Au sein de la MVP, il y a différents niveaux de parties prenantes (directions de l'EDSC, ministères fédéraux, ministères provinciaux, secteurs privés, etc.) qui sont touchés par la transformation directement ou indirectement. Selon l'équipe de changement RASF, les parties prenantes à l'interne exercent de la pression en ce qui a trait au délai du déploiement, afin que ces derniers puissent l'enligner avec leurs besoins et leurs objectifs. Par ailleurs, l'équipe considère impératif de proposer des stratégies, afin que les parties prenantes de l'interne, spécialement les employés de première ligne, embarquent dans le processus le plus tôt possible, de même que les informer du projet de modernisation du RASF, afin d'éviter la résistance au changement. Dans le même ordre d'idée, l'équipe de la DGSI suggère que les parties prenantes à l'interne doivent être mieux informées sur les changements de la modernisation du versement des prestations. Colletterte, Lauzier et Schneider, décrivent que « nombreux sont les gestionnaires qui commettent l'erreur d'entreprendre un changement comme s'il s'agissait de la gestion d'une opération courante. Ils ont alors tendance à informer les personnes concernées du projet à venir, à fournir des indications techniques sur la façon de le réaliser et à confier à des subalternes le soin d'en superviser le déroulement »<sup>49</sup>. Dans cette perspective, l'équipe de changement propose de travailler très proche avec les parties prenantes pour continuer de propager le message, d'assurer une bonne communication auprès des équipes concernées et de les impliquer dans toutes les étapes du développement et du lancement de la solution.

Par la suite, l'équipe de changement révèle l'importance de souligner et de reconnaître les efforts et les contributions des parties prenantes internes dans le projet, de même que leur travail au quotidien. Cependant, l'équipe du changement a une pression, car la solution que l'équipe doit mettre en place doit dans un premier temps éliminer les problèmes d'accessibilités, et dans un deuxième temps, éliminer les problèmes d'interruption de système. À l'inverse, l'équipe de la DGSI demande qu'il y ait un courriel automatique qui soit généré lorsqu'il y a interruption de système, puisque l'équipe de la DGSI perd beaucoup de temps à informer les personnes concernées de cette interruption de système. Alors, en créant ce courriel automatique, l'équipe de la DGSI n'aura pas besoin d'adresser la situation avec les personnes concernées.

---

<sup>49</sup> Colletterte, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Presses de l'Université du Québec.



Par la suite, les deux équipes interviewées ont parlé de leurs préoccupations concernant les intégrateurs de systèmes, puisque l'expertise de ces derniers se fait rare. Pour l'équipe de changement, leur préoccupation tourne autour de l'explication de la complexité de l'écosystème du RAS aux intégrateurs de système. Présentement, au sein de la direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT), l'employé qui maîtrise ce système prendra sa retraite sous peu. Alors, l'équipe fait face à une contrainte de temps pour amasser et enregistrer le plus d'information possible, pour aider à la formation des futurs intégrateurs de systèmes. Dans un autre ordre d'idée, les deux équipes interviewées ont exprimé que les intégrateurs de systèmes travaillent en collaboration avec eux. Les intégrateurs sont embauchés pour apporter une expertise particulière dans les domaines spécifiques afin d'appuyer la fonction publique à améliorer ses services et ses méthodes de travail. Les intégrateurs doivent donc mieux consulter les employés pour mettre en valeur les connaissances de ceux-ci.

Par la suite, les deux équipes ont traité le sujet des partenaires externes. L'équipe du changement indique que les ministères et les agences fédérales qui utilisent le RAS devraient être impliqués dans le processus de changement, afin d'assurer un service ininterrompu au moment de la transition vers le nouveau système. Tandis que l'équipe de la DGSI confirme que les partenaires externes, tels que les ministères et les agences fédérales, ont exprimé durant des consultations, qu'ils ne recherchent pas une solution technologique sophistiquée et complexe, mais préférant plus tôt se doter d'un système qui évite les bris de connectivité et qu'il fait les liens entre les autres programmes.

En conclusion, les résultats de l'analyse ont démontré que certaines recommandations et limitations peuvent être déduites, et ceux-ci seront adressés au chapitre suivant.

## **6. RECOMMANDATIONS ET LIMITES**

Pour faire suite à la présentation des résultats, ce chapitre présentera les recommandations, ainsi que les limites que nous avons rencontrées au courant du stage.

## 6.1. Recommandations

Les recommandations émissent ci-dessous sont un culminant de deux éléments : les résultats d'analyses de collectes de données et les observations enrichissantes au courant des seize semaines de stage.

Dans un premier temps, il est important d'informer et d'impliquer les employés de première ligne le plus tôt possible au projet RASF. De nombreux auteurs traitant la gestion du changement suggèrent que l'implication des employés dans le processus du changement est primordiale. Par exemple, Gagnon décrit le succès du changement à travers neuf facteurs dont le premier est de « prioriser la dimension humaine »<sup>50</sup>. Selon l'auteur, la dimension humaine s'explique du fait que les dirigeants doivent s'assurer de la participation active des différents acteurs qui seront affectés par le projet du changement. Alors, la « réussite du changement se mesure à son appropriation par le personnel »<sup>51</sup>. Un autre auteur qui traite l'importance d'impliquer les employés dans le changement est Bareil. L'auteure traite le sujet tout au long de son ouvrage intitulé *Gérer le volet humain du changement*. Dès le premier chapitre de son livre, Bareil affirme qu'il « faut réserver une place privilégiée à cet acteur. Le destinataire porte sur ses épaules une partie importante du changement organisationnel que le décideur souhaite mettre en œuvre. C'est lui, en règle générale, qui vit le changement. Pour que le décideur construise le changement autour du destinataire, il doit d'abord le reconnaître comme acteur principal du changement organisationnel »<sup>52</sup>. Ceci dit, l'organisation doit donc inclure les employés opérationnels dans le projet RASF dès que possible.

Dans un deuxième temps, il serait essentiel de mandater un employé, ou une équipe, qui aurait le rôle de transmettre l'information aux personnes indiquées afin d'aider au déroulement des projets. Malgré la collaboration des équipes régionales, le sondage n'a pas été réalisé durant la période du stage.

---

<sup>50</sup> Gagnon, Y.C. (2021). *Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel*. Presses de l'Université du Québec.

<sup>51</sup> Idem

<sup>52</sup> Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.

## 6.2. Limites

Durant le stage, de nombreuses limitations ont été rencontrées qui témoignent des diverses priorités par paliers administratifs, de même que des objectifs devant être mieux communiqués. Ceci a eu comme conséquence un retard dans le processus de la passation des sondages auprès des employés de première ligne qui seront touchés par l'implantation du projet RASF pour la région de Québec, ainsi que la région de l'Atlantique.

Un facteur additionnel de résistance de la part des bureaux régionaux à autoriser le sondage serait lié au fait que les employés sont énormément sollicités au sein de cette organisation pour compléter des sondages. Également, la surcharge de travail compte tenu des absences causées par la pandémie, et la réduction des employés de première ligne pour effectuer les traitements des demandes de services, vient également expliquer cette résistance.

## CONCLUSION

Ce rapport décrit le déroulement du stage effectué au ministère de l'Emploi et Développement social Canada, au sein de la Modernisation du versement des prestations et auprès de l'équipe de l'autorité de la gestion du changement. L'objectif du mandat de stage consistait à relever les enjeux sous-jacents au projet et d'anticiper les éventuelles résistances au changement qui peuvent se manifester au moment de l'implantation du RASF.

À travers une étude de cas, trois stratégies de collecte de données ont été retenues au départ, à savoir : la consultation documentaire, les entrevues semi-dirigées et le sondage. Cependant, malgré la collaboration des équipes régionales, le sondage n'a pas été réalisé en raison de nombreuses limitations liées à la diversité des priorités par paliers administratifs et à une communication à améliorer. Il a été décidé que le sondage se réalise plus tard dans l'année 2022.

Les résultats de l'étude permettent donc de faire les constats suivants : (1) le projet RASF émerge dans un contexte de pression au niveau de l'environnement interne et externe ; (2) des problèmes d'identification, de fraude et de procédés de travail et (3) les employés sont moins informés des modifications au sein de leur environnement de travail, de même qu'un problème de formation des intégrateurs de systèmes.



## BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés*. DUNOD.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105.  
[https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_Bareil.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf)
- Bareil, C., Charbonneau, S. et Baron, A. (2020) *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle : Récit et guide pas à pas*. Les Éditions JFD.
- Chevalier, F., Cloutier, L.M. et Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions EMS.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Presses de l'Université du Québec.
- Commissariat aux langues officielles. (2012). *Fiche d'information 2005-2006*. [https://www.colocol.gc.ca/html/sdc\\_dsc\\_f.php](https://www.colocol.gc.ca/html/sdc_dsc_f.php)
- Emploi et Développement social Canada. (2016). *La Stratégie de service d'EDSC*.  
<https://edsc.prv/fr/ministere/service-strategique/rapports/2016-2017/documents/index.pdf>
- Emploi et Développement social Canada. (2018). Raison d'être, contexte opérationnel et principaux risques. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/plan-ministeriel/2018-2019/mandat-role-contexte-operationel-risques.html#h2.1>
- Emploi et Développement social Canada. (2021). *Structure organisationnelle*.  
<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/structure-organisationnelle.html>
- Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F).
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière education.
- Gagnon, Y.C. (2021). *Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel*. Presses de l'Université du Québec.

Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'université du Québec

Jacob, R., Rondeau, A. et Normandin, F. (2008). La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens. *Télescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 107-113. <https://web-s-ebcohost-com.banques.enap.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ab61c359-8fe1-4888-a58c-069f611a58ed%40redis>

Lauzier, M. et Lemieux, N. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

PROSCI. (2022). *The PROSCI ADKAR Model*. <https://www.prosci.com/methodology/adkar?hsLang=en-us>

Ridde, V. et Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle*. DUNOD.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Effectif de la fonction publique fédérale par ministère*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/effectif-fonction-publique-federale-ministere.html>

Site Web de la législation. (2013). *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. 2013, ch. 40)*. [https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/2013\\_40.pdf](https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/2013_40.pdf)

Yin, R.K. (2014). *Case Study research: Design and methods*. Sage publication.



## **ANNEXE**

## ANNEXE 1 – DIRECTIVE D’ENTREVUE

### ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE SUR LE REGISTRE D’ASSURANCE SOCIALE FUTUR

#### **Partie 1 : Intention**

##### Contexte

Les Canadiens s’attendent à ce que les services du gouvernement soient fiables, exacts et sécurisés<sup>53</sup>. Pour le faire, l’EDSC est en voie de moderniser ses systèmes de versement des prestations (MVP). Cependant, il est nécessaire de mettre à jour l’infrastructure pour une meilleure gestion de l’identité pour le registre d’assurance sociale (RAS).

L’objectif de l’équipe du registre d’assurance sociale futur (RAS<sub>F</sub>) est de concevoir une gestion améliorée du RAS et de l’emploi de nouvelles technologies pour mieux refléter les attentes de la société canadienne et pour améliorer le service numérique de manière sûre et fiable. Il est donc primordial d’obtenir des membres du projet sous étude leur compréhension des facteurs qui motivent le projet, leurs analyses des risques et des aspects vulnérables, leur perspective sur ce que représente le succès, et les impacts anticipés sur les procédés de travail et auprès des employés eux-mêmes.

##### Objectif

L’objectif de l’entrevue semi-dirigée est de connaître l’opinion des chefs et membres de l’équipe du projet sur l’élaboration du Registre d’assurance sociale futur (RAS<sub>F</sub>), ainsi que l’effet que cette modernisation peut apporter sur la charge de travail de leurs employés opérationnels du RAS. Cette modernisation du registre assurera le versement de prestation à coûts réduits avec une plus grande précision, sécurité et efficacité, entraînant des services aux Canadiens de meilleure qualité.

##### Méthode

Nous procéderons avec les entrevues par l’application de communication TEAMS vu le contexte de la pandémie. La durée de cette dernière sera de 30 à 45 minutes approximativement. Nous allons interpellier les trois responsables du projet RAS<sub>F</sub>. Leur participation à l’entretien est volontaire et leurs réponses seront enregistrées et maintenues confidentielles. L’enregistrement servira à préparer une transcription de l’échange, afin de s’assurer de l’exactitude des propos recueillis, car ceux-ci informeront le plan de gestion du changement qui sera mis à jour pour Mars 2022.

##### Communication

Une attention particulière sera portée pour des messages clés pouvant être retenus, et développés suite à ces entrevues avec les gestionnaires du projet. Les propos des gestionnaires appuieront la recherche connexe de l’opinion des employés par le moyen du canal de communication

---

<sup>53</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F).  
[https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC\\_Departamental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC_Departamental_Plan_21-22_FR)

Impliquez-moi, et aidera donc à mieux formuler les questions destinées à cette initiative complémentaire.

#### Livrable

Au courant de l'entrevue semi-dirigée, nous traiterons des pressions externes et internes auxquelles l'EDSC doit faire face par rapport à l'évolution constante de son environnement. Nous toucherons les effets des parties prenantes comme pression externe, ainsi que l'état avancé et possiblement désuet des outils de travail, ainsi que de possibles pressions à hausser le niveau technique des compétences des employés comme pression interne.

#### Rétroaction

Suite à l'analyse des résultats des entrevues semi-dirigées, un rapport détaillé sera acheminé aux membres du projet, afin de les informer des observations capturées, et sur de possibles recommandations. De plus, cette intervention méthodologique de questionnement auprès des intervenants servira à informer la révision du plan de gestion du changement pour le volet de travail de la gestion de l'identité et de l'intégrité.

### **Partie 2 : Instructions pour les participants des entrevues semi-dirigées**

#### ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE SUR LE REGISTRE D'ASSURANCE SOCIALE FUTUR (RASF)

##### Objectif

L'EDSC est en voie de moderniser ses systèmes de versement des prestations (MVP). Cependant, il est nécessaire de mettre à jour l'infrastructure pour une meilleure gestion de l'identité pour le registre d'assurance sociale (RAS). L'objectif de l'équipe du registre d'assurance sociale futur (RASF) est de concevoir une gestion améliorée du RAS et de l'emploi de nouvelles technologies pour mieux refléter les attentes de la société canadienne et pour améliorer le service numérique de manière sûre et fiable. Il est donc primordial d'obtenir votre perspective sur le sujet.


##### Mise en œuvre

Nous souhaitons vous informer que nous allons procéder par une entrevue semi-dirigée et que votre participation se fait sur une base volontaire. La durée de cette dernière sera de 30 à 45 minutes approximativement. De plus, nous aimerions avoir votre autorisation d'enregistrer l'entrevue à des fins d'analyse. Toutes vos réponses seront maintenues confidentielles, et lorsque la transcription de l'entrevue sera disponible, l'enregistrement sera effacé. Finalement, nous aimerions souligner que cette entrevue ne peut se réaliser sans votre apport et soutien.

#### **Entrevue avec les responsables du projet du programme RASF : Questions proposées**

##### **A. Pression externe : Effet des parties prenantes**

1. Outre les motivations relevées (infrastructures vieillissantes et modernisations des services) quelles sont les autres motivations qui poussent à la modernisation du RASF?
2. Quelles sont les parties prenantes qui exercent des pressions externes sur le projet?

- 
3. La modernisation du RASF implique des solutions techniques et l'appui de spécialistes externes. Existe-t-il des inquiétudes concernant le rôle des intégrateurs de système (IS)?

B. Pression interne : Moderniser les outils et procédés de travail

4. Selon vous, les employés disposent-ils actuellement d'outils de travail favorables à leurs tâches?
5. Comment pensez-vous que l'introduction de cette nouvelle technologie pourrait alléger leurs charges de travail?

C. Pression interne : Compétences des employés

6. Pensez-vous qu'il y a des procédés dans la charge de travail des employés qui peuvent être automatisés, afin d'améliorer ou alléger leur charge de travail?
7. Selon vous, le nouveau projet de la modernisation du RAS sera un changement positif (l'automatisation de certains procédés de travail leur permettra de mieux se concentrer sur les demandes des clients, ils fourniront un service qui répondra mieux aux besoins des clients, ils livreront plus efficacement les services) pour les employés?
8. Comment pouvons-nous mieux reconnaître l'excellence/le travail des employés impliqués dans le secteur de l'intégrité/le projet RASF et spécifiquement pour le travail quotidien actuel (interaction avec les Canadiens, etc.)?

Ceci met fin à l'entrevue semi-dirigée. Avez-vous des suggestions, des informations, ou des commentaires supplémentaires à nous transmettre?

Nous aimerions prendre le temps de vous remercier pour votre participation à cette entrevue semi-dirigée. Sachez que le résumé des résultats vous sera présenté dans les semaines qui viennent.

Merci pour votre précieuse collaboration!

## INTERVIEWS ON THE FUTURE OF THE SOCIAL INSURANCE REGISTER (FSIR)

### **Part 1: Intent**

#### Context

Canadians expect their government services to be reliable, accurate and secure<sup>54</sup>, and to do so, ESDC has developed the Benefits Delivery Modernization (BDM) initiative which includes improving identity management. The FSIR project aims to modernize the current Social Insurance Register and its supporting technologies to continue to address the changing needs of Canadians and to offer digital service delivery in a secure and reliable way.

To support this with effective change management and communications support, the FSIR team is asked to share their views on the intent for the project, their analysis of risks and vulnerabilities, and the potential success and anticipated impacts on work processes for the employees. The Canada Employment Insurance Commission is the business owner of the Social Insurance Register, It has delegated the authority to maintain and operate the SIR to Service Canada's Integrity Services Branch under the Identity Policy and Programs Division. As such, the FSIR team has requested to identify ISB participants to offer their operational and team policy perspectives as leads in day-to-day operations for maintenance, access, use and updates.

#### Goal

The goal of these interviews is to capture the opinion of the managers and team member's on the FSIR project, and potential impacts of the modernization on SIR employee work processes. Modernization of the SIR will support ESDC agents by improving file management with greater accuracy, security and efficiency, leading to better client services.

#### Method

Unless otherwise, the managers of the FSIR project and ISB's management team from key areas will be interviewed through virtual platform that will last approximately 30 to 45 minutes. Participation is voluntary, and the interview will be recorded for accuracy, which will help to prepare an interview transcript for analytical purposes. These interviews will serve to inform and update the change management plan in March 2022.

#### Communication

Special attention will be given to key messages to be developed from the interviews. Comments will also assist in developing an employee survey through the Involve Me! Communications channel. During the interview, external and internal pressures facing ESDC will be discussed, in relation to the constantly changing environment that includes the influence of external stakeholders, in addition to policy or regulatory pressures. The internal pressure of the aging work systems and the potential for technical employees skill improvement is to be discussed.

---

<sup>54</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F). [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC\\_Departamental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC_Departamental_Plan_21-22_FR)

## Feedback

Following the analysis of the interviews, a detailed report will be provided to managers and senior executives of the project, to inform them of the observations and recommendations. In addition, this methodological intervention with the stakeholders will serve to inform the revision of the change management plan for the Identity Management work stream.

## **Part 2: Instructions to interview participants**

### INTERVIEWS ON THE FUTURE OF THE SOCIAL INSURANCE REGISTRER (FSIR)

#### Objective

ESDC has developed the Benefits Delivery Modernization initiative to improve its digital benefits delivery. The requirement for an improved identity management includes modernizing the Social Insurance Register (SIR). The FSIR project will redefine the SIR and its supporting technologies to better address Canadian society needs for digital service delivery in a secure, trusted manner.

#### Implementation

This is a semi-structured interview and your participation is appreciated, and voluntary. The interview will take approximately 30 to 45 minutes. Additionally, permission is requested to record the interview for analytical purposes only. The interview will be kept confidential and erased once a transcript is available. Finally, we appreciate your contribution to this knowledge capture initiative.

### **Interview with the managers and team members of the FSIR project: Proposed questions**


#### A. External Pressure: Stakeholder effects

1. Aside from noted motivations (aging infrastructure and modernization of services), are there any other motivations for the modernization of the SIR?
2. Which are the stakeholders that place external pressures on the project?
3. The FSIR Project involves technical solutions and the supports of external specialists. Are there any concerns on the role of system integrators (SI)?

#### B. Internal Pressure: Modernize work tools

4. In your opinion, do employees currently have favourable work tools for their tasks?
5. How do you foresee the introduction of this new technology could ease their workload?





C. Internal Pressure: Employees skills

6. Will employees benefit from automation of certain business processes?
7. In your opinion, will the new SIR be a positive change (the automation of certain business processes will allow them to better focus on customers requests, they will provide a service that better meets the needs of our clients, they will deliver more efficient services) for employees?
8. How can we better recognize the excellence/work of employees involved with integrity/FSIR project and specifically for the current day-to-day work (interacting with Canadians, etc.)?

This ends the interview. Do you have any suggestions, information or any additional comments that you would like to add? Thank you for participating in the interview. A summary of comments will be presented to you in the coming weeks. Thank you for your precious collaboration!

## **ANNEXE 2 – DIRECTIVE DE SONDAGE**

### **SONDAGE SLIDO - EMPLOYÉS DU REGISTRE D'ASSURANCE SOCIALE**

#### **1. DIRECTIVE DE MISE EN OEUVRE**

##### Contexte

Les Canadiens s'attendent à ce que les services du gouvernement soient fiables, exacts et sécurisés<sup>55</sup>. Pour le faire, l'EDSC est en voie de moderniser ses systèmes de versement des prestations (MVP). Cependant, il est nécessaire de mettre à jour l'infrastructure pour une meilleure gestion de l'identité par le registre d'assurance sociale (RAS). Le mandat de l'équipe de projet est d'identifier et déployer une infrastructure évolutive et interopérable qui s'adapte aux lois et politiques concernant la création, gestion et emploi du numéro d'assurance sociale (NAS), afin de continuellement améliorer la prestation des programmes pour la population canadienne.

##### Objectif

Ce sondage présente une occasion pour sensibiliser les employés opérationnels du RAS au projet de modernisation du registre d'assurance sociale, obtenir leurs suggestions d'améliorations pouvant être apportées à leur procédé de travail ainsi que leurs possibles inquiétudes et soucis.

##### Méthode

Nous procéderons à ce sondage par l'entremise de la plateforme SLIDO. C'est un moyen convivial et facile d'accès qui permettra aux employés ciblés de fournir aisément des commentaires et des suggestions. Une période de sensibilisation de deux semaines est prévue pour informer les employés ciblés par ce sondage. Par la suite, un lien sera envoyé par courriel aux employés ciblés et sera accessible pour une période de 8 jours. Le sondage sera déployé sous forme de questions ouvertes et fermées, touchant le contexte de travail actuel et futur, de même que leurs connaissances sur le programme de la MVP.

##### Communication

Les questions devraient être validées par le Service d'intégrité de la région, alors que l'équipe régionale des communications dirigera la communication de sensibilisation au sondage, appuyé par les équipes gestion changement et du projet RASF.

Ce sondage sera mené dans deux régions du Canada. La première est la région du Québec, où nous ciblons les employés opérationnels, leurs gestionnaires, ainsi que les chefs d'équipes, ayant des procédures de travail liées au NAS et au RAS. Les participants ciblés dans la deuxième région sont les employés du centre national, leurs gestionnaires et leurs chefs d'équipe de la région de l'Atlantique.

##### Rétroaction

---

<sup>55</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F). [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC\\_Departamental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC_Departamental_Plan_21-22_FR)

Les résultats du sondage seront générés par la plateforme SLIDO et remis au conseiller en gestion du changement (volet Identité). Un rapport sommaire sera fourni au projet national RASF. Les résultats seront transmis aux employés ciblés pour les informer et les remercier de leurs participations.

## 2. INSTRUCTIONS ET QUESTIONS

### SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DU REGISTRE D'ASSURANCE SOCIALE (RAS)

#### Objectif

L'EDSC implantera au cours des prochaines années la Modernisation du versement des prestations (MVP), incluant la modernisation du Registre d'assurance sociale futur (RASf), avec pour but de se doter de nouveaux outils, de capacités actualisées et de technologies modernes<sup>56</sup>. Par ce sondage, nous souhaitons savoir l'opinion des employés sur les améliorations pouvant être apportées aux procédés de travail, et le niveau de connaissance de la MVP.

#### Mise en œuvre

Nous procédons à ce sondage par l'entremise de la plateforme SLIDO. Nous ciblons tous les employés opérationnels travaillant avec le numéro d'assurance sociale.

### **Sondage auprès des employés du programme**


#### **Modernisation du programme de travail**

1. Quel est votre niveau de compréhension du programme de modernisation de versement de prestation (MVP) ?
  - a. Très faible
  - b. Faible
  - c. Moyen
  - d. Élevé
  - e. Très élevé
  
2. Quel est votre niveau de compréhension du projet de modernisation du Registre d'assurance sociale futur (RASf)?
  - a. Très faible
  - b. Faible
  - c. Moyen
  - d. Élevé
  - e. Très élevé

#### **Contexte de travail actuel**

---

<sup>56</sup> Site MVP <https://edsc.prv/fr/ministere/service-strategique/mpa/index.shtml>

- 
3. Comment le registre ou le numéro de l'assurance sociale est une partie intégrante de vos procédés de travail actuel?
    - a. Ne s'applique jamais
    - b. S'applique rarement
    - c. S'applique quelquefois
    - d. S'applique souvent
    - e. S'applique toujours
  4. Pensez-vous qu'il y a des procédés dans votre charge de travail pouvant être améliorée?  
Si oui, lesquels :
  5. Vos outils de travail vous aident-ils à bien élaborer vos tâches? Peuvent-ils être améliorés?  
Si oui, comment :

### **Contexte de travail futur**

6. Comment percevez-vous les changements relatifs au RASF?
  - a. Très faible
  - b. Faible
  - c. Moyen
  - d. Élevé
  - e. Très élevé
7. Pensez-vous qu'il y a des procédés de votre charge de travail qui peuvent être automatisés, afin d'améliorer ou alléger votre charge de travail?  
Si oui, lesquels?
8. Avez-vous des inquiétudes face au nouveau projet de modernisation du Registre d'assurance sociale futur?  
Si oui, lesquels?

Ceci met fin au sondage! Nous vous remercions de votre participation. Votre contribution est précieuse et permet d'assister les gestionnaires dans la réussite de ce projet de modernisation du registre d'assurance sociale.

## SLIDO SURVEY – EMPLOYEES OF THE SOCIAL INSURANCE REGISTER

### **Part 1: Intent**

#### Context

Canadians expect their government services to be reliable, accurate and secure<sup>57</sup>, and to do so, ESDC has developed the Benefits Delivery Modernization (BDM) initiative, which includes improving identity management. The Future of the Social Insurance Register (FSIR) project aims to modernize the current Social Insurance Register and its supporting technologies to continue to address the changing needs of Canadians and to offer digital service delivery in a secure and reliable way.

To support this with effective change management and communications support, the FSIR team is asked to identify and deploy a scalable, interoperable infrastructure evolving with SIN legislative and policy demands, to continuously improve program delivery for Canadians.

#### Goal

The goal of this survey is to give an opportunity to the SIR operational employees, to be aware of the FSIR project, and acquire their suggestions for improving their work processes, as well as their possible fears and worries.

#### Method

This survey will be conducted through the *SLIDO* platform. This user-friendly and easy to access platform allows employees to easily provide feedback and suggestions. There will be a two-week period scheduled to inform the employees that are targeted by this survey. Afterwards, a link will be sent by email and it will be available for a period of 8 days. The survey includes open and closed questions, in which we cover the current and future work context, as well as their knowledge on the BDM program.

#### Communication

The Regional Integrity Services will validate the questions, while the Regional Communications team will lead the awareness of the survey. The Change Management and the FSIR project team will support them.

This survey will be conducted in two regions of Canada. The first one is the Quebec region, which we target operational employees, their managers and team leaders, of whom their work procedures relate to the SIN and the SIR. The target participants in the second region are the employees of the National Services, their managers and their team leaders from the Atlantic region.

#### Feedback

The results of the survey will be generated by *SLIDO* and given to the Change Management Advisor (Identity Management workstream), and a summary report will be provided to the FSIR

---

<sup>57</sup> Emploi et Développement social Canada. (2021). *Plan ministériel 2021-2022* (Publication no SP-1135-02-21F). [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC\\_Departmental\\_Plan\\_21-22\\_FR](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/departamental-plan/ESDC_Departmental_Plan_21-22_FR)

team. The results will be sent to the targeted employees in order to inform and thank them for their participation.

## SURVEY INVOLVE ME – EMPLOYEES OF THE SOCIAL INSURANCE REGISTER

### **Part 2: Instructions and questions**

#### Objective

Over the next few years, the ESDC will implement the Benefits Delivery Modernization (BDM) initiative, including the modernization of the Future Social Insurance Register (FSIR) project. This transformation will equip the teams with new tools, refreshed capabilities and modern technology. Through this survey, we would like to know the opinion of employees on the improvements that can be done to their work processes, as well as their level of knowledge about BDM.

#### Implementation

This survey will be conducted through the *SLIDO* platform. We target all operational employees working with the Social Insurance Number (SIN).


### **Survey for the employees of the program**

#### **A. Modernization of the work program**

1. What is your level of knowledge of the Benefits Delivery Modernization (BDM) programme?
  - a. Very Low
  - b. Low
  - c. Moderate
  - d. High
  - e. Very High
  
2. What is your level of knowledge of the Future of the Social Insurance Register (FSIR) project?
  - a. Very Low
  - b. Low
  - c. Moderate
  - d. High
  - e. Very High

#### **B. Current work context**

3. How is the SIR or the SIN an integral part of your current work processes?
  - a. Never Apply
  - b. Rarely Applied
  - c. Applies Sometimes
  - d. Applies Often
  - e. Always Apply



4. Do you think that there are processes in your workload that can be improved?  
If yes, which ones:

5. Do you have favourable work tools to help you complete your tasks? Can they be improved?  
If yes, how:

**C. Future work context**

6. How do you perceive the changes related to the FSIR project?  
a. Very Low  
b. Low  
c. Moderate  
d. High  
e. Very High

7. Do you think that there are processes in your workload that can be automated, in order to improve or lighten your workload?  
If yes, which ones?

8. Do you have any concerns about the new FSIR project?  
If yes, which ones?

This ends the survey! Thank you so much for your participation. Your contribution is invaluable and helps the managers to succeed in this modernization of the SIR.