



**L'UTILISATION DES MODES DE PRESTATION DE SERVICES  
AU SEIN DES GRANDS ORGANISMES EN REGARD DES  
MEILLEURES PRATIQUES**

DIRECTEUR DE RECHERCHE  
M. CHRISTIAN BOUDREAU  
DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE – OPTION  
POUR ANALYSTES  
ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS  
ENP7969 – TRAVAIL DIRIGÉ

PAR  
MÉLANIE HAMELIN

JUIN 2013

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	4
1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION .....	6
2. DESCRIPTION DU MANDAT .....	8
3. CONCEPTS .....	10
4. RECENSION DES ÉCRITS.....	15
4.1 Attentes des citoyens.....	15
4.2 Éléments à considérer dans le choix de modes de prestation de services à offrir.....	20
5. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	23
5.1 Questions de recherche .....	23
5.2 Méthodes de collecte d'informations.....	23
5.2.1 Consultation d'experts.....	24
5.2.2 Analyse documentaire .....	24
5.2.3 Groupe de travail .....	25
6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	29
6.1 Identification des meilleures pratiques en matière d'utilisation des modes au niveau national et international .....	29
6.1.1 Meilleures pratiques - Modes courants.....	29
6.1.2 Meilleures pratiques - Nouveaux modes.....	30
6.2 Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services au sein des grands organismes .....	32
6.2.1 Utilisation des modes courants.....	32
6.2.2 Utilisation des nouveaux modes.....	33
6.3 Analyse des convergences et des divergences en matière d'utilisation des modes entre les grands organismes .....	35

6.3.1 Migration et efficience des modes .....	35
6.3.2 Accessibilité de l'information et des services .....	38
6.3.3 Autonomisation du citoyen.....	39
6.3.4 Intégration des modes et regroupement de services.....	41
6.3.5 Constats généraux au sein des grands organismes .....	43
6.4 Identification de modes à optimiser et/ou à développer au sein des grands organismes en regard des meilleures pratiques .....	45
6.4.1 Modes courants à optimiser ou à bonifier au sein des grands organismes .....	45
6.4.2 Nouveaux modes à optimiser ou à bonifier au sein des grands organismes.....	46
6.4.3 Développement de libres services .....	46
6.4.4 Accompagnement à la prestation électronique de services.....	47
6.4.5 Intégration des modes et regroupement des services .....	47
6.4.6 Autres optimisations ou développements des modes à envisager .....	48
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	51
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	53
ANNEXES .....	58
Annexe 1 : Meilleures pratiques recensées .....	58
Annexe 2 : Stratégies visées - Modes courants.....	65
Annexe 3 : Stratégies visées – Nouveaux modes.....	66
Annexe 4 : Stratégies visées – Libres services.....	68
Annexe 5 : Stratégies visées - Accompagnement à la PES.....	69
Annexe 6 : Stratégies visées – Intégration des modes ou regroupement de services .....	70
Annexe 7 :Grille d'analyse du multimode au sein des grands organismes.....	71

## INTRODUCTION

La modernisation de l'État vise l'amélioration de la prestation de services, l'efficience et la réduction des coûts. La *Loi sur l'administration publique* oblige les ministères et organismes (MO) à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale ainsi qu'à la prise en compte, dans leurs choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles (Éditeur officiel du Québec, 2012). Pour ce faire, les grands organismes du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) doivent mettre tout en leur pouvoir pour offrir des services à moindre coût et obtenir des gains d'efficacité tout en assurant un service de qualité. De plus, les nouvelles habitudes des citoyens à utiliser davantage le web pour l'obtention de services, jumelée à l'orientation gouvernementale visant le développement de la prestation électronique de services, poussent les grands organismes à revisiter leur offre de modes de prestation de services ainsi qu'à en adopter de nouveaux. D'ailleurs, le développement du libre-service web fait partie de la plupart des projets d'amélioration de la prestation de services dans les grands organismes.

Or, l'implantation de nouveaux modes de prestation de services entraîne des changements importants dans les structures et les pratiques organisationnelles et, par le fait même, crée de nouveaux besoins, notamment en ce qui a trait aux outils technologiques, aux communications avec la clientèle, aux ressources humaines, etc. De plus, alors que les gouvernements recherchent principalement l'efficience et la réduction des coûts, les citoyens exigent des services publics plus nombreux, plus accessibles et de meilleure qualité. Il semble donc exister une tension entre les désirs de la population et ceux des organisations publiques (European Commission, 2004).

Dans ce contexte, différentes orientations et actions sont entreprises au niveau des grands organismes du CEGO. Il devenait opportun de dresser un portrait de l'utilisation des modes

prestations de services au sein des grands organismes et d'en faire l'analyse afin d'en ressortir un portrait global et de le comparer avec les meilleures pratiques dans d'autres administrations, canadiennes et internationales. Ainsi, ce rapport permet d'identifier de grandes tendances qui permettront éventuellement aux organismes membres de bien positionner la prestation de service multimode au sein de leur organisme en tenant compte de leur réalité propre et des tendances observées ailleurs.

## 1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le Centre d'expertise des grands organismes a été créé par les présidents des grands organismes de la fonction publique québécoise il y a plus de douze ans dans l'objectif de favoriser l'amélioration des services aux citoyens par la mise en commun des ressources, des expériences et des savoirs détenus dans leurs organisations. Le CEGO est donc un lieu central d'échanges entre les grands organismes d'où émergent les meilleures pratiques et les dernières tendances en matière de prestation de services publics.

Les huit grands organismes qui composent actuellement le CEGO sont les suivants :

- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- Commission des normes du travail (CNT)
- Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Revenu Québec (RQ)
- Services Québec (SQc)
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Les grands organismes faisant partie du CEGO offrent tous des services immédiats à la population et détiennent le même type de structure organisationnelle (relève d'un ministre et d'un conseil d'administration, président, vice-présidents, etc.) et ne font pas partie des regroupements interministériels.

Pour remplir sa mission, le Centre d'expertise se devait d'avoir une structure souple qui lui permettrait de tenir compte des caractéristiques propres à chaque organisme. Sa structure s'appuie donc essentiellement sur trois composantes :

1. Un comité directeur formé des vice-présidents au service à la clientèle des grands organismes et dont les fonctions principales consistent à déterminer les orientations

du CEGO, à planifier ses activités et à approuver la programmation des travaux des réseaux d'échange et des groupes de travail.

2. Une permanence composée de conseillers qui assurent la coordination des réseaux d'échange et des groupes de travail et de l'organisation de l'ensemble des activités du CEGO.
3. Des réseaux d'échange et des groupes de travail formés généralement d'un représentant de chacun des grands organismes dont les profils correspondent au mandat qui leur est attribué.

Chacun des réseaux d'échange et des groupes de travail est parrainé par un membre du comité directeur qui le guide vers les bonnes orientations en plus d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation de ses activités.

Enfin, pour l'appuyer dans ses travaux et effectuer des mandats de recherche initiés par les réseaux et les groupes de travail, la permanence embauche parfois des stagiaires.

## 2. DESCRIPTION DU MANDAT

La production d'un rapport sur l'utilisation des modes de prestation de services au sein des grands organismes en regard des meilleures pratiques a été initiée à la demande des huit vice-présidents au service à la clientèle des grands organismes. Ces derniers, faisant partie du comité directeur du Centre d'expertise des grands organismes, ont confié la réalisation du mandat au groupe de travail multimode du CEGO.

Dans un souci d'efficacité, d'efficience et de satisfaction de la clientèle, le mandat consiste, dans un premier temps, à porter un regard sur l'utilisation des modes de prestation de services au niveau national et international. Pour ce faire, une veille devait être effectuée afin de recenser les différents modes de prestation de services utilisés par les administrations publiques les plus avancées en matière de multimode en consultant des sites web gouvernementaux ainsi que différentes recherches. Par la suite, une présentation des meilleures pratiques recensées et des grandes tendances en matière d'utilisation des modes dans le secteur public devait être faites auprès des représentants siégeant sur le groupe de travail dans l'objectif de mettre à jour leurs connaissances en la matière. (Section 6.1)

De plus, compte tenu des réalités différentes vécues par les organismes du CEGO, un portrait des modes prestations de services et des stratégies visées quant à leur utilisation au sein des grands organismes devait être dressé. (Section 6.2) Pour ce faire, une grille d'analyse permettant la recension d'informations sur l'utilisation et les stratégies visées pour chacun des modes de prestations de services au sein des grands organismes a été élaborée (annexe 7). Les résultats obtenus à l'aide de cette grille ont ensuite permis d'identifier des convergences et des divergences en matière d'utilisation des modes entre les grands organismes. (Section 6.3)



Enfin, le rapport devait inclure des propositions de modes de prestation à optimiser ou à développer au sein des grands organismes par rapport aux meilleures pratiques recensées.  
(Section 6.4)

### 3. CONCEPTS

Cette portion du rapport expose le cadre conceptuel en catégorisant et en définissant les principaux modes de prestation de services.

Dans la littérature, les modes de prestation de services sont généralement regroupés en trois catégories. On parle alors de **modes traditionnels**, **virtuels** ou **hybrides**.

- Les modes **traditionnels** sont la poste, le téléphone, le comptoir et la télécopie.
- Les modes **virtuels** offrent des informations ou des services sans intervention humaine. Ce sont donc des modes électroniques généralement disponibles en tout temps.
- Les modes **hybrides** sont une combinaison de modes traditionnels et virtuels. Ceux-ci permettent un contact humain tout en étant généralement plus rapides et efficaces que les modes traditionnels.

On peut distinguer quatre **phases de développement de la prestation de services** (Boudreau, 2011):

- **Phase informationnelle** : L'objectif principal des modes en phase informationnelle est de diffuser, de manière unidirectionnelle, des informations ou des documents d'intérêt public.
- **Phase interactionnelle** : Permet une communication bidirectionnelle. On y retrouve les cheminements guidés ou étapes à suivre, les représentants à contacter par courriel, par clavardage ou par les médias sociaux, de même que les formulaires à télécharger pour se prévaloir d'un programme ou d'un service.
- **Phase transactionnelle** : La phase transactionnelle permet la réalisation de transactions et l'élimination de la plupart des interactions de personne à personne requises.
- **Phase intégrée/ regroupement de services** : Le regroupement de services permet de communiquer, entre les ministères et organismes, les informations nécessaires

afin d'éviter que les utilisateurs et les employés n'aient à ressaisir plus d'une fois la même information.

Toutefois, dans le cadre de ce rapport, les modes de prestation de services ont plutôt été regroupés en cinq catégories en fonction de leur nouveauté et de leur utilisation au sein des organismes du CEGO. Une distinction est ainsi faite entre les **modes courants**, les **nouveaux modes**, les **libres services**, les modes utilisés pour l'**accompagnement à la prestation électronique de services (PES)** et l'**intégration des modes**.

- Les **modes courants** sont vus comme des modes utilisés par les grands organismes du CEGO depuis un certain temps déjà. Pour la plupart, ce sont des modes traditionnels en phase informationnelle.
- Les **nouveaux modes** sont des modes encore peu développés dans les grands organismes. Ce sont des modes très interactifs qui offrent également plus d'opportunités pour les organisations d'agir avec instantanéité. Plusieurs de ces modes sont des modes hybrides, puisqu'ils ne permettent pas entièrement la prestation de service sans l'intervention de l'humain.
- **Libres services** : Processus grâce auquel les citoyens accèdent aux services gouvernementaux de façon autonome, c'est-à-dire sans aide ou intervention directe du personnel du gouvernement (Kernaghan, 2012).
- **Accompagnement à la PES** : Soutien technique au citoyen qui éprouve des difficultés à trouver des informations sur le site web ou à effectuer une transaction en ligne.
- **Intégration des modes et des services**: L'intégration des modes est une façon d'organiser les modes de manière à ce que l'information détenue sur le citoyen entre chacun des modes soit uniforme et constamment à jour (intégration des modes par une harmonisation ou centralisation des sources d'information). L'intégration des modes a ainsi pour objectif de permettre d'atteindre une vision globale de la relation entre l'organisation et le citoyen. Règle générale, l'intégration des modes et des services vise à accroître l'accessibilité des services, à faciliter l'autonomisation du citoyen en permettant la prestation de services sans intervention de l'humain, et à favoriser la migration vers les services en ligne. Au sein des grands organismes, l'intégration des modes et des services prend surtout la forme du dossier citoyen

gouvernemental, de dossiers en ligne, de parcours guidés ou de formulaires préremplis.

Les principaux modes de prestation de services sont définis dans l'encadré ci-dessous et regroupés selon ces cinq catégories.

Modes courants	Description
<b>Comptoir</b>	Pour utiliser le comptoir, le client doit se déplacer dans un bureau durant les heures d'ouverture. Ce mode permet d'offrir un service personnalisé en face à face.
<b>Poste</b>	Mode disponible à tous puisqu'il ne nécessite pas d'équipement particulier. Ce mode permet la transmission de documents tout en évitant un déplacement dans un bureau. Cela occasionne toutefois un délai postal.
<b>Téléphone</b>	Moyen de contact le plus populaire pour les clientèles (Pouponnot, 2007). Ce mode est disponible à tous sur les heures d'ouverture des centres d'appels et permet de parler à une vraie personne.
<b>Télécopie</b>	Ce mode permet d'éviter un déplacement ou de sauver un délai postal lors de la transmission de documents. Pour pouvoir utiliser ce mode, le citoyen toutefois avoir accès à un télécopieur.
<b>RVI informationnelle</b>	Un système de réponse vocale interactif (RVI) est un système informatique qui permet l'aiguillage des appels vers la personne la plus apte à répondre (CEGO, 2008, p.12) ce qui facilite la gestion du travail par compétence des agents (CEGO, 2009, p.29). Ce mode est disponible en phase informationnelle pour transmettre des informations en tout temps.
<b>Courriel</b> (informations générales)	Mode de communication web le plus utilisé par les citoyens (CEFRIO 2010). Pour utiliser le courriel, le citoyen doit avoir accès à un ordinateur et à Internet. Ce mode permet la transmission de demandes d'informations générales ou de documentations sur différents programmes et services en tout temps.
<b>Site web informationnel</b>	Pour consulter le site web, le citoyen doit avoir accès à un ordinateur et à Internet. Ce mode permet d'effectuer des recherches d'informations en tout temps
Nouveaux modes	Description
<b>Alertes courriel et messages téléphoniques automatisés</b>	Les alertes par courriel et les messages téléphoniques automatisés sont des avis automatiques transmis par courriel ou par téléphone au citoyen qui informent d'une nouveauté ou d'un changement ou qui permettent au citoyen d'avoir une garantie qu'un service a bien été rendu.

<b>Boîte courriel sécurisée</b> (informations nominatives)	La sécurisation du courrier électronique permet d'assurer la confidentialité des renseignements dans le processus d'échange d'informations entre le client et l'organisation (CEGO, 2011). Les boîtes de courriel sécurisées peuvent contenir l'ensemble des documents reçus (numérisés) et les documents électroniques émis et permettent l'échange d'informations nominatives.
<b>Infolettre</b>	Le citoyen peut s'inscrire à une liste de diffusion afin de recevoir périodiquement de bulletins informatifs.
<b>Médias sociaux</b>	Les médias sociaux incluent, entre autres, Facebook, Twitter, les fils RSS <sup>1</sup> , les blogues <sup>2</sup> et les vidéos disponibles sur YouTube. Ils permettent d'avoir plusieurs idées nouvelles à faible coût tout en assurant une meilleure visibilité aux organisations.
<b>Mobile</b>	Le mobile inclut les applications mobiles, les sites web accessibles adaptés pour les téléphones mobiles et les tablettes numériques (sites mobiles), les SMS, les alertes SMS et les « QR code ».
<b>QR code</b>	Les « QR code » sont des codes-barres qui peuvent être décodés grâce à une application mobile. Ils permettent entre autres de montrer un point géographique sur une carte, de rediriger le citoyen vers un site web ou une section d'un site web ou d'enclencher un appel ou SMS sans avoir à composer le numéro.
<b>Vidéos</b>	Les vidéos permettent d'informer les citoyens ou de faire la promotion de services à l'aide de sons et d'images.
<b>Visioconférence ou téléprésence</b>	Moyen permettant de transmettre en temps réel et interactivement des informations visuelles et auditives à distance. Ce mode permet d'offrir un service personnalisé qui en simulant les relations de face à face permet de réduire les déplacements.
<b>Libres services</b>	
<b>Description</b>	
<b>Services transactionnels en ligne</b>	Les services transactionnels en ligne permettent aux citoyens de s'inscrire à des services en tout temps au moyen de formulaires interactifs disponibles dans le site web.
<b>Services transactionnels RVI</b>	Les services transactionnels RVI permettent aux citoyens de s'inscrire à des services ou d'obtenir des services simples par l'entremise de la RVI sans avoir à parler à un préposé.
<b>Borne interactive</b>	Aussi appelé borne libre-service, ce mode permet au citoyen de voir un agent à distance en vidéo, d'accéder au site web ou tout autre média d'information offert par l'organisme.
<b>Accompagnement à la PES</b>	
<b>Description</b>	
<b>Assistance téléphonique</b>	L'assistance téléphonique permet au citoyen qui éprouve des difficultés à trouver des informations sur le site web ou à effectuer une transaction en ligne de se faire accompagner par téléphone dans ses démarches.

<sup>1</sup> Méthode pour rester informé des nouveaux contenus sur un site web. L'abonnement aux fils RSS permet aux utilisateurs l'écoute ou le téléchargement automatique d'émissions audio ou vidéo pour les baladeurs numériques en vue d'une écoute immédiate ou ultérieure.

<sup>2</sup> Page web sur laquelle une ou plusieurs personnes s'expriment librement sous la forme de billets ou d'articles, informatifs ou intimistes, datés, à la manière d'un journal de bord.

<b>Assistance en personne</b>	L'assistance en personne permet au citoyen de se faire accompagner en personne dans sa recherche d'informations sur le site web, dans ses démarches pour effectuer des transactions en ligne ou pour remplir différents formulaires papier ou en ligne.
<b>Assistance en ligne</b>	L'assistance en ligne permet au citoyen qui éprouve des difficultés à trouver des informations sur le site web ou à effectuer une transaction en ligne de se faire accompagner virtuellement dans ses démarches. Les principales formes d'assistance en ligne sont le courriel, le clavardage et le click to call.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agents virtuels</b></li> </ul>	Programmes intelligents offrant une assistance en ligne en répondant aux questions et aux demandes des internautes en ligne 24h sur 24, 7 jours sur 7 (CEGO 2011 p.78)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clavardage</b></li> </ul>	Forme d'assistance en ligne permettant la mise en relation immédiate avec un conseiller sous forme de communication textuelle en temps réel. Fournit une assistance pendant les heures d'ouverture.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Click to call</b></li> </ul>	Forme d'assistance en ligne permettant la mise en relation (quasi) immédiate avec un conseiller en laissant son numéro de téléphone. L'internaute n'a qu'à cliquer sur un lien pour solliciter qu'on le rappelle pour plus de détails. Fournit une assistance pendant les heures d'ouverture.
<b>Intégration des modes et des services</b>	<b>Description</b>
<b>Dossier citoyen gouvernemental</b> (dossier unique)	Le dossier citoyen gouvernemental (dossier unique) est un espace en ligne qui regroupe différents services transactionnels offerts par les ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Le dossier citoyen gouvernemental est offert par Services Québec. Il permet au citoyen d'obtenir services en ligne et d'obtenir en tout temps un portrait de ses services avec différents ministères et organismes.
<b>Dossier en ligne</b> (offert par un seul ministère ou organisme)	Le dossier en ligne est un espace en ligne regroupant l'ensemble des services transactionnels offert par un seul ministère ou organisme. Le dossier en ligne est offert directement sur le site web du ministère ou de l'organisme qui l'offre. Il permet au citoyen d'obtenir services en ligne et d'obtenir en tout temps un portrait de ses services avec le ministère ou l'organisme en question.
<b>Formulaires préremplis</b>	Formulaires présentant les informations détenues dans l'organisme sur le citoyen. Ce dernier n'a alors qu'à donner son consentement à l'organisation plutôt que de devoir remplir lui-même le formulaire.
<b>Parcours guidés</b>	Les parcours guidés permettent au citoyen de connaître la marche à suivre et d'accéder aux formulaires nécessaires pour l'obtention de services. Les parcours guidés peuvent s'articuler autour d'événements de vie.

## 4. RECENSION DES ÉCRITS

### 4.1 Attentes des citoyens

Selon les écrits consultés, plusieurs citoyens préféreraient les services en ligne aux autres modes (Flumian 2007, New York State Chief Information Officer 2010, Australian Government Information Management Office 2011, SOM Recherches et sondages 2011, Kernaghan 2012, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP 2012). Selon le site du CEFRIO, le Québec comptait 87,8 % d'internautes en décembre 2012. L'âge est le principal facteur qui influence l'utilisation régulière d'Internet. L'étude NETendances 2012 du CEFRIO révèle que 78.1 % des internautes québécois se sont rendus sur des sites Web gouvernementaux (CEFRIO, 2013). De ce nombre, 69 % l'ont fait pour rechercher de l'information, 35,2 % pour effectuer des transactions et 35 % pour utiliser leurs dossiers en ligne.

Toutefois, dans les neuf pays étudiés par Carrasco et Fetherston (2011) dont fait partie le Canada, l'offre de services transactionnels en ligne reste faible dans le secteur public comparativement au secteur privé. Selon cette étude, certains citoyens qui voudraient faire leurs transactions par Internet avec le gouvernement sont encore contraints d'utiliser des modes de prestation de services plus traditionnels tels que le comptoir ou le téléphone pour obtenir leurs services, ceux-ci n'étant pas offerts en ligne. Or, selon Kernaghan (2012), 60% des Canadiens opteraient d'abord pour les modes de prestation électroniques avant d'utiliser des modes traditionnels, tels que le téléphone et le comptoir. Dans l'éventualité où ils ne réussiraient pas à effectuer une transaction en ligne, la majorité des Canadiens s'en remettraient au téléphone (55 %), tandis que 26 % se tourneraient vers le courriel et 10 % visiteraient un bureau ou centre de services. En ce sens, les Canadiens commencent à exiger plus de variété dans les façons dont ils peuvent désormais entrer en contact avec le

gouvernement (Flumian 2007, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP, 2012 et Kernaghan 2012).

Les citoyens désirent également que les organisations publiques offrent des modes de prestation qui leur permettraient d'obtenir des services partout et à tout moment comme c'est le cas dans le secteur privé (Flumian 2007, New York State Chief Information Officer 2010, Australian Government Information Management Office 2011, Kernaghan 2012, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP 2012). Selon un sondage SOM effectué pour la CSST en 2011, 92% des travailleurs désirent pouvoir effectuer leurs demandes au moment qui leur convient (SOM Recherches et sondages 2011).

Les écrits portent également à croire que l'utilisation accrue de l'Internet et des libres services dans la prestation de services publics serait un bon moyen pour améliorer l'efficacité des services publics et favoriser l'accessibilité de leurs services (Flumian 2007, New York State Chief Information Officer 2010, Australian Government Information Management Office 2011, Kernaghan 2012, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP 2012). En effet, les libres services permettent de réduire le fardeau administratif, notamment au moment de la collecte d'information et des procédures d'identification, activités traditionnellement prises en charge par des employés de l'État (Boudreau, 2009). De plus, l'adoption rapide du mobile et des médias sociaux augmente les possibilités pour les gouvernements d'offrir des services en tout temps et en tous lieux tout en permettant de réduire la paperasse (New South Wales Government, 2012).

Selon le CEFRIO (2009), les services électroniques ne s'adressent pas à tout le monde. L'accessibilité et la capacité d'utiliser le libre-service peuvent, en effet, varier en fonction de l'âge et de l'éducation (Deloitte, 2008). Ainsi, selon Boudreau (2009), « Tant qu'Internet ne sera pas à la portée de tous, l'État devra continuer à assurer, voire à améliorer, la qualité des services dans les autres canaux ». Dans son étude, Deloitte (2008) précise que les libres



services sont moins viables si la prestation de services doit répondre à des demandes imprévisibles. Dans le même ordre d'idées, selon Boudreau (2009) :

« Il faut savoir que ce ne sont pas toutes les transactions [...] qui se prêtent à une mise en ligne des services et à une automatisation complète de leur traitement. L'intervention d'un agent est souvent requise que ce soit pour accompagner les clientèles au moment de la demande, pour traiter un cas complexe ou une exception ou pour vérifier l'authenticité d'une déclaration. »

Par ailleurs, certaines personnes ont besoin d'accompagnement pour comprendre la façon d'utiliser les nouveaux modes avant de migrer vers ceux-ci (Kernaghan, 2012). En effet, certaines personnes percevraient un certain niveau de difficulté à réaliser des transactions sur Internet avec le gouvernement du Québec, attribuant une note de 6,6/10 à la facilité de ces transactions (CEFRIQ, 2013). Les internautes québécois ayant participé à l'étude NETendances 2012 attribuaient une note de 7,8/10 concernant leur intérêt envers l'assistance technique (CEFRIQ, 2013). Plus précisément, les citoyens souhaitent très majoritairement (78 %) que ce soutien technique soit disponible par téléphone alors que 20 % préféreraient une forme d'assistance en ligne (SOM Recherches et sondages, 2011).

D'autres utilisateurs ne voient pas l'utilité de migrer des modes traditionnels vers les nouveaux modes. Pour augmenter le taux d'utilisation des modes les plus efficaces, il importe de mettre en place des stratégies de promotion, notamment en faisant connaître les avantages, au plan administratif ou financier, d'utiliser ces modes (OCDE 2006, Kernaghan, 2012, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP, 2012 Tolbert, C. and K. Mossberg, 2006). Le sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP (2012) recommande de simplifier le choix et l'utilisation des options en ligne ou des libres services, de faire connaître les avantages de ces modes auprès des citoyens plus âgés qui sont moins à l'aise avec les technologies numériques et d'inclure des messages éducatifs dans les campagnes de promotion afin de rassurer les citoyens sur le fait que les systèmes en ligne sont sécuritaires et économiques.

Plusieurs auteurs sont d'avis que le contact humain associé au comptoir et au téléphone est généralement plus approprié que les services en ligne lorsqu'il s'agit de traiter des renseignements complexes ainsi que pour les services qui s'accompagnent d'une charge émotive et qui nécessitent de l'écoute, de l'empathie et une certaine forme de suivi de la part de l'employé de l'État (Frost et Sullivan 2011, Deloitte 2008, Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPIISP 2012). Cela explique pourquoi, malgré la popularité croissante des services en ligne, l'utilisation de ces modes est encore aussi populaire (Boudreau, 2009). Selon l'ISAC (2008) et le sondage de SOM effectué pour la CSST en 2011, le téléphone reste tout de même le mode de prestation de service préféré par la majorité des citoyens canadiens.

D'autre part, les citoyens exigent de plus en plus des services personnalisés et centrés sur leurs besoins (Carrasco & Fetherston, 2011 et Flumian 2007) sans avoir à fournir les mêmes informations de base plusieurs fois ou soumettre aux ministères et organismes des copies de documents que le gouvernement a lui-même produits (Carrasco et Fetherston, 2011). À ce titre, dans une entrevue pour la revue Perspectives (CEFRIO, 2012), Christian Boudreau mentionne que :

« dans la mesure du possible, les formulaires que les citoyens doivent transmettre périodiquement devraient être préremplis, puisque les gouvernements possèdent souvent déjà une bonne partie de l'information qu'ils souhaitent recevoir [...]. L'État devrait aussi aller au-devant des Québécois, en les avertissant des changements apportés à leur dossier, en leur envoyant des alertes, en les invitant à réaliser une démarche quelconque. Si on veut vraiment tirer le maximum des TIC et alléger la vie des gens, tous les mécanismes de ce genre devraient être mis en place. »

En outre, selon le Department of Economic and Social Affairs (2012), la prestation de service multimode signifie plus que la simple utilisation de plusieurs modes de prestation de services. Dans une gestion multimode efficace et efficiente, les différents modes doivent être intégrés de manière à assurer une mise à jour instantanée de l'information quelque soit le mode utilisé. Les citoyens reçoivent ainsi la même réponse et accèdent à la même

information, peu importe le mode utilisé. De cette manière, ils peuvent opter pour différents modes de communication à l'intérieur d'une même démarche sans avoir à refaire certaines actions ou fournir la même information. Ainsi, l'intégration des modes favorise une expérience client positive. En contrepartie, les modes de prestation qui ne communiquent pas ensemble peuvent avoir des effets négatifs sur l'expérience du client et amener une faible utilisation de certains modes. L'intégration des modes et des services nécessite parfois des changements à l'intérieur de l'organisation ainsi que d'importants efforts de coordination entre les organisations, particulièrement quand il s'agit d'intégration de services. Dans certains cas, cela implique également de revoir les infrastructures technologiques en place et les processus d'affaires, ce qui n'est pas sans entraîner d'importantes dépenses. Toutefois, l'intégration des modes et des services peut augmenter l'efficacité. Il reste tout de même naïf de croire que les nouveaux modes de prestation de services amènent toujours des économies et augmentent systématiquement l'efficacité des organisations publiques.

De plus, certains écrits consultés révèlent que la clé du succès dans la prestation de services électroniques dans le secteur public réside dans la capacité à offrir des services à un seul et même endroit au moment opportun (Schmidt 2009, New York State Chief Information Officer 2010, Frost et Sullivan 2011, Department of Economic and Social Affairs, 2012). Les citoyens désirent eux aussi que les services gouvernementaux soient accessibles dans un seul lieu. Ils souhaitent également recevoir le même niveau de service dans chacun des modes utilisés avec la possibilité de passer facilement d'un mode à un autre (Flumian 2007). À ce titre, le fait de regrouper des informations et services gouvernementaux dans des portails de services en ligne permet d'améliorer l'accessibilité et de faciliter la prestation. Selon l'étude « Les citoyens d'abord 6 », un tel regroupement est souhaité par 64% des Québécois.

## 4.2 Éléments à considérer dans le choix de modes de prestation de services à offrir

Actuellement, la fonction publique québécoise, dont font partie les grands organismes du CEGO, multiplie ses canaux de communication dans le but d'offrir un éventail de services qui conviennent à une majorité de citoyens. Cette tendance ne vise toutefois pas à multiplier les échanges avec les clientèles et à les inciter à la consommation de services puisque chacun de ces contacts avec le citoyen est un coût supplémentaire à assumer dans un contexte budgétaire restreint (CEGO, 2009). Il est donc essentiel d'effectuer des choix parmi la multitude de possibilités existantes afin de privilégier les modes qui offrent le plus d'avantages autant pour les citoyens que pour les organisations. Pour ce faire, les organisations doivent tenir compte des éléments présentés dans cette section.

Tout d'abord, avant d'optimiser ou de développer un mode de prestation de services dans une organisation publique, il importe de bien définir le besoin, les caractéristiques et habitudes de consommation de la clientèle visée par le service car cela aura évidemment un impact majeur sur le choix des modes à privilégier. Idéalement, les modes sélectionnés par les organisations devraient en effet refléter les préférences du segment de la clientèle visée (CEGO, 2009). Pour assurer une accessibilité pour tous, l'ensemble des services gouvernementaux devrait tout de même être offert dans au moins un des modes traditionnels tels que le comptoir ou le téléphone (Department of Economic and Social Affairs, 2012). Si l'on en juge par les pratiques et stratégies déployées par les grands organismes, le téléphone est généralement le mode traditionnel privilégié pour assurer la plus large accessibilité à des coûts moindres.

De plus, les organisations publiques doivent également se questionner sur leur capacité organisationnelle avant d'adopter de nouveaux modes ou d'intégrer les modes et les services car les projets dans ce domaine peuvent nécessiter beaucoup de travail en termes d'élaboration, de maintenance et de technologies. En ce sens, les ressources humaines, financières et matérielles détenues par l'organisation doivent être prises en considération.

Par ailleurs, le mode de prestation de service privilégié pour transiger avec l'appareil gouvernemental est souvent différent de celui utilisé pour rechercher de l'information ou pour être informé (SOM Recherches et sondages, 2011). En effet, lorsqu'ils ont à transmettre des renseignements complexes et personnels ou pour recevoir des services « chargés émotionnellement » qui requièrent de l'écoute, les citoyens préfèrent généralement le « contact humain ». Dans le choix des modes à privilégier, il importe ainsi de se questionner sur la nature du service, notamment du degré d'urgence, de la charge d'émotivité et de la complexité tels que perçus par le citoyen. L'organisation doit être en mesure d'assurer le maintien de modes jugés comme « plus humains » pour les services complexes ou qui requièrent de l'empathie et d'en développer des complémentaires qui auront d'autres avantages tels que l'efficacité pour les services qui ne sont pas complexes et qui ne nécessitent pas nécessairement d'empathie.

D'autre part, les organisations ont tout intérêt à évaluer les bénéfices escomptés avant de développer ou de bonifier un mode de prestation de service. En effet, ce n'est pas parce que les coûts de transaction d'un mode de prestation s'avèrent en général moins élevés que d'autres modes qu'il est nécessairement la solution la plus efficace quel que soit le service offert. Par exemple, il est possible qu'une réponse automatisée par courriel coûte moins cher qu'une prestation téléphonique parce qu'elle est moins longue à traiter, mais il est également possible que le citoyen soit dans l'obligation de téléphoner à l'organisme après avoir reçu une réponse par courriel afin de préciser sa question. Deloitte (2008) suggère aussi de s'assurer que le volume des transactions pour les modes offerts est suffisant pour assurer une certaine viabilité.

Enfin, certains modes sont reconnus pour leur capacité à transmettre un grand nombre d'informations alors que d'autres demandent de la concision et se prêtent mieux à la personnalisation des services. Ainsi, pour évaluer les bénéfices possibles du développement d'un mode de prestation de service donné, les caractéristiques du mode devront également être analysées en lien avec les caractéristiques du client et les raisons de sa demande

(CEGO, 2009). À ce titre, la cohérence et la complémentarité des modes que l'organisation veut développer doivent également être examinées afin d'éviter l'éparpillement ou qu'il y ait une duplication entre les secteurs de l'organisation ou entre les modes (Flumian 2007). Cela implique donc de ne pas offrir les mêmes services ou de diffuser la même information dans trop de modes, et ainsi créer plusieurs portes d'entrée sans valeur ajoutée, mais plutôt de sélectionner quelques modes incluant un mode traditionnel, tel le téléphone, pour chaque service afin que le volume de demandes soit suffisant pour en valoir la peine.

## 5. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 5.1 Questions de recherche

Voici les questions de cette étude :

1. Quelles sont les meilleures pratiques en matière d'utilisation des modes par les administrations publiques au niveau national et international auxquelles les grands organismes du CEGO devraient s'inspirer?
2. Quels sont les modes présentement offerts dans les organismes du CEGO et les stratégies visées pour chaque mode de prestation de services par les grands organismes (GO)?
  - Quels sont les avantages et les inconvénients de chacun des modes de prestation de services du point de vue des GO et du citoyen?
  - Quelles sont les convergences et divergences (ou pratiques répandues et peu répandues) entre les GO?
3. En regard de ces éléments, quels sont les modes à optimiser ou à développer au sein des GO?

### 5.2 Méthodes de collecte d'informations

Dans le but d'obtenir des résultats précis, empiriquement valides et pertinents, la démarche retenue pour la réalisation du mandat s'appuie sur les différentes méthodes de collecte d'informations suivantes :

- La consultation d'experts ;
- L'analyse documentaire ;
- La collecte et la validation d'informations auprès d'un groupe de travail formé à cet effet par le CEGO.

### 5.2.1 Consultation d'experts

Dans un premier temps, afin d'identifier les organismes publics et/ou administrations publiques nationales et internationales qui favorisent l'accessibilité des services pour les citoyens et qui possèdent les meilleures pratiques en matière de prestation de services multimode, certains experts ont été consultés (professeurs de l'ÉNAP, chercheurs, ressources internes des grands organismes, etc.).

### 5.2.2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a permis de valider les propos de ces experts. Celle-ci consistait à étudier les écrits scientifiques disponibles dans les banques de données de l'ÉNAP, la documentation interne du CEGO pertinente (publications et rapports produits par certains réseaux d'échanges et groupes de travail) ainsi que différents documents provenant des grands organismes (stratégies de migration, études sur les besoins des citoyens en matière de services en ligne, etc.). De plus, certaines tribunes et organes de diffusion de masse (revues, rapports de séminaires, sites Internet dédiés) et documents officiels des administrations publiques nationales et internationales ont été consultés afin de recenser les différents modes de prestation de services utilisés ainsi que les meilleures pratiques en matière d'utilisation des modes.

Au total, le contenu des sites de huit administrations publiques internationales ont été consultées (Australie, Corée, Danemark, États-Unis, France, Norvège, Royaume-Uni, Singapour) en plus de ceux de quelques provinces canadiennes (Colombie-Britannique, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Ontario). L'échantillonnage de l'analyse documentaire a donc été identifié par choix raisonné puisqu'il est basé sur le succès de ces gouvernements dans l'utilisation de certains modes de prestation de service.



Pour faciliter la collecte d'information sur les différentes administrations publiques consultées, une grille recensant l'ensemble des modes offerts dans les administrations publiques sélectionnées a été produite. Certaines bonnes pratiques provenant du secteur privé ont également été recensées. L'étude des informations recueillies à cette étape a permis de délimiter les principaux concepts à l'étude. (Section 3)

### 5.2.3 Groupe de travail

Finalement, un groupe de travail formé d'un représentant de chaque organisme de CEGO a été créé pour faciliter la collecte d'informations permettant de dresser le portrait de l'utilisation des modes de prestation de services au sein des grands organismes et d'identifier les préoccupations des grands organismes par rapport à l'évolution du multimode.

Les représentants des grands organismes ayant formé le groupe de travail sont :

- Louise-Carolyne Gaudet (CARRA)
- Jean-Guy Thérien (CNT)
- Diane Thibault (CSST)
- Manon Morin (RAMQ)
- Suzy Sanfaçon (RQ)
- Marie-Andrée Lefebvre (RRQ)
- Marie-Ève Quessy (SAAQ)
- Virginie Roberge (SQc).

En fonction de la date de remise du rapport, un calendrier des rencontres et des différentes échéances a été établi. Ainsi, une première rencontre du groupe de travail a permis d'expliquer plus en détail aux membres les objectifs du mandat. Une présentation des meilleures pratiques et tendances en matière d'utilisation des modes au niveau national et international a également été effectuée lors de cette rencontre dans l'objectif de mettre à jour les connaissances des membres.

Par la suite, une grille d'analyse de l'utilisation des modes de prestations de services a été élaborée afin de situer l'état d'avancement des grands organismes par rapport aux meilleures pratiques mises de l'avant par l'analyse documentaire. La grille d'analyse a également permis d'identifier les avantages et inconvénients des modes selon les grands organismes ainsi que les stratégies visées pour chacun des modes. Cette grille d'analyse a ensuite été remplie pour chacun des organismes par les membres du groupe de travail. Pour faciliter la tâche des représentants des organismes du CEGO, des exemples et explications des différents concepts à mettre de l'avant et du niveau d'analyse recherché ont été fournis. Finalement, certaines précisions ont été demandées aux membres, lorsque nécessaires. Au total, près de deux mois ont été alloués aux membres du groupe de travail afin d'effectuer l'entièreté de la collecte d'information dans leur organisme et d'obtenir les validations nécessaires.

Les membres du groupe de travail se sont ensuite rencontrés à deux reprises afin de mettre en commun le contenu de leur grille d'analyse respective dans l'objectif de dresser le portrait de l'utilisation des modes de prestation de services au CEGO. La mise en commun du contenu de la grille d'analyse a ainsi permis d'identifier des pratiques plus ou moins répandues au sein des grands organismes et d'en ressortir des divergences et convergences. Pour ce faire, il a été déterminé que les convergences seraient définies comme étant des pratiques rencontrées au sein de quatre organismes ou plus du CEGO. Les divergences, quant à elles, ont plutôt été vues comme des particularités observées dans, au plus, trois organismes seulement. Cette démarche a ainsi permis de bien situer l'état d'avancement des organismes du CEGO en matière d'utilisation et de gestion du multimode et d'en ressortir des constats généraux.

Afin de faciliter la compréhension et de faire ressortir les orientations que souhaitent prendre chacun des organismes à court et à moyen termes pour l'ensemble des modes, les

informations recueillies relativement aux pratiques actuelles et à l'utilisation qui est visée pour chacun des modes ont été regroupées sous les thèmes suivants :

- Promotion → L'organisme souhaite augmenter la visibilité du mode en faisant la promotion de celui-ci.
- Optimisation → Ce mode est déjà offert dans l'organisme, mais on souhaite l'optimiser ou l'améliorer.
- En développement → Ce mode est actuellement en développement dans l'organisme.
- À l'étude → Ce mode est actuellement à l'étude ou en cours d'expérimentation.
- Envisagé → Ce mode est envisagé à court ou à moyen terme mais n'est pas encore en développement dans l'organisation.
- Maintien → On souhaite maintenir le mode, ni plus ni moins (statu quo).
- Migration → On souhaite faire migrer les demandes reçues par ce mode vers un autre mode.
- Non envisagé → Ce mode n'est pas envisagé pour le moment dans l'organisme.
- S.o. → Sans objet.

À cette étape, une limite concernant la recherche d'informations a toutefois été observée. En effet, certains organismes ne mesurent pas systématiquement le nombre de contacts reçus pour chacun des modes de prestation de services ou le coût de revient de chacun des modes. Cela rend difficile, voire impossible, l'identification de tendances vérifiables quant aux mouvements de la clientèle entre les modes offerts et l'évaluation des gains d'efficacité des modes les uns par rapport aux autres.

L'analyse du contenu des grilles a ensuite permis de situer l'état d'avancement des grands organismes en matière de multimode et d'identifier les éléments à considérer dans le choix de modes de prestation de services à offrir. Afin de permettre l'identification de modes à optimiser ou à développer au sein des grands organismes, des éléments du portrait de

l'utilisation des modes de prestation de services au CEGO ont été comparés aux meilleures pratiques et aux tendances recensées à l'échelle nationale et internationale.

Pour finir, une présentation du rapport a été faite auprès des membres du groupe de travail ainsi que du parrain du groupe de travail multimode pour validation. Les résultats de l'étude ont aussi été présentés au comité directeur du CEGO ainsi qu'aux présidents des grands organismes avant d'être publiés sur le site web du CEGO.

## 6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### 6.1 Identification des meilleures pratiques en matière d'utilisation des modes au niveau national et international

La consultation des sites web des administrations publiques les plus avancées en matière d'utilisation des modes ainsi que d'entreprises du secteur privé a permis d'identifier les meilleures pratiques utilisées pour les modes courants ainsi que pour les nouveaux modes.

Ces pratiques ont pour effet de faciliter les démarches du citoyen, d'améliorer sa satisfaction et d'accroître l'accessibilité de l'information.

– *L'annexe 1 du document présente plus en détail les principales meilleures pratiques recensées à l'aide d'exemples.*

#### 6.1.1 Meilleures pratiques - Modes courants

Parmi les meilleures pratiques recensées pour les modes courants, on retrouve les heures d'ouverture élargies (incluant parfois même le samedi) qui sont généralement offertes pour les services téléphoniques, mais parfois également pour les services au comptoir. De plus, les différentes formes d'accompagnement à la prestation électronique de services (par téléphone, en personne ou en ligne) figurent également parmi les meilleures pratiques auxquelles les grands organismes devraient s'inspirer puisqu'elles favorisent l'autonomisation des citoyens et les incitent à migrer vers les services en ligne en plus d'avoir des impacts positifs sur la satisfaction du client.

Plus précisément, pour certains modes couramment utilisés par les GO, les pratiques suivantes pourraient favoriser l'efficacité :

### **Téléphone**

- **RVI « virtual hold »** ; permet au citoyen d'attendre dans la file d'attente de la RVI ou de se faire recontacter par l'organisation s'il juge le délai trop long.
- **Messages téléphoniques automatisés** ; transmis au citoyen pour informer d'un changement au dossier du citoyen ou pour confirmer la prise en charge d'une transaction en libre-service.

### **Comptoir**

- **Prise de rendez-vous avec un préposé** (par téléphone ou internet) ; permet de mieux gérer l'achalandage.
- **Visioconférence** ; permet un contact humain à distance, sécurisé et facile d'utilisation et se traduit par un taux de satisfaction élevé de la clientèle.

### **Internet et courriel:**

- **Alertes par courriel, l'infolettre et les fils RSS** ; permettent d'informer les citoyens de certaines nouveautés.
- **Boîte de courriel sécurisée** ; rend possible l'échange d'informations nominatives de manière sécurisée.
- **Site web modifiable** ; permet au citoyen d'obtenir de l'information personnalisée en fonction de son profil et de ses intérêts tout en allégeant le site web ce qui facilite l'accessibilité de l'information.

#### **6.1.2 Meilleures pratiques - Nouveaux modes**

Les meilleures pratiques en matière de nouveaux modes de prestation de services au niveau national et international ainsi que dans le secteur privé ont également été recensées.

Parmi celles-ci figure la promotion des nouveaux modes visant à influencer le choix des citoyens. Plus précisément, les administrations publiques nationales et internationales diffusent couramment des vidéos promotionnelles, des messages promotionnels dans la RVI ainsi que des campagnes publicitaires pour promouvoir leurs nouveaux modes de

prestation de services et pour expliquer aux citoyens comment utiliser les libres services. Certaines administrations publiques offrent également des incitations pour encourager la prestation électronique de services et ainsi favoriser la migration des citoyens. Ceux-ci se traduisent, entre autres, par des périodes de transmission de formulaires prolongée, des délais de traitement plus courts pour les services en ligne, une tarification différenciée ou des garanties de services.

L'intégration des modes et des services fait également partie des meilleures pratiques. L'intégration des modes et des services prend généralement la forme de parcours guidés, de dossiers en ligne et de formulaires pré remplis.

Une participation accrue des citoyens a également été observée grâce, entre autres, à l'utilisation croissante des médias sociaux, de forums de discussions, de sondages ou de blogues par les administrations publiques. Celle-ci a pour effet d'accroître la visibilité du gouvernement tout en lui permettant d'obtenir des idées nouvelles à faible coût.

La consultation des employés offrant des services est également considérée comme une meilleure pratique. Selon Kernaghan (2012), cette consultation permet d'obtenir une meilleure compréhension des besoins des clients. Celle-ci peut ainsi prendre la forme d'une boîte à suggestions ou de concours par exemple.

Enfin, le principe de la porte d'entrée unique ou le regroupement de services, très présent dans les sites des administrations publiques qui ont été étudiées, facilite grandement les démarches du citoyen. Ce principe prend souvent la forme de regroupements de sites web gouvernementaux ainsi que de dossier gouvernemental unique. L'étude de Morse (2011) démontre que le regroupement des sites Web de plusieurs ministères et organismes gouvernementaux a des impacts positifs sur l'accessibilité des services et, par conséquent, sur la satisfaction des citoyens.

## **6.2 Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services au sein des grands organismes**

La comparaison des données obtenues grâce aux grilles d'analyse de l'utilisation des modes au sein des grands organismes a permis, dans un premier temps, d'identifier les modes présentement utilisés dans les organismes du CEGO, de situer leur état d'avancement par rapport aux meilleures pratiques précédemment identifiées, et d'obtenir un aperçu de l'évolution des demandes reçues par l'entremise de chacun des modes.

### **6.2.1 Utilisation des modes courants**

Concernant les modes de prestation de services utilisés par les grands organismes du CEGO depuis un certain temps, les informations recueillies ont permis de réaliser que la consultation des sites web de chacun des organismes a augmenté depuis 2010. De plus, pour une légère majorité d'organismes, les demandes reçues par courriel se sont également accrues au cours de la même période.

Le téléphone reste tout de même grandement apprécié et utilisé des citoyens faisant affaire avec les GO. Étonnamment, depuis 2010, un peu plus de la moitié des organismes du CEGO continuent de constater une augmentation des demandes téléphoniques reçues. Toutefois, pour la majorité d'entre eux, les informations de base diffusées par le système de réponse vocale interactif (RVI) répondent à un nombre croissant d'appels, ce qui favorise une certaine l'efficience. La majorité des grands organismes souhaitent d'ailleurs optimiser l'utilisation de leur RVI en augmentant le nombre de services transactionnels offerts par ce mode et en favorisant l'utilisation de la RVI pour les clients qui n'ont pas besoin d'assistance et dont la demande est simple.

L'utilisation des services en personne au comptoir varie beaucoup d'un organisme à l'autre en fonction du secteur d'activité des organismes, des lignes d'affaires et des clientèles desservies. Au cours des trois dernières années, certains organismes ont noté une diminution du nombre de personnes se présentant au comptoir alors que d'autres ont vu ce



nombre augmenter. Cela s'explique, entre autres, par le fait que certains services nécessitent un contact en face à face pour identifier le citoyen en lui demandant ses pièces justificatives, et ce, malgré le fait que ce mode de prestation de services peut être plus coûteux et plus difficile à gérer en matière d'achalandage.

Règle générale, les demandes reçues par la poste ont diminué au sein des organismes du CEGO depuis 2010. Selon les informations recueillies, les correspondances papier reflètent de moins en moins les attentes et comportements de la clientèle.

Enfin, peu d'avantages seraient associés à la télécopie, si ce n'est que pour la transmission rapide de documents ou pièces justificatives exigeant une signature.

#### **6.2.2 Utilisation des nouveaux modes**

Pour ce qui est des nouveaux modes, les vidéos sont utilisées par une majorité d'organismes pour informer le citoyen ou pour faire la promotion des services. De plus, les médias sociaux, tels que YouTube, Facebook, Twitter, les blogues et les fils RSS, sont de plus en plus utilisés au sein des grands organismes. Les alertes courriel pour informer le citoyen d'une nouveauté ou d'un changement à son dossier sont également en augmentation au sein des GO, mais l'infolettre, qui permet de transmettre périodiquement des bulletins informatifs aux citoyens, est offerte par peu d'organismes. On constate également une tendance vers le mobile pour les clientèles jeunes, malgré les possibilités de service limitées associées à ce mode.

Quant à la visioconférence avec les citoyens et à la boîte courriel sécurisée, elles ne sont pas ou peu disponibles actuellement.

Finalement, on note une augmentation de l'utilisation des libres services de la part des citoyens depuis 2010.

Le tableau suivant résume les principaux avantages et inconvénients identifiés pour les principaux modes offerts :

	Comptoir	Poste	Télécopie	Téléphone	RVI	Courriel	Site web et services transactionnels en ligne	Dossier en ligne et dossier citoyen gouvernemental	Médias sociaux
<b>Avantages pour l'organisation</b>	-Facilite le traitement des transactions complexes; -Facilite l'authentification/méthode de contrôle.	-Répartition de la charge de travail; -Permet l'obtention de documents, consentements et pièces justificatives	-Répartition de la charge de travail. -Permet la reconnaissance de la signature des documents	-Coût moins élevés que l'accueil et la correspondance; -Efficacité.	-Efficience (peut diminuer le nombre, la durée des appels) -Facilite la gestion du travail par compétence des agents; -Autonomisation du citoyen.	-Laisse une trace des échanges; -Possibilité de traitement asynchrone;	-Bonne visibilité pour l'organisation et ses services; -Autonomisation du citoyen; -Efficience.	-Efficacité; -Possibilité d'optimisation et d'automatisation des services.	-Interaction avec le citoyen; -Visibilité; -Fort potentiel de sensibilisation.
<b>Avantages pour le citoyen</b>	-Humanisation et personnalisation du service -Service en temps réel et complet -Permet au client de montrer des pièces justificatives	-Permet de transmettre des documents, consentements et pièces justificatives qu'il doit fournir; -Mode universel et personnalisé.	-Évite un déplacement ou un délai postal -Facilité d'utilisation -Instantanéité de la transmission.	-Mode universel -Contact humain et personnalisé.	-Accessibilité 24/7;	-Accessibilité; -Répond à ses habitudes; -Convivialité et confidentialité (lorsque sécurisé)	-Répond aux habitudes et désirs de la clientèle; -Disponible 24h/7j.	-Sécurité et confidentialité -Facilité; -Personnalisation des services; -Accessible en tout temps.	-Accessibilité et disponibilité de l'information;
<b>Inconvénients pour l'organisation</b>	-Gestion des effectifs et de l'achalandage; -Coûts; -Embauche et rétention du personnel	-Nécessite souvent une rétroaction auprès du citoyen; -Nécessite plusieurs interventions (triage, numérisation, etc.)	-Nécessite un travail d'appariement, classement, archivage, etc.; -Risque de perte de documents.	-Difficulté à trouver et à conserver l'expertise des ressources; -Nécessite une gestion rigoureuse.	-Sécurité. -Limité à des traitements simples et à la diffusion d'infos de base -Dédoublage de l'information diffusée dans le site web	Lorsque non sécurisé : -Non confidentiel; -Complexité de traitement; -Efficience.	-Peut être complexe à gérer.	-Délais d'implantation et coûts de développement importants; -Complexité.	-Instantanéité.
<b>Inconvénients pour le citoyen</b>	-Horaire limité -Nécessite des déplacements -Délai d'attente en file	-Répond de moins en moins aux attentes; -Engendre différents délais; -Offre un soutien limité.	-Accessibilité (nécessite d'avoir accès à un télécopieur) -Délai de mise à jour du dossier; -Coûteux.	-Permet généralement un horaire limité aux heures habituelles d'affaires;	-Peut être complexe; -Impersonnel.	-Délais de réponse; -Limité à la transmission d'informations générales (lorsque non sécurisé).	-Accessibilité -Pas d'interaction avec un humain -Sécurité et confidentialité -Non personnalisé.	-Accessibilité -Pas d'interaction avec un humain.	-Accessibilité.

## **6.3 Analyse des convergences et des divergences en matière d'utilisation des modes entre les grands organismes**

L'étude des données recensées dans les grilles d'analyse des modes de prestation de services au sein des grands organismes a permis de comparer l'utilisation actuelle des modes entre les organismes ainsi que l'utilisation qui en est visée à court et à moyen terme.

### **6.3.1 Migration et efficacité des modes**

Dans un premier temps, il a été constaté que la majorité des grands organismes souhaitent faire migrer les demandes reçues par les modes courants vers des libres services ou, du moins, vers des modes jugés comme plus efficaces.

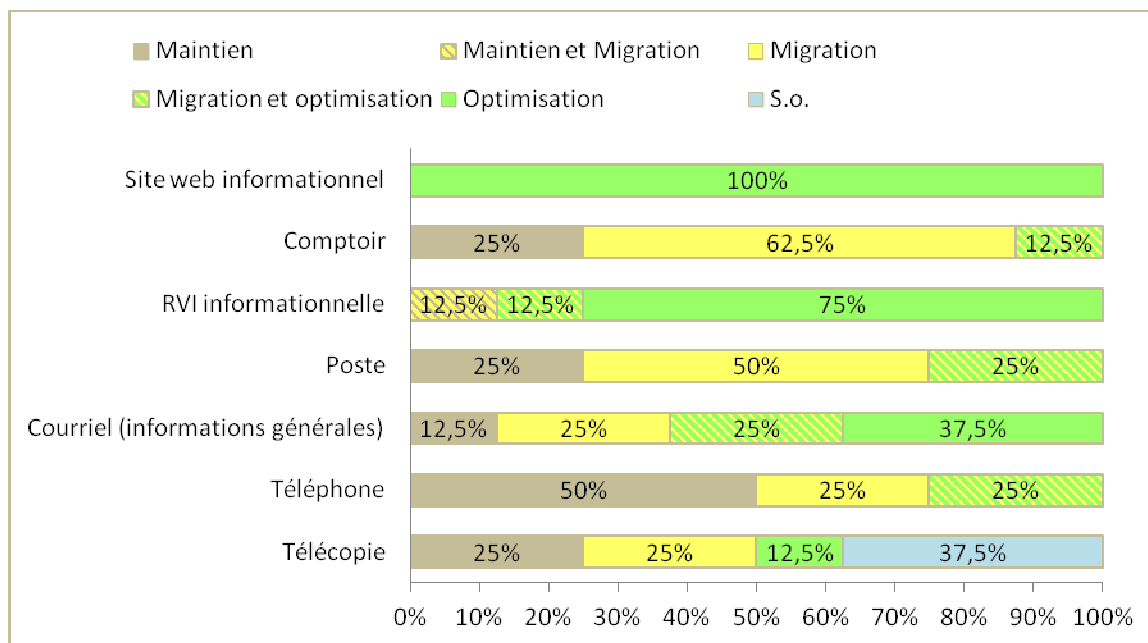
#### ***6.3.1.1 Stratégies visées par les grands organismes pour les modes courants***

Plus précisément, les grands organismes désirent faire migrer, du moins en partie, les demandes reçues par téléphone vers des modes de prestation de services plus autonomes, tels que la RVI ou les services en ligne. De plus, tous les grands organismes favorisent l'utilisation de leurs sites web et de leur RVI pour les demandes informationnelles. Cela a principalement pour objectif de faire migrer une partie des demandes provenant d'autres modes, en particulier le comptoir et la poste.

Les stratégies visées pour la télécopie et le courriel varient beaucoup au sein des grands organismes en fonction des réalités qui leur sont propres. Ainsi, certains organismes souhaitent optimiser le courriel en développant une boîte de courriel sécurisée, permettant ainsi la transmission d'informations nominatives, alors que d'autres souhaitent faire migrer les demandes reçues par courriel vers d'autres modes. Pour la télécopie, les stratégies dépendent beaucoup du secteur d'activités. Pour certains GO, la télécopie offre l'avantage de permettre la signature manuscrite, mais pour les autres organismes ce n'est pas très avantageux. Cela explique donc en grande partie les différences pour ce mode.

Le graphique qui suit présente les stratégies visées pour les modes courants :

Figure 1 : Stratégies visées par les grands organismes pour les modes courants



– Les stratégies visées par les organismes du CEGO pour les modes courants se trouvent à l'annexe 2 du document.

Enfin, la possibilité d'obtenir un rendez-vous avec un préposé au comptoir dans l'objectif de faciliter la gestion de l'achalandage est une particularité qui a été remarquée au sein de deux organismes.

### 6.3.1.2 Utilisation de nouveaux modes

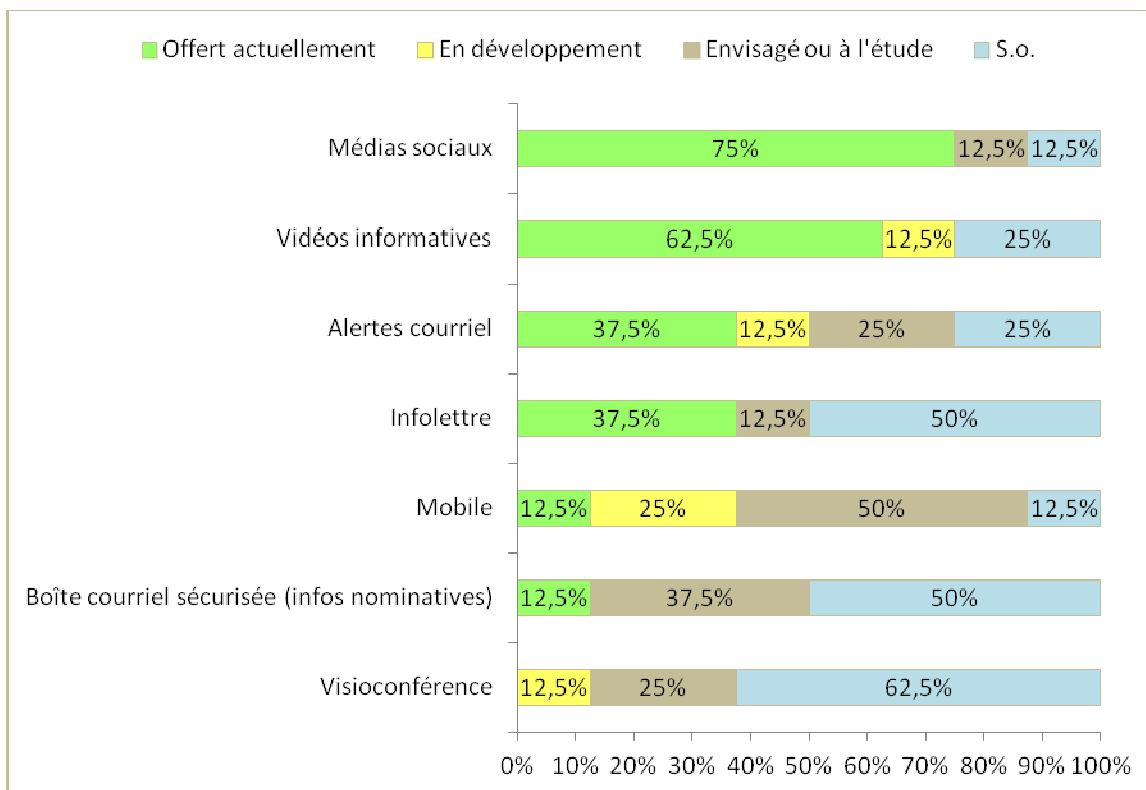
L'analyse a permis de constater que les organismes du CEGO souhaitent accroître l'accessibilité des services en développant de nouveaux modes. À ce titre, six organismes utilisent présentement les médias sociaux (YouTube, Facebook, Twitter, blogues, fils RSS) pour divulguer des informations aux citoyens. Les vidéos promotionnelles ou informatives sont également couramment développées.

De plus, on constate une propension à envisager l'adoption du mobile malgré le fait que ce mode est encore peu développé actuellement en raison des coûts additionnels que cela engendrerait et des possibilités plutôt limitées de services. La CNT a tout de même développé une application mobile à l'intention des jeunes, nommée maPaye, qui permet de comptabiliser les heures de travail. Pour en faire la promotion, un concours a été mis en place avec 20 prix de 100\$; des affiches publicitaires ont été placées dans les cégeps et universités ainsi que dans les restaurants McDonald's et dans certains abribus. Une capsule informative a également été diffusée à TVA. En septembre 2012, l'application avait été téléchargée près de 14 000 fois. Au moment de l'étude, l'application Mode Conduite lancée par la SAAQ était en développement. Au même titre que la CNT, la Société prévoyait faire la promotion de l'application en mettant en place un concours.

On dénote toutefois des particularités dans l'utilisation de certains nouveaux modes, dont l'offre d'alertes courriel ou d'infolettres. Pour ce qui est des médias sociaux, le blogue est en développement dans un seul organisme. De plus, un organisme offre présentement une boîte de courriel sécurisée permettant la transmission d'informations nominatives alors que trois autres l'envisagent. La transmission de notifications par SMS est envisagée dans deux organismes du CEGO et un organisme envisage d'adapter son site web pour qu'il soit accessible plus facilement par le mobile. Finalement, la visioconférence est en développement dans un organisme et à l'étude dans deux organismes.

Le graphique suivant montre les différents degrés d'avancement des grands organismes pour les principaux nouveaux modes :

Figure 2 : Offre de nouveaux modes au sein des grands organismes



– Les stratégies visées par les organismes du CEGO pour les nouveaux modes se trouvent à l'annexe 3 du document.

### 6.3.2 Accessibilité de l'information et des services

Une tendance à vouloir accroître l'accessibilité de l'information a été remarquée au sein des grands organismes, notamment par des heures d'ouverture plus étendues offertes dans six organismes. En effet, la moitié des organismes offrent maintenant des services téléphoniques de 8 h à 17 h plutôt que de 8 h 30 à 16 h 30. Un organisme du CEGO est maintenant ouvert de 8 h à 20 h pour certaines lignes d'affaires alors qu'un autre prolonge ses heures d'ouverture jusqu'à 18 h en période de pointe et offre de l'assistance téléphonique aux internautes selon un horaire plus étendu qui inclut les samedis. Les heures d'ouverture au comptoir, quant à elles, varient légèrement d'un organisme à l'autre.

Il existe tout de même des divergences notables en termes d'engagements de services pour la correspondance papier puisque les délais de réponse à partir de la date de réception de la demande peuvent varier entre 10 et 150 jours selon les organismes, la nature et la complexité des services offerts.

### 6.3.3 Autonomisation du citoyen

#### 6.3.3.1 Libres services au sein des grands organismes

Il a été noté que les organismes du CEGO ont développé, ou développent, des libres services dans l'objectif de favoriser l'autonomisation du citoyen. Les GO travaillent tous à développer de nouveaux services en ligne ou à optimiser ceux déjà offerts. De plus, la moitié des GO offrent des services transactionnels courts par l'entremise de leur RVI. Ces services vont de la commande de dépliants informatifs à la possibilité de prendre un rendez-vous avec un préposé ou de connaître l'état d'avancement du traitement d'une demande.

Par exemple, Revenu Québec offre deux services automatisés dans sa RVI : (*Info-remboursement* qui permet au citoyen de connaître l'état du traitement de sa déclaration de revenus sans l'intervention d'un agent ; *Info-code d'accès* qui permet de fournir par voie automatisée au citoyen un code d'accès pour transmettre sa déclaration de revenus électroniquement. La RRQ permet l'identification du client par reconnaissance vocale<sup>3</sup>. La RVI de la SAAQ offre la possibilité au citoyen de prendre rendez-vous pour un examen de conduite, de demander une copie du dossier de conduite, de remiser un véhicule, etc. La RVI de la RAMQ permet, quant à elle, la commande de certains dépliants.

Il existe toutefois certaines nouvelles pratiques de type libre-service moins répandues au sein des grands organismes. C'est le cas des bornes interactives qui sont en développement dans un organisme et envisagées par deux autres. De plus, un organisme met à la disposition des citoyens des ordinateurs pour effectuer leurs transactions électroniques pendant qu'un autre expérimente cette pratique en projet pilote. Quant à la reconnaissance

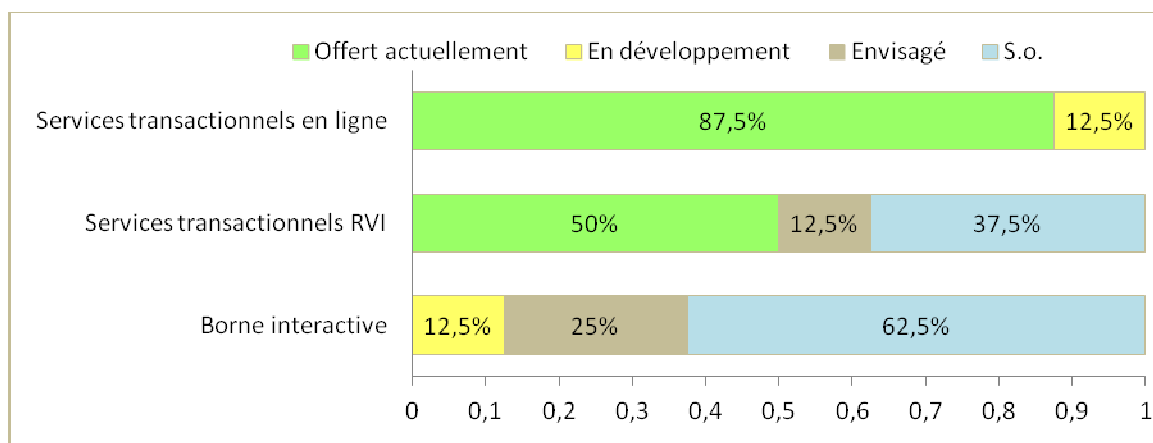
---

<sup>3</sup> Technologie permettant à un appareil de reconnaître les directives d'une voix humaine. Elle permet à l'interlocuteur d'accéder à un système téléphonique ou informatique simplement en parlant.

vocale, celle-ci est offerte dans un seul organisme pour la portion de service permettant l'identification du citoyen.

Le graphique qui suit illustre bien les proportions des grands organismes qui offrent ou développent des libres services :

Figure 3 : Offre de libres services dans les grands organismes



– Les stratégies visées par les organismes du CEGO pour les libres services se trouvent à l'annexe 4 du document.

### 6.3.3.2 Offre d'accompagnement à la prestation électronique de services au sein des grands organismes

Pour favoriser l'autonomisation du citoyen et sa migration vers le libre service et autres modes moins coûteux, il convient d'accompagner les citoyens.

Malgré le fait que les GO aient tendance à appliquer le principe du « libre choix » du citoyen dans leur offre de modes de prestation de services, on dénote une préférence à vouloir faire migrer les clientèles vers des modes plus économiques.

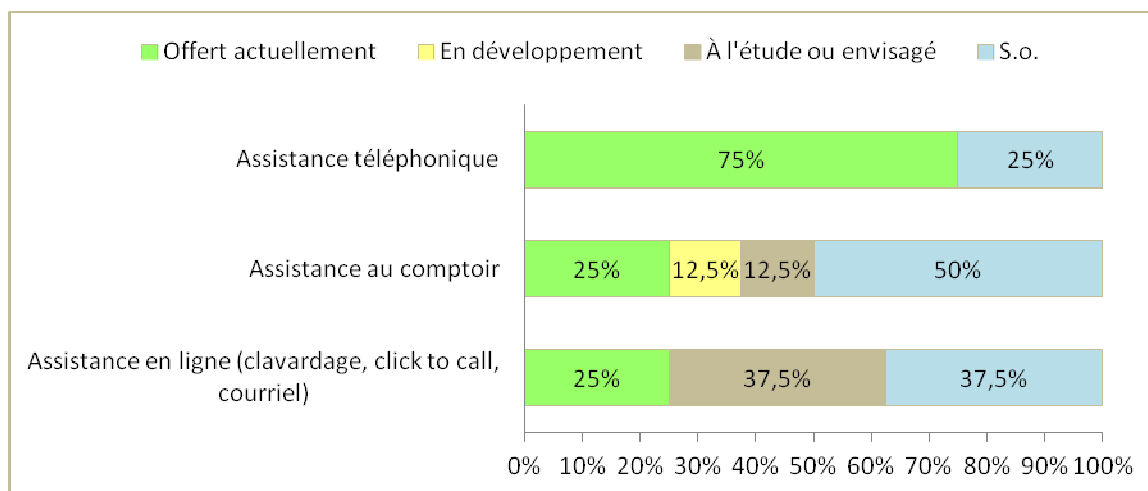
L'analyse a permis de constater que six organismes offrent de l'aide à la navigation par téléphone et qu'aucun organisme n'envisage de mettre en place d'agent virtuel.



L'assistance au comptoir et les différentes formes d'assistance en ligne par l'entremise du courriel, du clavardage ou du click to call sont toutefois encore peu répandues.

La figure qui suit illustre bien les proportions des grands organismes qui offrent ou développent différentes formes d'accompagnement à la prestation de services (PES)

Figure 4 : Accompagnement à la PES au sein des grands organismes



– Les stratégies visées par les organismes du CEGO pour les différents types d'accompagnement à la PES se trouvent à l'annexe 5 du document.

Pour les différentes formes d'assistance en ligne, deux organismes permettent aux citoyens de poser leurs questions concernant les services électroniques par courriel. Le clavardage est envisagé dans deux organismes et il est à l'étude dans un autre. Le click to call est envisagé dans un seul organisme et à l'étude dans un autre.

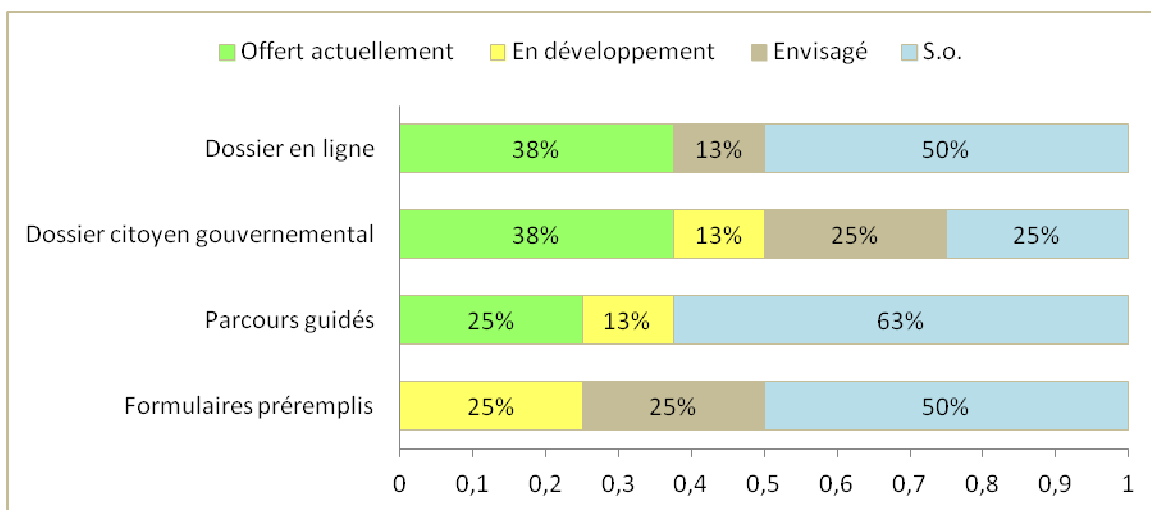
#### 6.3.4 Intégration des modes et regroupement de services

Pour terminer, il existe ici et ailleurs une tendance à vouloir organiser les modes de manière favoriser l'efficacité, l'autonomisation du citoyen et l'accessibilité. On parle alors d'intégration des modes et de regroupement de services entre les organismes.

L'intégration ou regroupement des services est de plus en plus favorisé dans les grands organismes : des dossiers en ligne sont disponibles dans trois organismes alors que le service commun de changement d'adresse est offert dans cinq organismes du CEGO. De plus, certains organismes partagent leurs locaux afin d'offrir leurs différents services en personne dans un seul et même endroit. Il existe, par exemple, un bureau à Québec qui regroupe sous un même toit les services de Services Québec, de la SAAQ et de la RAMQ. Trois organismes offrent également des services en ligne par l'entremise du dossier citoyen gouvernemental et qu'un organisme effectue présentement des travaux en ce sens. Deux organismes du Centre d'expertise envisagent d'adhérer au dossier citoyen gouvernemental prochainement. L'offre de parcours guidés demeure encore faible et aucun organisme n'offre actuellement de formulaires préremplis.

La figure suivante illustre l'utilisation de ces différentes formes d'intégration des modes et de l'adhésion des organismes au dossier citoyen gouvernemental:

Figure 5 : Intégration des services au sein des grands organismes



– Les stratégies visées par les organismes du CEGO pour l'intégration des modes se trouvent à l'annexe 6 du document.

### 6.3.5 Constats généraux au sein des grands organismes

L'analyse des convergences et divergences entre les grands organismes mises en relation avec les meilleures pratiques identifiées à l'échelle nationale et internationale a permis de dégager certains constats généraux.

On constate que les tendances au sein des GO vont dans le même sens que les bonnes pratiques recensées à l'international. Ainsi, comme on a pu le voir dans les bonnes pratiques, les grands organismes travaillent à développer de nouveaux modes afin d'accroître l'accessibilité de leurs services, à augmenter le nombre de libres services qu'ils offrent et à diminuer leurs coûts de transaction. Afin de faciliter l'autonomisation du citoyen et de favoriser la migration vers les services en ligne, on constate une tendance au sein des organismes du CEGO à favoriser l'intégration des modes, le regroupement de leurs services et l'accompagnement. Toutefois, malgré les efforts déployés pour intégrer les

différents modes et regrouper des services, il y a matière à amélioration comparativement aux meilleures pratiques recensées au niveau national et international.

De plus, les grands organismes ont un souci d'offrir différents modes aux citoyens et de concevoir des produits multimode en fonction des profils de clientèles. Par exemple, le mobile est actuellement développé principalement pour les clientèles plus jeunes.

On remarque également une tendance au sein des GO à faire la promotion de certains modes auprès des citoyens, principalement pour les services en ligne. Par contre, en comparaison avec les meilleures pratiques recensées, les organismes du Centre d'expertise auraient intérêt à promouvoir davantage les modes qu'ils souhaitent favoriser. De plus, les grands organismes auraient avantage à impliquer plus le personnel et les citoyens dans l'amélioration de la prestation de services.

Par ailleurs, il existe des différences notables dans les modes de prestation de service offerts au sein des grands organismes du CEGO. Les GO n'ont pas tous la même maturité en termes de prestation et cela s'explique entre autres par les différences qui existent dans la nature des services qu'ils offrent et les différentes clientèles visées.

D'un autre côté, l'analyse a permis de réaliser qu'il n'existe pas toujours une vision intégrée de l'utilisation des différents modes et services à l'intérieur des organismes. Plus précisément, il n'existe pas toujours d'instance au sein des organismes qui permet de s'assurer que les différentes initiatives des secteurs de l'organisation sont cohérentes, que les modes développés sont complémentaires et qu'il n'y a pas de doublons.

Pour finir, l'analyse a permis de réaliser qu'il est encore difficile d'évaluer les gains d'efficacité des modes les uns par rapport aux autres. Plus précisément, les grands organismes ne constatent pas toujours une corrélation entre l'augmentation de services électroniques et le nombre de demandes reçues par les modes traditionnels.

## **6.4 Identification de modes à optimiser et/ou à développer au sein des grands organismes en regard des meilleures pratiques**

La recension des écrits a permis d'identifier plusieurs éléments à considérer avant d'optimiser un mode déjà offert ou de développer un nouveau mode de prestation de services au sein d'une organisation publique. Il est ardu de déterminer des modes à optimiser ou à développer pour l'ensemble des grands organismes du CEGO. En ce sens, les modes à développer ou à optimiser qui sont présentés dans cette partie du rapport ont été sélectionnés en fonction de leurs caractéristiques générales. Il ne serait sans doute pas efficace de développer ou d'optimiser l'ensemble des modes proposés. Dans tous les cas, les organisations doivent garder en tête qu'il n'existe pas de recette miracle à implanter en matière de modes de prestation de services et qu'il serait une erreur d'avoir trop de modes développés pour les ressources disponibles.

### **6.4.1 Modes courants à optimiser ou à bonifier au sein des grands organismes**

Concernant les modes courants, la recension des écrits ainsi que l'étude des pratiques au niveau national et international permettent de croire que des bonifications aux sites web informationnels des grands organismes seraient à envisager afin d'améliorer l'accessibilité de l'information. Selon Clerc et Trudeau (2011), les organisations publiques auraient avantage à offrir la possibilité pour le citoyen d'effectuer une recherche par mots clés sur leurs sites web. De plus, selon Kernaghan (2012) l'amélioration de la foire aux questions à l'aide de sondages en ligne ainsi que la réduction du nombre de pages web sont également d'excellentes pratiques à mettre en place.

L'utilisation du courriel non sécurisé (informations générales uniquement) pourrait être grandement améliorée en permettant aux préposés de transmettre des documents, des formulaires ou des hyperliens par courriel en complément de réponse à une demande téléphonique. Il pourrait également y avoir lieu d'offrir des plages horaires au citoyen pour se faire recontacter par téléphone dans le formulaire de courriel afin que celui-ci n'appelle pas l'organisme avant d'avoir obtenu une réponse courriel.

Finalement, la RVI informationnelle pourrait être améliorée au sein des grands organismes en poursuivant l'application des meilleures pratiques ciblées dans le rapport du CEGO (2008). Plus précisément, les grands organismes qui ne le font pas encore devraient mettre en place des mesures pour informer le citoyen du délai d'attente et s'assurer que l'information recueillie par la RVI auprès du client soit acheminée au préposé qui prendra l'appel.

#### **6.4.2 Nouveaux modes à optimiser ou à bonifier au sein des grands organismes**

Pour ce qui est des nouveaux modes, les organisations publiques auraient avantage à mettre en place des alertes par courriel ou une infolettre à propos des services gouvernementaux disponibles. Plusieurs organisations publiques consultées au niveau national et international ont d'ailleurs recours à des alertes par courriel pour inciter les citoyens à se tourner vers les modes libre-service. Les courriels de confirmation ou les messages téléphoniques automatisés à la suite d'une transaction libre-service offrent également l'avantage de rassurer le citoyen et d'éviter à celui-ci de téléphoner l'organisation pour vérifier que la transaction a bien fonctionné.

#### **6.4.3 Développement de libres services**

L'ensemble des administrations publiques consultées tend à accroître le nombre de libres services qu'elles offrent car ces services sont disponibles en tout temps, permettent l'autonomisation du citoyen et répondent aux attentes d'une bonne partie de la population tout en étant généralement moins coûteux que les autres modes.

Les grands organismes auraient tout avantage à augmenter ou à optimiser les services transactionnels offerts par leur RVI en gardant toutefois à l'esprit que ceux-ci ne s'appliquent pas à tous les services. En effet, les services transactionnels offerts par la RVI doivent être utilisés pour des services (ou même pour des portions de service) nécessitant des traitements simples (exemple pour l'identification du citoyen), et qui ne requièrent pas de l'écoute et de l'empathie car ce mode est impersonnel.

De plus, les services transactionnels en ligne sont à favoriser au sein des grands organismes car ce mode procure de nombreux avantages en termes d'autonomisation du citoyen, de personnalisation et d'accessibilité des services et ce, bien souvent malgré les délais d'implantation, la complexité pour l'organisation et les coûts de développement importants qui y sont associés. Les services transactionnels et les dossiers en ligne ne s'adressent toutefois pas à tout le monde et ne doivent pas nécessairement faire l'objet d'un déploiement généralisé (CEFRIO 2009).

#### **6.4.4 Accompagnement à la prestation électronique de services**

Comme mentionné précédemment, le développement de la prestation électronique de services et les libres services nécessitent généralement d'offrir un accompagnement au comptoir ou au téléphone (Kernaghan 2012). D'ailleurs, les organismes du CEGO ont remarqué que le développement de la prestation électronique de services a amené une croissance du nombre de courriels reçus. Ainsi, les organismes qui offrent des libres services devraient minimalement mettre en place de l'assistance téléphonique à la navigation web et offrir aux préposés aux renseignements au téléphone la possibilité d'avoir accès au contexte de navigation du citoyen.

#### **6.4.5 Intégration des modes et regroupement des services**

L'étude a également permis de constater que les parcours guidés ainsi que les formulaires préremplis à partir de renseignements détenus par l'organisation ou par des partenaires gouvernementaux ainsi que les regroupements de services sont pratique courante au niveau international en vue de faciliter les démarches des citoyens. Comme on a pu le voir plus tôt, les parcours guidés et les formulaires pré remplis sont encore peu offerts dans les GO. À ce titre, les ministères et organismes de la fonction publique québécoise auraient avantage à poursuivre leurs efforts afin de développer des parcours guidés contenant les démarches à suivre au sein des différents partenaires pour un événement de vie en particulier. Les MO pourraient tirer profit à travailler ensemble afin que certaines informations détenues par

certains d'entre eux puissent être reprises afin de préremplir les formulaires, et ce, dans le respect rigoureux de la confidentialité et de la vie privée.

Par ailleurs, en regard des bonnes pratiques, le dossier en ligne est à privilégier au sein des grands organismes car ce mode procure de nombreux avantages en termes d'autonomisation du citoyen, de personnalisation et d'accessibilité des services, et ce, malgré des délais d'implantation, la complexité pour l'organisation et les coûts de développement importants qui y sont associés. Certains organismes auraient peut-être avantage à adhérer au dossier citoyen gouvernemental plutôt que de développer leur propre dossier en ligne, notamment dans le cas où le citoyen fait affaire avec l'organisme une seule fois dans sa vie ou très rarement.

#### **6.4.6 Autres optimisations ou développements des modes à envisager**

Étant donné que certains organismes du CEGO sont plus avancés que d'autres et que leurs contextes organisationnels varient beaucoup, il importait également ici de se projeter plus loin dans les propositions d'optimisation ou de développement des modes.

En fonction de la capacité organisationnelle, l'élargissement des heures d'ouverture téléphoniques serait à envisager au sein des organisations qui ont pour principale clientèle des travailleurs. D'ailleurs, si ces organisations désirent favoriser l'utilisation de libres services en dehors des heures d'ouverture, il faudrait idéalement envisager d'offrir de l'assistance téléphonique ou en ligne sur des heures élargies. À ce titre, le sondage de SOM effectué pour la CSST en 2011 a démontré que les citoyens sont souvent portés à se tourner vers l'assistance en ligne telle que le clavardage pour obtenir un complément d'information qui ne nécessite pas nécessairement un appel ou lorsqu'ils ont de la difficulté à trouver une information sur le site web (SOM Recherches et sondages, 2011). L'accroissement du nombre de services en ligne pourrait augmenter le nombre de demandes à cet effet. Par ailleurs, il serait avantageux pour les grands organismes favorisant les libres services en ligne de développer des vidéos promotionnelles expliquant la façon de les utiliser (Kernaghan, 2012). D'un autre côté, malgré le fait que la boîte de courriel sécurisée soit



considérée comme une pratique qui offre de nombreux avantages par rapport à la poste et à la télécopie, comme la transmission de pièces justificatives et la personnalisation des services, les grands organismes devraient d'abord prendre en considération la clientèle qu'ils visent avant de développer ce mode souvent associé à des coûts de développement importants. En effet, selon l'étude NETendances 2011 du CEFRIO (2012), au Québec les internautes en général démontrent un intérêt moyen de l'ordre de 4,5/10 pour la boîte sécurisée. Toutefois, les étudiants ont tout de même un intérêt envers ce mode de l'ordre de 6,8/10.

Dans le même ordre d'idée, même si de nombreux internautes fréquentent les médias sociaux, les grands organismes auraient intérêt à utiliser les réseaux sociaux pour rejoindre les clientèles plus jeunes. En effet, toujours selon l'étude NETendances 2011 du CEFRIO (2012) les internautes québécois ont été 59,4 % à consulter des sites de réseaux sociaux tels que Facebook ou LinkedIn au cours de la dernière année. Pourtant, à l'heure actuelle, communiquer avec le gouvernement par les médias sociaux comme Facebook ou Twitter présente un faible intérêt chez les internautes, au Québec. La note moyenne attribuée à l'intérêt de communiquer à l'aide des médias sociaux est de 2,2/10 chez les internautes de plus de 18 ans. Les étudiants (4,8/10) et les internautes de 18 à 24 ans (4,5/10) accordent une note moyenne supérieure à l'ensemble. Il ne faut pas non plus oublier que les réseaux sociaux ne sont pas pour tout le monde ni pour tous les sujets. Il peut également être difficile d'orienter les discussions sur les réseaux sociaux. Les sujets à cibler devraient idéalement être non « litigieux » et concerner une clientèle présente sur les réseaux sociaux. Par exemple, la sécurité routière ou la sécurité au travail.

Quant au mobile, les grands organismes qui ne l'offrent pas actuellement auraient avantage à le développer, notamment pour rejoindre les jeunes adultes, comme on le fait actuellement dans certains organismes. Selon le CEFRIO (2012), le taux d'utilisation des téléphones intelligents est de 25,4 % chez les adultes québécois. Toutefois, l'adoption du téléphone intelligent est clairement plus marquée chez les jeunes adultes. Plus précisément,

ils sont près de la moitié des 18 à 24 ans (46,6 %) et plus du tiers des 35 à 44 ans (36,5 %) à posséder un téléphone intelligent, alors que ce n'est le cas que de 17,7 % des 55 à 64 ans et de 2,3 % des 65 ans et plus (CEFRIO, 2012).

Par ailleurs, les organismes qui désirent être plus présents dans les régions éloignées auraient possiblement intérêt à offrir la visioconférence puisque ce mode permet, entre autres, d'assurer l'accessibilité des services, d'offrir de l'assistance en personne à distance ainsi qu'un service personnalisé (Frost et Sullivan 2011). Dans un entretien apparaissant dans la revue Perspectives (CEFRIO, 2012), Christian Boudreau stipule que « la téléprésence peut recréer des conditions de proximité physique au point [de faire] oublier [aux participants] qu'il s'agit d'une relation à distance [...]». Par contre, la visioconférence nécessite beaucoup d'investissement et on peut se questionner quant à la cohérence de ce mode pour les organismes qui souhaitent faire migrer les demandes au comptoir vers les modes électroniques ou autres modes moins dispendieux.

Enfin, les bornes interactives ou kiosques gouvernementaux seraient également à envisager par les grands organismes du CEGO car, même si seul un faible pourcentage des citoyens les utilise, ceux-ci obtiennent des cotes de satisfaction comparables aux bureaux gouvernementaux et à l'Internet (ISAC 2008).

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le portrait de l'utilisation des modes de prestation de services au sein des grands organismes a permis de réaliser que les grands organismes du CEGO ne sont pas tous au même niveau en matière de développement des modes de prestation de services. Cela s'explique, entre autres, par les différences qui existent dans la nature des services offerts et les clientèles visées par les organismes.

Par ailleurs, la volonté affichée par les organismes du CEGO est d'offrir à leurs clientèles des services de qualité, adaptés à leurs besoins tout en ayant comme préoccupation l'efficience des moyens. En ce sens, les travaux et actions des grands organismes vont généralement dans le même sens que les bonnes pratiques constatées au sein des organisations nationales et internationales.

De plus, l'analyse a permis de constater qu'il est actuellement difficile d'évaluer les gains d'efficacité des modes les uns par rapport aux autres. En ce sens, les grands organismes du CEGO auraient avantage à favoriser le développement d'une vision intégrée de l'utilisation des différents modes offerts. Plus concrètement, ceux-ci devraient mettre en place une instance pour coordonner les différentes initiatives des secteurs en matière de gestion multimode au sein de leurs organisations qui s'assurerait que le tout est cohérent et tient compte de leur capacité organisationnelle. Cette instance devrait également avoir pour objectif de mesurer et de comparer le nombre de contacts reçus par mode de façon à pouvoir distinguer les mouvements de clientèle entre les différents modes en fonction de leurs profils et d'établir des cibles à atteindre en matière de migration des modes

D'autre part, comme mentionné plus tôt, les grands organismes devraient également poursuivre l'augmentation du nombre de libres services offerts pour les services qui s'y prêtent bien. À ce titre, les membres du groupe de travail sont d'avis que, pour favoriser la

migration vers les libres services, les grands organismes devraient également envisager d'ajuster les engagements présentés dans leur déclaration de services aux citoyens afin d'y inclure les libres services.

La recension des écrits ainsi que les échanges avec les membres du groupe de travail ont également permis de réaliser l'importance de tirer profit de l'expérience du personnel avant de développer de nouveaux modes. En effet, en recueillant les commentaires du personnel en lien avec la prestation de services, les organisations ont ainsi l'opportunité d'obtenir une meilleure compréhension des besoins des citoyens, de leur capacité de migration, de leurs attentes ainsi que de leur potentiel de changement. Les grands organismes auraient également avantage à poursuivre leurs efforts visant à accroître la consultation des citoyens afin de favoriser leur implication dans l'amélioration de la prestation de services. Plus précisément, des sondages et autres formes de consultation auprès des citoyens pourraient permettre d'examiner les obstacles à la migration dans les organisations et ainsi de situer d'éventuelles difficultés en matière de migration des modes afin d'identifier des pistes de solution pour favoriser la migration.

Compte tenu de ces éléments, il y aurait donc lieu de poursuivre les travaux du groupe de travail multimode du CEGO dans l'objectif de porter une attention particulière à la prestation électronique de services (PES) ainsi que sur les différentes formes d'accompagnement à la PES qui permettent aux citoyens éprouvant des difficultés à effectuer une transaction en ligne d'obtenir un soutien technique.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Australian Government Information Management Office (2011) *Interacting with Government : Australians' use and satisfaction with e-government services*. ISBN 978 1 921600 93 7, 96p. Disponible à : <http://www.finance.gov.au/publications/interacting-with-government-2011/index.html>, Page consultée le 25 juin 2012.
- BOUDREAU, Christian (2009) *L'amélioration de la qualité des services publics et les leviers technologiques dans un contexte de gouvernement électronique : le cas du Québec*. La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, vol.14, no 3, art. 6, 19p. Disponible à : [http://www.innovation.cc/francais/christian14\\_3boudreau6.pdf](http://www.innovation.cc/francais/christian14_3boudreau6.pdf)
- CARRASCO Miguel et FETHERSTON Julia (2011) *Citizens, Are You Being Served? A People-First Approach to Transforming Government Services*. The Boston Consulting Group. 19 p. Disponible à : <http://www.bcg.com/documents/file92110.pdf>, Page consultée le 14 mai 2012.
- CEFRIO (2013) *Le gouvernement en ligne : des défis à l'horizon*, NETendances 2012, Volume 3, Numéro 4, 16p., Disponible à : [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/NETendances\\_4-gouv\\_LR\\_.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/NETendances_4-gouv_LR_.pdf)  
Page consultée le 30 janvier 2013.
- CEFRIO (2012) *Utilisation d'Internet au Québec en décembre 2012 – NETendances*, Disponible à : <http://blogue.cefrio.qc.ca/2013/01/utilisation-dinternet-au-quebec-en-decembre-2012-netendances/> Page consultée le 20 janvier 2013.
- CEFRIO (2012) *Entretien Gouvernement et TIC- Le gouvernement électronique : Enjeux et retombées*, Revue Perspectives, Volume 10 – Édition 2012, p.22-24. Disponible à : [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Perspectives/perspective\\_vol-10\\_web.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Perspectives/perspective_vol-10_web.pdf), Page consultée le 3 juillet 2012.
- CEFRIO (2012) *Le gouvernement en ligne, les transactions gagnent en popularité auprès des internautes*, NETendances 2011 Vol. 2 Numéro 5, 16p., Disponible à : [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/NET\\_5\\_gouv\\_2011\\_LR\\_.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/NET_5_gouv_2011_LR_.pdf)  
Page consultée le 20 janvier 2013.
- CEFRIO (2011) *Rapport de recherche sur la prestation électronique de services liés au permis de conduite et à l'immatriculation des véhicules et sur les stratégies de migration*

*vers les modes électroniques*, Étude produite pour la Société de l'assurance automobile du Québec, Volet 1. 78p.

CEFRIO (2009) Pour une gestion performante de la prestation multimode des services publics, Disponible à : <http://www.msg.gouv.qc.ca/gel/e-veille/2009/juillet.asp>, Page consultée le 3 juillet 2012.

CEFRIO (2005) Colloque du CEFRIO : *Vers une nouvelle relation entre le gouvernement en ligne et les citoyens*. Dans CEGO (2008) *Rapport sur les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive*. Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 91p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable\\_migration\\_clienteles.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable_migration_clienteles.pdf), Page consultée le 28 mai 2012.

CEGO (2011) *Gestion des courriers électroniques : stratégies, technologies et meilleures pratiques*, Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 87p Disponible à : <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/Gestion%20des%20courriels-technologies,%20strat%C3%A9gies%20et%20meilleures%20pratiques-.pdf>, Page consultée le 28 mai 2012.

CEGO (2009) *Préalables à la migration des clientèles dans une prestation de services multimode : Enjeux à la gestion du multimode*. Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 76p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable\\_migration\\_clienteles.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable_migration_clienteles.pdf), Page consultée le 28 mai 2012.

CEGO (2008) *Rapport sur les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive*. Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 91p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable\\_migration\\_clienteles.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prealable_migration_clienteles.pdf), Pages consultées le 28 mai 2012.

Clerc I. et Trudeau S. (2011) *Simplement dit, pour être bien compris! Conférence sur la simplification dans les communications*. Présentation faite au Centre d'expertise des grands organismes. 33p.

Deloitte Public Sector (2008) *One Size Fits Few : Using Customer Insight to Transform Government* 40p. Disponible à : [http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/one\\_size\\_fits\\_few-2008.pdf](http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/one_size_fits_few-2008.pdf) Page consultée le 20 juillet 2012.

Department of Economic and Social Affairs (2012) United Nations E-Government Survey 2012. E-Government for the People. New York, Chapitre 4 ISBN: 978-92-1-123190-8, 160p. Disponible à :

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>, Page consultée le 20 juillet 2012.

Éditeur officiel du Québec (2012) *Loi sur l'administration publique*, Disponible à : [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicsearch/telecharge.php?type=2&file=/a\\_6\\_01/a6\\_01.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicsearch/telecharge.php?type=2&file=/a_6_01/a6_01.html), Page consultée le 1<sup>er</sup> juillet 2012.

Emploi-Québec (2011) L'expérimentation de points de service de type « visio-guichets » chez Emploi-Québec, 9p.

European Commission (2004), *Multi-channel delivery of egovernment services*, Interchange of Data between Administrations, Amsterdam, The Netherlands, 83p.

Flumian M. et al. (2007) *La transformation des services offerts aux Canadiens: Le modèle de "Service Canada"*, Revue Internationale des Sciences Administratives. Vol.73 Numéro 4, p. 615-628. Disponible à : <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2007-4-page-615.htm>, Page consultée le 27 juin 2012.

Frost & Sullivan (2011) *The Future of E-government : How Polycom Solutions for the Public Sector Help Government Organizations Improve Communication & Collaboration*. 20p. Disponible à : <http://www.publictechnology.net/files/siftmediapublictech/PolyComFY11-Q1-CollaborativeGovernment-FrostSulliva.pdf>, Page consultée le 2 juillet 2012.

Houle Réjean (2005) *La prestation de services multimode au sein des grands organismes*. Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 50p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prestation\\_services\\_multimode\\_dans\\_GO.pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Gestion%20des%20CRC/prestation_services_multimode_dans_GO.pdf), Page consultée le 6 septembre 2012.

Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2008) *Les citoyens d'abord 5*. Toronto, 118p.

Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) (2012) *Les citoyens d'abord 6*. ISBN 978 0 9739524 9 0, Toronto, 167p.

Kernaghan Kenneth (2012) *Services accessibles à tout moment, en tout lieu et à l'aide de n'importe quel terminal - Innovations en matière de libre-service dans le secteur public*. Rapport préparé pour le Comité de recherche du Conseil de la prestation des services du secteur public et du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CPSSP – CDPISP), Université Brock. 114p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Veilles%20strat%C3%A9giques/Prestation%20de%20services%20publics/Multimode/\(INNOVATIONS%20EN%](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Veilles%20strat%C3%A9giques/Prestation%20de%20services%20publics/Multimode/(INNOVATIONS%20EN%20)

[20MATI%C3%88RE%20DE%20LIBRE%20SERVICE%20DANS%20LE%20SECTE  
UR%20PUBLIC%20-%20rapport%20du%20Ken%20Kernaghan\).pdf](#), Page consultée le  
25 octobre 2012.

MORSE Amyas (2011) National Audit Office, Report by the comptroller and auditor  
general. *Cross government Digital Britain One : Shared infrastructure and services for  
government online*. London, 56p. Disponible à :  
[http://www.nao.org.uk/publications/1012/digital\\_britain\\_one.aspx](http://www.nao.org.uk/publications/1012/digital_britain_one.aspx), Page consultée le 2  
août 2012.

New South Wales Government (2012) *NSW Government ICT Strategic Framework : Draft  
for Consultation*, 22p. Disponible à : <http://haveyoursay.nsw.gov.au/document/show/75>,  
Page consultée le 28 juin 2012.

New York State Chief Information Officer (2010) State Agencies to Deliver Citizen  
Services Over the Internet. *The Status of e-Government and Social Networking in the  
Empire State 2010*. 40p. Disponible à :  
[http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/59058\\_PSP%201.pdf](http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/59058_PSP%201.pdf), Page consultée le 28  
juin 2012.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2006) *Strategies for  
Improving the Take up Rates of Electronic Services*, 33p. Disponible à :  
<http://www.oecd.org/tax/taxadministration/36280699.pdf>, Page consultée le 7 juin 2012.

POUPONNOT Jérôme (2007) *Le multicanal encore en construction*. Relation Client  
Magazine. Numéro 70, (1<sup>er</sup> septembre 2007), 4 p. Disponible à :  
[http://www.relationclientmag.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID\\_Article=19830](http://www.relationclientmag.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=19830), Page  
consultée le 12 novembre 2012.

PricewaterhouseCoopers (2012) *La prochaine génération de services en ligne*, Citizen  
Compass : rehausser la prestation de services dans le secteur public canadien, 23p.  
Disponible à : [http://read.ca.pwc.com/i/74840?utm\\_source=landing-  
pase&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=citizencompass](http://read.ca.pwc.com/i/74840?utm_source=landing-<br/>pase&utm_medium=referral&utm_campaign=citizencompass), Page consultée le 11  
décembre 2012.

SCHMIDT, Faye (2009) *Innovations in External Public Service Delivery*. Treasury Board  
of Canada Secretariat Research and Analysis Service Sector. Schmidt and Carbol  
Consulting Group Inc., British-Columbia, 68p.

SMITH Aaron (2010) *Government Online*. Pew Internet & American Life Project.  
Washington, 47p. Disponible à : [http://pewinternet.org/Reports/2010/Government-  
Online.aspx](http://pewinternet.org/Reports/2010/Government-<br/>Online.aspx), Page consultée le 2 juillet 2012.



SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC (SAAQ) (2012) *Cadre de référence pour l'utilisation de la prestation multimode : Balises pour la migration de la clientèle*. Document de travail, 12p.

SOM Recherches et sondages (2011) *Sondage sur les besoins des travailleurs en matière de services en ligne*. Rapport présenté à la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec (CSST), 43p.

Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP (2012) *Rapport sur la gestion et la migration des modes de prestation*. 135p. Disponible à : [http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Veilles%20strat%C3%A9giques/Prestation%20de%20services%20publics/Multimode/Rapport%20sur%20la%20gestion%20et%20la%20migration%20des%20modes%20de%20prestation%20\(pour%20site%20web\).pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Veilles%20strat%C3%A9giques/Prestation%20de%20services%20publics/Multimode/Rapport%20sur%20la%20gestion%20et%20la%20migration%20des%20modes%20de%20prestation%20(pour%20site%20web).pdf), Page consultée le 10 juin 2012.

TOLBERT, C. and K. MOSSBERG (2006). *New Inequality Frontier: Broadband Internet Access*. EPI Working Paper 275. Economic Policy Institute. 49p. Disponible à : <http://www.epi.org/page/-/old/workingpapers/wp275.pdf>. Pages consultées le 12 novembre 2012.

VON HALDENWANG, Christian (2002). *Allocative efficiency measures how well service of infrastructure bundles match consumer preferences*. Dans Department of Economic and Social Affairs (2012) United Nations E-Government Survey 2012. E-Government for the People. New York, Chapitre 4 ISBN: 978-92-1-123190-8, 160p. Disponible à : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>, Page consultée le 20 juillet 2012.

Échanges sur les pratiques au sein des organismes membres du groupe de travail multimode

- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- Commission des normes du travail (CNT)
- Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Revenu Québec
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Services Québec

## ANNEXES

### Annexe 1 : Meilleures pratiques recensées

Meilleures pratiques	Description	Bénéfices	Inconvénients
Accompagnement à la PES	<p><b>Accompagnement en personne à la prestation électronique de services</b></p> <p>Offert dans les bureaux de Services Canada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilite l'autonomie du citoyen pour sa prochaine utilisation.</li> <li>-Permet d'accroître la satisfaction du citoyen qui recherche un service en personne.</li> <li>-Contribue à la migration des services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessaire d'avoir des ressources en tout temps même s'il n'y a personne qui utilise le service;</li> <li>-À court terme, le temps d'accompagnement peut être long.</li> </ul>
	<p><b>Clavardage</b></p> <p>Offert entre autres aux États-Unis et en Norvège ainsi que dans plusieurs entreprises du secteur privé.</p> <p>États-Unis : clavardage offert du lundi au vendredi de 8 h à 20 h</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilite l'autonomie du citoyen pour sa prochaine utilisation.</li> <li>-Permet d'accroître la satisfaction du citoyen qui recherche une interaction rapide avec un humain.</li> <li>-Contribue à la migration des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service non disponible 24h/24 7 jours sur 7</li> </ul>
	<p><b>Agent virtuel</b></p> <p>France : L'assurance maladie de Paris met à la disposition du citoyen un avatar nommé Amélie. Facilement accessible et convivial (il y a même une explication sur le mode d'utilisation). Peu importe lorsque l'on change de page, elle reste toujours à l'écran et elle oriente le citoyen. Même s'il y a des fautes de frappe ou si le texte est mal écrit, elle déduit les mots et propose des choix pour que le citoyen sélectionne le sujet qu'il recherche afin d'avoir de l'information. Amélie répond ainsi aux questions du citoyen et l'oriente vers la bonne page Web.</p> <p>États-Unis : Agent virtuel sur mobile nommé Karen qui offre de l'assistance et des conseils pour prévenir les indigestions, conserver la nourriture, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponible à distance et en tout temps;</li> <li>-Accessibles pour les malentendants;</li> <li>-Capacité de transmettre un grand nombre d'informations.</li> <li>-Facilite les démarches et l'autonomie du citoyen.</li> <li>-Améliore la satisfaction du citoyen;</li> <li>-Va au-devant des besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coûts initiaux;</li> </ul>

Heures d'ouverture élargies	<p>Australie : ouverture des bureaux du lundi au vendredi de 7 h à 20 h et le samedi de 9 h à 17 h. Nouveau-Brunswick : les heures d'ouverture des services téléphoniques du Ministère de la Santé sont du lundi au vendredi de 8 h 30 à 20 h et Samedi - 9 h à 13 h</p> <p>Service Canada : Les heures d'ouverture du centre d'appel ont également été élargies pour un total de 12 heures par jour ouvrable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accessibilité pour le citoyen</li> <li>- Satisfaction des citoyens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficile à gérer pour l'organisation (entre autres en matière de ressources humaines)</li> </ul>
Visioconférence	<p>Utilisée au Danemark ainsi qu'en Australie.</p> <p>Emploi-Québec a mis en place des points de service de type visioquichets dans deux régions du Québec et poursuit en ce sens. Des caméras haute résolution permettent également à l'agent de consulter les documents à distance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permet un contact humain;</li> <li>-Service personnalisé, sécurisé et facile d'utilisation;</li> <li>-Permettrait de contribuer au partage de locaux entre MO.</li> <li>-Économies en frais de déplacement.</li> <li>-Taux de satisfaction élevé de la clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service non disponible 24h/24 7 jours sur 7.</li> <li>-Nécessite tout de même des déplacements pour le citoyen.</li> <li>-Coûts initiaux;</li> <li>-Réseau de fibre optique doit être en place dans la région pour avoir une qualité de transmission de type téléprésence.</li> </ul>
RVI « <i>virtual hold</i> »	<p>Cette pratique est en place dans certaines compagnies d'assurance. Au Québec, ils le font chez Bell et chez Shawdirect.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Laisse le choix au citoyen d'attendre dans une file d'attente ou de se faire recontacter par l'organisation;</li> <li>-L'organisation se met disponible pour le citoyen (ce dernier n'a pas besoin d'attendre son propre service, c'est l'organisation qui prend les devants).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficile à gérer avec les horaires typiques des GO.</li> </ul>
Messages téléphoniques automatisés	<p>États-Unis : Rappels téléphoniques acheminés automatiquement aux clients (exemple : rappel de paiement avant et après la date d'échéance).</p> <p>France (Assurance maladie de Paris). Lorsque le citoyen les contacte par téléphone ou par le dossier en ligne, il peut laisser son numéro de téléphone et il peut recevoir directement sur son téléphone un message qui confirme une transaction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Va au-devant des besoins</li> <li>-Service personnalisé</li> <li>-Garantit au citoyen que le service a bien été fait.</li> <li>-Cet accusé de réception fait en sorte que le citoyen ne rappelle pas puisqu'on lui confirme que sa transaction a bien été traitée;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>---</li> </ul>
Alertes par courriel	<p>Au Danemark, les alertes sont utilisées pour rappeler les rendez-vous avec des employés de la fonction publique.</p> <p>En France lorsqu'il y a des nouveautés dans le dossier en ligne, le citoyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intéressant pour le citoyen qui peut ainsi être mieux informé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne peut pas contenir de données confidentielles;</li> </ul>

	<p>reçoit une notification par courriel.</p> <p>Service Nouveau-Brunswick émet des alertes par courriel pour rappeler la date de renouvellement de l'immatriculation.</p> <p>Utilisé également aux États-Unis et à Singapour.</p>	<p>-Service Nouveau-Brunswick a constaté que 87 % des demandeurs de renouvellement du permis de conduire s'étant inscrit au service d'avis par courriel ont utilisé par la suite le mode en ligne. (Kernaghan 2012)</p>	
Infolettre	Utilisée à Singapour et en Australie.	-Accessibilité de l'information.	-N'est pas en mode transactionnel (ne fait qu'informer le citoyen).
Boîte de courriel sécurisée	<p>Canada : Postel offre un service de poste numérique sécurisée (factures, documents comportant des données confidentielles).</p> <p>Danemark : Dans sa stratégie 2011-2015 relative à un gouvernement électronique, le Danemark a annoncé que chaque citoyen aura une boîte aux lettres numérique dans laquelle il recevra des communications écrites du gouvernement, éliminant ainsi le mode de prestation traditionnel par courrier.</p>	-Permet l'échange d'informations nominatives de façon sécurisée,	---
Site Web modifiable	En Corée, le citoyen peut créer sa propre structure du site pour avoir accès seulement aux sections regroupant les informations désirées selon les préférences de l'internaute.	<p>-Personnalisé, le citoyen n'a accès qu'à l'information qu'il recherche.</p> <p>-Allège l'information ce qui la rend plus accessible.</p>	---
Fils RSS	Aux États-Unis, le citoyen peut choisir le sujet et l'État qui le concerne et l'information se met à jour automatiquement sur le bureau de son ordinateur ou sur son cellulaire.	-Accessibilité de l'information.	-N'est pas en mode transactionnel (ne fait qu'informer le citoyen).
Vidéos	<p>Offert à Singapour, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Corée.</p> <p>États-Unis : 280 vidéos de sensibilisation/information sur le domaine de la santé;</p> <p>Royaume-Uni : Usage de la vidéo pour présenter les principaux services offerts;</p>	-Favorise l'autonomie du citoyen	

Présentation audio	France : L'onglet « ÉCOUTER» est en mode audio. Ils utilisent le son pour donner des informations générales sur la page affichée à l'écran.	-Accessible pour les personnes ayant des problèmes de vision ou qui ne savent pas lire
Mobile	<p><b>Applications mobiles</b></p> <p>Corée : Un total de 393 applications disponibles. Ce sont autant des applications informatives que transactionnelles : infos routières, température, transport en commun, infos touristiques, service d'urgence médicale, service national de pension, assurance maladie, agent virtuel de certains MO.</p> <p>Australie : Ont une application qui est une campagne antidrogue (dit les conséquences des différentes sortes de drogues, donne des trucs de communication pour les parents pour aborder le sujet avec leurs enfants, donne des conseils pour les jeunes sur comment dire non, donne les coordonnées pour obtenir du support).</p> <p>L'application vient avec une fonctionnalité de GPS qui permet d'offrir des services d'aide près du lieu où se situe le citoyen.</p> <p>Québec : RTC nomade, 511-Québec, Zone cône.</p> <p><b>Site mobile</b></p> <p>Offert à Singapour, en France, en Angleterre et en Corée. La Nouvelle-Écosse est également sur le point d'élaborer son premier site Web mobile.</p> <p>Ontario : Hydro Ottawa a gagné un prix pour la création d'un site Web. Les clients peuvent accéder à leur solde de compte, à leur historique de factures et de paiements et à des renseignements sur la consommation de l'électricité, les pannes de courant et les tarifs d'électricité</p>	<p>-Disponible à distance et en tout temps;</p> <p>-Accessibles pour les malentendants;</p> <p>-Facilite les démarches et l'autonomie du citoyen;</p> <p>-Va au-devant des besoins et améliore la satisfaction du citoyen;</p> <p>-Mode de communication qui permet de rejoindre plus facilement les jeunes;</p> <p>-Capacité de transmettre un grand nombre d'informations.</p>

	<p><b>Alertes SMS</b> Offertes à Singapour, au Danemark et aux États-Unis au même titre que les alertes par courriel.</p> <p><b>SMS de confirmation</b> France : Le citoyen peut laisser son numéro de téléphone mobile et le citoyen peut recevoir directement sur son cellulaire (SMS) un message qui confirme que la transaction a bien été effectuée ou qu'il y a une nouveauté dans son dossier citoyen (Assurance maladie de Paris).</p>	<p>-Évite que le citoyen rappelle pour vérifier que la transaction a bien été prise en charge.</p>
	<p><b>Numéro pour « texter » un agent</b> Offert à Singapour, en Norvège, aux États-Unis</p>	<p>-Permet tout de même un contact humain; -Fournit une assistance pendant les heures d'ouverture; -Moins compliqué et souvent plus rapide que le courriel.</p>
	<p><b>QR code</b> Passeport Canada offre des QR codes sur son site web pouvant être décodés à l'aide de dispositifs mobiles. Il utilise également des QR codes sur ses formulaires PDF pour permettre la collecte électronique de certains renseignements. L'organisme fait également figure de chef de file parmi les ministères du gouvernement fédéral en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux pour diriger les clients vers son site Web (Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP, 2012).</p>	<p>-Visibilité. -Efficacité (collecte d'informations) -Va au-devant des besoins. -Disponible à distance et en tout temps. -Capacité de transmettre un grand nombre d'informations.</p>
<p>Intégration des modes</p>	<p><b>Parcours guidés</b> Utilisé en France, au Canada, en Norvège, en Australie, États-Unis et au Royaume-Uni. France : Une douzaine de parcours très complets (cela explique quoi faire dans une situation donnée, par exemple quand le faire, comment le faire et offre les formulaires pour faire la demande). Colombie-Britannique : Offre un total de 26 événements de vie. Service Canada : Regroupement de son offre de service en fonction d'événements de vie.</p>	<p>Facilitent les démarches du citoyen.</p>

	<p><b>Formulaires préremplis</b></p> <p>L'Australie, la France, le Danemark et la Norvège offrent aux citoyens des déclarations de revenus préremplies.</p> <hr/> <p><b>Dossier en ligne / Services transactionnels en ligne</b></p> <p>Singapour : Il est possible de prendre rendez-vous avec son médecin, acheter ses médicaments, faire des dons, demander un passeport, payer ses taxes, payer ses licences, etc.</p> <p>Royaume-Uni : Il est possible de s'inscrire à l'école ou à un cours, obtenir un bac de compostage, obtenir un certificat de naissance ou de mariage, signer une pétition, s'enregistrer en tant que donneur d'organe, s'inscrire à son examen de conduite, présenter sa candidature pour un emploi, obtenir un visa, etc.</p> <p>Colombie-Britannique : Le Ministère du Travail et le Ministère de la Santé proposent plusieurs formulaires interactifs en ligne (accompagnés d'explications pour faciliter les démarches du citoyen).</p>	<p>Disponible en tout temps;</p> <p>-Facilite les démarches et l'autonomie du citoyen.</p> <p>-Améliore la satisfaction du citoyen;</p> <p>-Va au-devant des besoins.</p>
<p>Gouvernement unique</p>	<p><b>Dossier citoyen gouvernemental/ Dossier en ligne unique</b></p> <p>France : Porte-documents électronique sécurisé qui permet au citoyen de stocker l'ensemble de ses documents administratifs provenant des différents MO.</p> <p><b>Regroupement de sites web</b> (portails)</p> <p>Royaume-Uni : Le regroupement des sites web des MO a permis au gouvernement du Royaume-Uni d'obtenir des économies de 21 £ par euro investi (Morse, 2011).</p> <p><b>Guichet unique</b></p> <p>Service Ontario a mis en place un ensemble de services communs dans ses bureaux, créant ainsi un guichet unique et une expérience uniforme pour le client. Environ 95 % des Ontariens se trouvent maintenant à 10 km d'un bureau intégré de Service Ontario (Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP – CDPISP, 2012).</p>	<p>Favorise la satisfaction des citoyens et accroît l'accessibilité des services.</p> <p>Facilite les démarches du citoyen.</p> <p>Peut engendrer des économies d'échelle.</p>

<p>Incitatifs à la PES</p>	<p>France : Fournit des incitatifs, notamment offrir une période de transmission de la déclaration d'impôts prolongée pour encourager les clientèles à utiliser les services en ligne.</p> <p>Service Ontario propose des garanties de service, comme le remboursement, associées à ses services en ligne (garantie pour la livraison en 15 jours ouvrables d'un certificat de naissance commandé en ligne, garantie de remboursement pour la livraison en deux jours ouvrables des permis principaux d'entreprise électronique). Ces garanties de service sont proposées uniquement pour le mode de prestation en ligne, encourageant ainsi les citoyens à utiliser ces derniers au lieu des modes de prestation traditionnels.</p>	<p>Favorise la migration vers les services en ligne</p>
<p>Participation du citoyen</p>	<p><b>Sondages / Concours</b></p> <p>La participation des citoyens est sollicitée en Colombie-Britannique, aux États-Unis et à Singapour pour le développement d'applications mobile ou de vidéos sous forme de concours. Par exemple, afin d'offrir plus de services gouvernementaux par l'entremise du mobile en respectant les contraintes budgétaires, l'État de Washington, aux États-Unis, a offert la somme de 50,000 \$ à la personne ayant développé l'application mobile la plus conviviale basée sur les données du gouvernement. Ce concours a eu pour résultat la création de 47 différentes applications mobiles d'une valeur estimée de 2,3 billions de dollars (Smith 2010).</p> <p><b>Médias sociaux /Forums de discussions</b></p> <p>Recensés à Singapour, en France (pour le développement d'application mobile) ainsi qu'en Corée (pour émettre des suggestions d'amélioration des services publics).</p>	<p>Accroît la visibilité du gouvernement tout en lui permettant d'obtenir des idées nouvelles et à faible coût.</p> <p>Permettent aux citoyens de donner leur point de vue et aux organisations d'obtenir des idées nouvelles tout en leur assurant une meilleure visibilité.</p>



## Annexe 2 : Stratégies visées - Modes courants

	CARRA	CNT	CSST	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
<b>Comptoir</b>	Maintien	Maintien	Migration	Migration et Optimisation	Migration	Migration	Migration	Migration
<b>Poste</b>	Migration	Maintien	Migration	Maintien	Migration et optimisation	Migration et optimisation	Migration	Migration et optimisation
<b>Téléphone</b>	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Migration et optimisation	Migration et optimisation	Migration	Migration
<b>Télécopie</b>	Migration	Maintien	Migration	Optimisation	Maintien	s.o.	s.o.	s.o.
<b>RVI informationnelle</b>	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Maintien et migration	Optimisation et migration
<b>Courriel (infos générales)</b>	Optimisation	Maintien	Migration et optimisation	Optimisation	Optimisation	Migration et optimisation	Migration	Migration
<b>Site web informationnel</b>	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Promotion et optimisation	Optimisation	Optimisation

### Annexe 3 : Stratégies visées – Nouveaux modes

	CARRA	CNT	CSST	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
<b>Médias sociaux</b>								
<b>YouTube</b>	s.o.	Optimisation	Optimisation	s.o.	Maintien	Optimisation	Maintien	Optimisation
<b>Facebook et Twitter</b>	s.o.	s.o.	Optimisation	Envisagé	s.o.	Optimisation	Maintien	Optimisation
<b>Fils RSS</b>	s.o.	Maintien	Maintien	s.o.	Maintien	Maintien	s.o.	Maintien
<b>Blogue</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Développement	s.o.	s.o.
<b>Autres nouveaux modes</b>								
<b>Alertes courriel</b>	s.o.	Maintien	Développement	Envisagé	Maintien	Envisagé	s.o.	Maintien
<b>Boîte courriel sécurisée (infos nominatives)</b>	s.o.	s.o.	s.o.	Envisagé	Maintien	Envisagé	Envisagé	S.o.
<b>Infolettre</b>	Maintien et promotion	Maintien	s.o.	Envisagé	Maintien	s.o.	s.o.	s.o.

<b>Mobile</b>	s.o.	Optimisation	Développement	Envisagé	Envisagé	À l'étude	Développement	À l'étude
<b>Vidéos informatives</b>	s.o.	Maintien	Maintien	s.o.	Développement	Maintien	Maintien	Optimisation
<b>Visioconférence</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	À l'étude	Développement	À l'étude	s.o.

## Annexe 4 : Stratégies visées – Libres services

	CARRA	CNT	CSST	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
<b>Libres services</b>								
<b>Services transactionnels en ligne</b>	Développement	Optimisation	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation
<b>Services transactionnels RVI</b>	s.o.	s.o.	Envisagé	Optimisation	Maintien	Optimisation	Maintien et migration	s.o.
<b>Borne interactive</b>	s.o.	Développement	s.o.	Envisagé	s.o.	s.o.	Envisagé	s.o.

## Annexe 5 : Stratégies visées - Accompagnement à la PES

	CARRA	CNT	CSST	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
<b>Accompagnement à la PES</b>								
<b>Assistance en ligne (clavardage, click to call, courriel)</b>	s.o.	Envisagé (clavardage)	Envisagé (clavardage et click to call)	s.o.	À l'étude (clavardage et click to call)	Optimisation (courriel)	Optimisation (courriel) et envisagé (clavardage)	s.o.
<b>Agent virtuel</b>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Assistance téléphonique</b>	s.o.	Optimisation	Optimisation	s.o.	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation
<b>Assistance en personne</b>	s.o.	Maintien	Envisagé	s.o.	s.o.	Développement	s.o.	Optimisation

## Annexe 6 : Stratégies visées – Intégration des modes ou regroupement de services

	CARRA	CNT	CSST	RAMQ	RQ	RRQ	SAAQ	SQc
<b>Intégration des modes ou regroupement de services</b>								
<b>Dossier en ligne</b>	s.o.	s.o.	Envisagé	s.o.	Promotion et optimisation	Promotion et optimisation	s.o.	Promotion et Optimisation
<b>Dossier citoyen gouvernemental</b>	s.o.	s.o.	Envisagé ( <i>pour le changement d'adresse</i> )	Développement	Maintien	Optimisation	Envisagé	
<b>Formulaires préremplis</b>	s.o.	s.o.	Envisagé	Développement	s.o.	Développement	Envisagé	s.o.
<b>Parcours guidés</b>	s.o.	Optimisation	Développement	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Promotion et Optimisation

## Annexe 7 :Grille d'analyse du multimode au sein des grands organismes

Organisme : \_\_\_\_\_

Stratégie actuelle <sup>4</sup>	Mode de prestation	Caractéristiques de l'utilisation du mode au sein de l'organisme	Principaux éléments à considérer			
			Avantages de ce mode pour l'organisme et/ou le citoyen	Désavantages du mode pour l'organisme et\ou le citoyen	Bonification possible ou envisagée	Stratégie visée <sup>5</sup>
Par exemple : Engagement de la Déclaration de services aux citoyens : -réduire le nombre d'appels reçus, -augmenter la prestation de services en ligne. -etc.	Exemples : -Site web -Poste -Téléphone -RVI -Assistance web - Visioconférence ; -Médias sociaux -Courriel -Mobile -Parcours guidés -Dossier citoyen Etc.	-En phase informationnelle, interactionnelle, transactionnelle? -Possibilité de personnalisation des services; -Implications (implique un traitement manuel?) -Accessibilité et disponibilité du mode; -Intégration du mode avec un autre?	Par exemple : - efficience; - visibilité; - rapidité; -autonomisation du citoyen; -réponse aux désirs du citoyen; - facilité d'utilisation pour la clientèle desservie; - confidentialité; - habitudes des citoyens - capacité du canal	Par exemple : -coûts et performance; -ressources humaines; -délai d'implantation; -sécurisation; -méthodes de contrôles; -empiètement sur d'autres modes; -complexité.	Exemple : -augmentation des heures d'ouverture du CRC.	Exemples : Lorsque le citoyen contacte l'organisme par téléphone, l'agent redirige le citoyen vers le site Web.  RVI informationnelle.

<sup>4</sup> Ce qui est visé pour un mode de prestation de service à court moyen terme (planification stratégique).

<sup>5</sup> Ce qui est visé à long terme pour un mode de prestation de service.

Quelle est votre stratégie actuelle et visée en matière de multimode (ou stratégie de migration des modes)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---