

# *Rapport sur la gestion et la migration des modes de prestation*



Rédigé pour :  
Le Conseil de la prestation des services du secteur  
public et le Conseil des dirigeants principaux de  
l'information du secteur public

Version finale – janvier 2012

Préparé par :  
Le sous-comité des pratiques exemplaires du  
**Comité de recherche du CPSSP – CDPISP**

## REMERCIEMENTS

Les membres du sous-comité des pratiques exemplaires qui ont contribué à la rédaction du présent rapport sont mentionnés ci-dessous. En plus de leur emploi, ces personnes ont donné généreusement de leur temps pour améliorer les services publics au Canada.

Les membres du sous-comité des pratiques exemplaires aimeraient également remercier toutes les administrations qui ont consacré un peu de leur précieux temps pour répondre à notre questionnaire et participer au présent projet de recherche.

### **Membres du sous-comité des pratiques exemplaires :**

Karen Blain – Service Canada

Glen Brunetti – Ville d'Hamilton

Swapan Chowdhury – Gouvernement du Yukon

Aileen Diefenbach – Municipalité régionale de Wood Buffalo

Erna Hall – Ville de Regina

Kathleen Ham-Rowbottom – Province de la Colombie-Britannique

Danny Johnson – Province de Québec

Ken Kernaghan – Professeur à la Brock University

Cathy Ladds (présidente) – Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Lawrence Marks – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Dawn Nickel – Province de la Colombie-Britannique

Kalim Shah – Province de l'Ontario

Roy Wiseman – Région de Peel

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Présentation et contexte du projet	4
2.	Aperçu de la gestion des modes de prestation dans la fonction publique du Canada	6
3.	Stratégies et cadres de gestion des modes de prestation	8
4.	Amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des modes de prestation	10
5.	Migration des modes de prestation – Orienter plus de Canadiens vers les services gouvernementaux en ligne	12
6.	Défis liés à la gestion et à la migration des modes de prestation	15
7.	Segmentation de la clientèle et gestion et migration des modes de prestation	18
8.	Évaluation de la réussite de la gestion et de la migration des modes de prestation	19
9.	Conclusion et prochaines étapes	19
Annexe A	Questionnaire juridictionnel sur la gestion et la migration des modes de prestation	21
Annexe B	Études de cas  Accès Nouvelle-Écosse Service BC ServiceOntario Service Canada	25
Annexe C	Réponses intégrales au questionnaire	46

## 1. Présentation et contexte du projet

Le Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) et le Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP) ont désigné la gestion et la migration des modes de prestation comme des sujets qu'ils souhaitent voir étudier par leur Comité de recherche dans le cadre de son plan d'activités triennal qui a été approuvé en hiver 2011. Le Comité de recherche a alors mandaté son sous-comité des pratiques exemplaires d'entreprendre ce projet de recherche.

Comme vous le constaterez dans le présent rapport, la gestion et la migration des modes de prestation sont des sujets très importants pour tous les paliers de gouvernement au Canada. Roy Wiseman, membre du sous-comité des pratiques exemplaires et ancien DPI de la région de Peel, a décrit avec justesse la situation en soulignant, il y a cinq ans, qu'un facteur clé pour les gouvernements était l'amélioration des services aux citoyens. Aujourd'hui, d'autres facteurs se sont ajoutés : notamment, réduire les coûts de la prestation de ces services et s'assurer que les citoyens peuvent accéder à ces services à l'aide des modes de prestation de leur choix, y compris les modes de prestation nouveaux ou émergents.

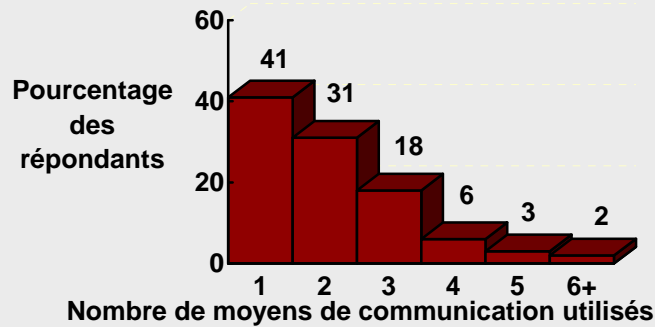
Certains gouvernements n'ont plus les moyens financiers nécessaires au maintien de leurs guichets de service ou de leur infrastructure téléphonique et ils ont constaté que le mode de prestation en ligne permet de réaliser des économies, bien qu'il nécessite un investissement initial. De plus, les citoyens canadiens sont plus friands de technologie que jamais et ils commencent à exiger que les gouvernements proposent davantage de services complets par l'intermédiaire d'Internet ou d'applications mobiles, tout comme c'est le cas dans le secteur privé.

Cet intérêt croissant porté à la gestion et à la migration des modes de prestation n'est pas une particularité des gouvernements au Canada. La tendance s'observe également dans les gouvernements à l'échelle mondiale. Les pays comme l'Australie, le Royaume-Uni et le Danemark ont déjà commencé s'y intéresser davantage. Par exemple, 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.

L'importance accrue accordée à la gestion et à la migration des modes de prestation a clairement été démontrée dans les études de recherche *Les citoyens d'abord* qui ont été menées par L'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) pour le compte de ses parrains gouvernementaux. Dans l'enquête initiale réalisée en 1998, les services gouvernementaux en ligne n'étaient pas mentionnés. Lorsque l'enquête *Les citoyens d'abord 5* a été menée en 2008, 47 % des répondants ont mentionné qu'ils utilisaient Internet pour accéder à des services gouvernementaux, une augmentation de 17 % par rapport aux résultats de l'enquête *Les citoyens d'abord 3* menée en 2003. Ce résultat sera sans aucun doute plus élevé en 2012, lorsque les résultats de l'enquête *Les citoyens d'abord 6* seront disponibles. De plus, comme l'illustre le graphique de la page suivante,

59 % des répondants de l'enquête *Les citoyens d'abord 5* ont mentionné avoir utilisé plusieurs modes de prestation lors de leur plus récente expérience avec les services gouvernementaux.

### Nombre de moyens de communication utilisés au cours d'une expérience récente



*Les citoyens d'abord 5* – 59 % des répondants ont utilisé plusieurs modes de prestation lors de leur plus récente expérience avec les services gouvernementaux

Donc, afin de comprendre comment les gouvernements canadiens géraient les enjeux liés à gestion et à la migration des modes de prestation, le sous-comité des pratiques exemplaires a envoyé un questionnaire en juillet 2011 aux membres du CPSSP et du CDPISP. Un exemplaire de ce questionnaire se trouve à l'annexe A.

Les réponses des administrations mentionnées ci-dessous ont été reçues pendant l'été et au début de l'automne :

Gouvernements municipaux et régionaux	Réponse au nom de l'ASIM Région de Peel Ville de Québec Ville de Calgary
Gouvernements provinciaux et territoriaux	Nouvelle-Écosse Île-du-Prince-Édouard Nouveau-Brunswick Québec Ontario Manitoba Colombie-Britannique Yukon
Gouvernement fédéral	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Service Canada Ainsi qu'une discussion avec l'équipe d'examen administratif fédéral.

Le présent rapport fournit un résumé et une analyse des réponses recueillies auprès des gouvernements canadiens participants. Les réponses intégrales réelles figurent à l'annexe C. Ce rapport met également en évidence certaines des tendances en matière de gestion et de migration des modes de prestation qui ont été observées au Canada et à l'étranger. Pour conclure, l'annexe B contient des études de cas au Canada qui fournissent plus de détails sur les réponses juridictionnelles individuelles.

## 2. Aperçu de la gestion des modes de prestation dans la fonction publique du Canada

Sans exception, chacun des gouvernements qui a répondu au questionnaire considérait la gestion des modes de prestation comme un enjeu important relatif à la gestion dans son administration.

À titre d'organisation de service public, la gestion et la migration des modes de prestation sont essentielles pour la réussite de notre organisation. Les clients sont de plus en plus nombreux à exiger du gouvernement qu'il propose un service à la clientèle de niveau supérieur, et à mesure que l'avenir se dessine et que la technologie évolue, les attentes du public ne feront qu'augmenter. (Extrait de la réponse de l'Ontario.)

Mais qu'est-ce que la gestion des modes de prestation? Dans l'information accompagnant le questionnaire, la gestion des modes de prestation était définie comme suit :

*Gestion des modes de prestation – gestion de la sélection, de la rationalisation et de l'intégration des modes de prestation de services, incluant non seulement la communication en personne, par téléphone, correspondance, télécopieur, Internet et courriel, mais également les nouveaux modes de communication comme la messagerie texte, le réseautage social et les applications mobiles.*

Une analyse des réponses au questionnaire et un examen des documents d'autres pays et du secteur privé démontrent un certain nombre de tendances en matière de gestion des modes de prestation. Pour les organisations de la fonction publique au Canada, les principales tendances en matière de gestion des modes de prestation sont présentées ci-dessous.

### **Tendances en matière de gestion des modes de prestation dans les organisations de la fonction publique au Canada**

Accessibilité	Veiller à ce que tous les citoyens, sans égard à leur capacité ou à leur incapacité, soient capables d'accéder aisément à l'information et aux services gouvernementaux dont ils ont besoin.
Optimisation des modes de	Veiller à ce que les gouvernements proposent leurs services en utilisant une combinaison de modes de prestation la mieux adaptée et

prestation	la plus efficace.
Attentes du client	Veiller à ce que les gouvernements soient à l'écoute de leurs citoyens et qu'ils répondent à leurs attentes en matière de prestation de services gouvernementaux.
Uniformité	Veiller à ce que les citoyens obtiennent la même information et les mêmes services clairs et précis sans égard au mode de prestation de services qu'ils utilisent, et cela peu importe s'ils utilisent fréquemment le même mode de prestation de services ou s'ils en utilisent plusieurs.
Gestion des coûts	Veiller à ce que les gouvernements gèrent les modes de prestation de services de la façon la plus efficace et efficiente possible, tout en tenant compte du coût pour le contribuable. Ceci est particulièrement pertinent dans les périodes économiques difficiles où la dette du gouvernement demande une attention particulière.
Intégration	Veiller à ce que les citoyens puissent passer facilement et efficacement d'un mode de prestation de services à un autre dans un même palier gouvernemental ou dans plusieurs paliers gouvernementaux sans être confrontés à un fardeau injustifié et à une prestation de services incohérente.
Marketing et communications	Veiller à ce que les citoyens connaissent pleinement les services gouvernementaux disponibles et la façon d'y accéder en utilisant le mode de prestation de services le mieux adapté et le plus efficace.
Protection des renseignements personnels, sécurité et gestion de l'identité	Veiller à ce que les renseignements personnels des citoyens restent privés et protégés pendant tout le processus de prestation de services du gouvernement. Veiller également à ce que l'identité des citoyens soit vérifiée adéquatement afin que les particuliers soient protégés et que les gouvernements ne soient pas sujets à la fraude.
Libre-service et migration des modes de prestation au mode de prestation en ligne	Cette tendance peut être considérée selon deux points de vue : 1) en reconnaissant que les Canadiens commencent à se familiariser davantage avec Internet ou les applications mobiles, et par conséquent, qu'ils attendent de leurs gouvernements qu'ils adaptent leurs modes de prestation de services pour permettre aux citoyens capables et désireux d'utiliser le libre-service de le faire; 2) en constatant que les gouvernements encouragent les citoyens à utiliser le libre-service ou à passer au mode de prestation en ligne afin de réduire les exigences liées à l'infrastructure et au personnel, diminuant ainsi les coûts de fonctionnement.
Regroupement des services	Proposer aux citoyens un accès à plusieurs services gouvernementaux par l'entremise de liens séquentiels entre les programmes et les services au sein des gouvernements et entre eux (une inscription/demande desservant plusieurs domaines de services) relatifs aux événements de la vie comme les naissances, les décès, etc.
Technologie	Veiller à ce que les gouvernements continuent d'apporter des améliorations à la prestation de services en tirant parti des progrès technologiques novateurs.

Après examen du tableau précédent, il devient évident que ces tendances ne sont pas des secteurs faciles à traiter pour les gouvernements. La gestion des modes de prestation est complexe, coûteuse et prend du temps. Elle exige également du gouvernement qu'il surveille constamment l'environnement pour déterminer si les attentes des citoyens changent et si les innovations technologiques ou les exigences opérationnelles varient ou évoluent.

### **3. Stratégies et cadres de gestion des modes de prestation**

Toutes les administrations n'ont pas indiqué qu'elles avaient une stratégie ou un cadre de gestion des modes de prestation officiel et en vigueur dans l'ensemble du gouvernement. Cependant, elles ont toutes déclaré qu'elles s'efforçaient de résoudre les problèmes et de relever les défis liés à la gestion des modes de prestation. Certains de ces travaux touchent l'ensemble du gouvernement alors que d'autres sont effectués par des organismes ou ministères individuels dans un secteur de compétences donné. Cette section du rapport présente les grandes lignes des stratégies de gestion des modes de prestation qui sont en place dans certains gouvernements canadiens.

La Nouvelle-Écosse, par exemple, a élaboré une stratégie relative aux modes de prestation intitulée *Accès Nouvelle-Écosse*. Cette stratégie fournit un cadre pour gérer la prestation de services dans chaque mode de prestation. La Nouvelle-Écosse utilise cette stratégie pour examiner chacun de ses services et les modes de prestation utilisés pour proposer ces services. La province examine les attentes du client au sujet de la prestation de services, de même que tout obstacle potentiel à sa mise en œuvre. Elle cherche également à comprendre les exigences relatives aux outils et à la technologie pour permettre la prestation de services dans tous les modes de prestation.

La Colombie-Britannique a adopté une stratégie en matière de transformation et de technologie à l'échelle de la province qui s'intitule *Citizens @ The Centre: B.C. Government 2.0*. Ce document fort intéressant comprend trois principes fondamentaux :

- Permettre aux citoyens d'optimiser la valeur des données ouvertes du gouvernement.
- Accélérer l'interaction des citoyens avec le gouvernement et faciliter l'accès à des services de meilleure qualité.
- Encourager la collaboration dans la fonction publique puisque cela fait partie intégrante de la prestation de services de qualité aux citoyens.

La stratégie de gestion des modes de prestation de ServiceOntario est présentée en trois étapes distinctes avec leurs calendriers respectifs :

- Étape 1 : Migration des services – Entre 2006 et 2009, ServiceOntario a été chargé de proposer plusieurs services importants de ministères partenaires directement aux clients.



- Étape 2 : Élargissement des services – Entre 2009 et 2010, ServiceOntario a transformé son réseau de services en personne en mettant en place un ensemble de services communs dans ses 300 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 ServiceOntario.
- Étape 3 : Intégration des services et gestion des modes de prestation – L'accent est porté sur l'intégration d'opérations communes à plusieurs ministères et la migration d'un grand nombre de services vers des modes de prestation libre-service moins coûteux. ServiceOntario dispose maintenant d'une Direction des services intergouvernementaux chargée d'étudier les possibilités d'intégration des services dans tous les paliers de gouvernement.

Les ministères et les organismes du Québec qui ont répondu au questionnaire ont mentionné que l'amélioration, la migration et l'intégration des services sont des éléments du processus de planification stratégique de leur organisation. Par exemple, La Régie des rentes du Québec a mis en place un plan d'action quinquennal en 2006 pour permettre une gestion intégrée de tous ses modes de prestation de services. Son plan d'action visait notamment à mettre en œuvre une stratégie de migration qui guiderait les clients vers le mode de prestation le mieux adapté tout en respectant le fait que certains clients ne peuvent utiliser que certains modes de prestation. De plus, La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a inclus des objectifs liés au service dans son plan stratégique 2011-2015, des objectifs qui reflètent l'amélioration de la qualité de la prestation de services, un meilleur accès et des efforts déployés pour encourager plus de clients à utiliser ses services informationnels et transactionnels électroniques.

La Ville de Québec s'apprête à élaborer une stratégie liée à la gestion des modes de prestation et à la prestation de services. À l'heure actuelle, elle possède des lignes directrices liées à l'intégration d'un mode de prestation de services en ligne nouveau, interactif et transactionnel, tout en garantissant l'accès aux modes de prestation de services traditionnels. Elle s'attache également à laisser les citoyens choisir le mode de prestation qu'ils préfèrent.

Service Canada a également commencé à créer un modèle fondé sur l'appréciation des services reçus dans le cadre des modes de prestation de services intégrés. L'énoncé de vision de ce modèle fournit un excellent aperçu du but visé par l'approche en matière de prestation de services de Service Canada.

Modèle fondé sur l'appréciation des services reçus dans le cadre des modes de prestation de services intégrés – Énoncé de vision :

Garantir l'excellence du service aux Canadiens en proposant des services qui répondent à leurs besoins informationnels et transactionnels à l'aide d'un réseau de prestation de services cohérent, ininterrompu, souple et accessible qui optimise le libre-service électronique et la résolution au premier contact. [traduction]

Les exemples ci-dessus confirment que les organisations du secteur public canadien considèrent la gestion des modes de prestation comme une préoccupation principale. Bien qu'aucune stratégie officielle ne soit en place, de gros efforts sont déployés pour gérer les modes de prestation de services et optimiser les activités afin que le client, le contribuable et le gouvernement puissent en tirer parti.

#### 4. Amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des modes de prestation

Dans son document intitulé *One Size Fits Few: Using Customer Insight to Transform Government* (en anglais seulement), la société d'experts-conseils Deloitte & Touche mentionne comment la gestion des modes de prestation peut faire en sorte que les services gouvernementaux soient accessibles et proposés efficacement. Deloitte écrit :

*Pour choisir la combinaison appropriée de modes de prestation, les gestionnaires publics doivent comprendre la pertinence d'un mode de prestation de services, ainsi que la capacité et le désir des clients à avoir recours au libre-service.*

Deloitte met également en évidence cinq facteurs clés qui sous-tendent le choix du mode de prestation :

- **Volume** : Étant donné les coûts fixes élevés associés à la création de modes de prestation libre-service, un volume plus élevé leur confèrera une viabilité économique supérieure.
- **Uniformisation du processus** : Le libre-service est moins viable si la prestation de services doit répondre à des demandes imprévisibles.
- **Complexité des renseignements** : Le contact personnel est généralement plus approprié lorsqu'il s'agit de traiter de renseignements plus complexes.
- **Besoin du « facteur humain »** : Les services nécessitant de la sensibilité ou un jugement humain sont mieux traités en personne.
- **Tendance du client à utiliser le libre-service** : Les clients ont des capacités différentes et un accès différent aux modes de prestation libre-service. Leur tendance à utiliser le libre-service est souvent corrélée à des données démographiques distinctes, comme l'âge ou la classe sociale.

Il est évident d'après les réponses juridictionnelles obtenues pour le questionnaire sur la gestion et la migration des modes de prestation que les organisations de la fonction publique au Canada cherchent à rehausser l'efficience et l'efficacité de la gestion des modes de prestation. La majorité des gouvernements canadiens favorisent l'utilisation du libre-service par les citoyens dans la mesure du possible.

La Ville de Calgary passe continuellement en revue ses services à la recherche d'améliorations à apporter en matière de coûts et d'efficacité et relativement à la demande des citoyens. L'optimisation des modes de prestation en vue de réaliser des économies semble être un facteur déterminant à l'appui de ce travail.

Le gouvernement de l'Ontario évalue l'efficacité de ses stratégies de modification des modes de prestation en effectuant le suivi de l'utilisation des modes de prestation pour chacun de ses services au fil du temps et en comparant ces chiffres aux objectifs établis par l'organisation. ServiceOntario a également un bureau Expérience client qui sonde activement les Ontariens afin d'évaluer la satisfaction de la clientèle avec chaque mode de prestation de services.

La Colombie-Britannique dispose d'une stratégie Internet qui explique l'approche ministérielle utilisée pour la gestion du mode de prestation par Internet. Cette stratégie met l'accent sur la conception dictée par les besoins des citoyens par opposition aux structures organisationnelles du gouvernement. La stratégie Internet se traduira éventuellement par un nombre réduit de sites Web et elle s'orientera davantage sur les services et sur une gouvernance améliorée, ce qui entraînera des économies qui peuvent être réinvesties dans l'amélioration des services fondée sur le besoin prioritaire et la meilleure valeur transactionnelle.

Service Nouveau-Brunswick a une Direction d'amélioration des processus d'affaires qui contribue aux améliorations des processus en matière de prestation de services, notamment l'optimisation des modes de prestation. Il existe également une Direction de la recherche et de l'innovation qui travaille à la fois au sein de Service Nouveau-Brunswick et à l'extérieur pour apporter de nouvelles approches aux défis et possibilités actuels en matière de prestation de services.

Services Québec dit effectuer des analyses spécifiques de ses services et de leur rendement. Cet organisme a également réorganisé ses sites Web et mis en évidence les économies liées à l'utilisation des modes de prestation en ligne afin de mieux promouvoir une plus grande utilisation de ses services en ligne. Il a mentionné que dans une organisation au Québec, les clients doivent payer des coûts différents selon le mode de prestation choisi. Dans le cas présent, cela signifie que les clients utilisant les services en ligne paient moins cher que les clients qui ont recours à d'autres modes de prestation.

Service Canada a mentionné qu'il s'efforce de simplifier le mécanisme de prestation de services et de tirer parti des nouvelles technologies en élaborant les huit éléments suivants :

- Un modèle intégré fondé sur « l'appréciation des services reçus ».
- Un système intégré de gestion de l'information à l'appui de tous les modes de prestation.
- Une architecture de l'information révisée et mise à jour.
- Un système élargi de comptes Mon dossier Service Canada.
- Une capacité de recherche sur le Web plus puissante.
- Une stratégie relative aux points de service (optimisée pour le réseau de services en personne).
- Un réseau intranet amélioré et des outils de gestion connexes.
- De l'investissement dans des outils et des procédés d'appui de modes de prestation multiples (p. ex., possibilités de services comme la navigation assistée).

La Ville de Toronto présente l'un des exemples sans doute les plus intéressants en matière d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des modes de prestation. Toronto organise des ateliers portant sur la stratégie relative aux modes de prestation (Channel Strategy Workshops) à ses employés et a mis au point un outil d'évaluation des modes de prestation.

L'outil d'évaluation des modes de prestation analyse quatre secteurs ou facteurs principaux :

- **Facteurs humains** – comprend les facteurs qui ciblent l'utilisation par des groupes aux fins d'évaluation de la capacité d'un mode de prestation à proposer un service.
- **Caractéristiques du service** – comprend les facteurs utilisés pour déterminer si un service spécifique peut utiliser un mode de prestation donné.
- **Coûts de la prestation des services** – coût de la mise en œuvre et du maintien de la technologie nécessaire pour que le mode de prestation soit fonctionnel.
- **Facteurs organisationnels** – comprend les facteurs dont l'organisation doit tenir compte lors de la mise en œuvre d'un nouveau mode de prestation aux fins de la prestation de services.

L'outil d'évaluation des modes de prestation tient compte de cinq éléments clés lorsqu'il doit juger l'efficacité et l'efficience d'un mode ou d'une méthode de prestation. Ces cinq éléments sont décrits ci-dessous.

- **Coûts de mise en œuvre** – coût associé à la mise en œuvre du mode de prestation.
- **Coûts d'intégration** – coût associé à l'intégration du mode de prestation à d'autres modes de prestation déjà en fonction.
- **Coûts d'entretien** – coûts d'entretien continu pour veiller à ce que le mode de prestation reste fonctionnel.
- **Taux prévu d'adhésion par les clients** – taux prévu d'adhésion par le public en 12 mois.
- **Coût moyen prévu par client** – coût moyen attendu par opération.

À l'aide de cet outil, la Ville de Toronto peut porter un œil critique sur chaque service et sur chaque mode de prestation afin de s'assurer qu'ils sont aussi efficaces et efficaces que possible.

## **5. Migration des modes de prestation – Orienter plus de Canadiens vers les services gouvernementaux en ligne**

Comme l'indique l'introduction, une grande majorité des Canadiens sont des utilisateurs d'Internet compétents, chevronnés et assidus. Ils effectuent leurs opérations bancaires et leur magasinage en ligne et communiquent et participent aux réseaux sociaux sur Internet.

En réalité, les dernières données de Statistique Canada tirées d'une enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet effectuée en 2010 indiquent ce qui suit :

- 80 % des particuliers âgés de 16 ans ou plus utilisent Internet à des fins personnelles;
- 79 % des ménages canadiens ont accès à Internet;
- 68 % des utilisateurs canadiens d'Internet effectuent des opérations bancaires en ligne;
- 65 % des utilisateurs canadiens d'Internet consultent des sites Web gouvernementaux ou interagissent avec le gouvernement sur ces sites;
- 51 % des utilisateurs canadiens d'Internet commandent des produits ou des services à usage personnel ou domestique.

Il est donc opportun et logique pour les organisations de la fonction publique au Canada de poursuivre leurs efforts pour passer des modes de prestation à interaction et coûts élevés, comme la prestation de services en personne et par téléphone, à des modes de prestation à interaction et coûts moins élevés, comme Internet et les applications mobiles.

Bien que les administrations qui ont répondu n'aient pas mentionné d'exemples précis de stratégies ou de programmes de migration actuellement en vigueur, toutes étaient conscientes du passage nécessaire au mode de prestation en ligne et la majorité de ces administrations travaillaient, d'une manière ou d'une autre, à la migration des modes de prestation.

Avant de discuter de certains exemples juridictionnels au Canada, il serait peut-être intéressant de souligner l'exemple international du gouvernement du Danemark qui démontre comment certains gouvernements font preuve d'audace dans leur passage à des modes de prestation en ligne.

### **Danemark – Stratégie 2011-2015 relative à un gouvernement électronique**

Le 20 juin 2011, le Danemark a élaboré une stratégie relative au gouvernement électronique, principalement axée sur des services en ligne plus simples et plus efficaces. Les quatre objectifs de cette stratégie sont décrits ci-dessous.

- Mettre fin aux demandes papier et au courrier ordinaire : chaque citoyen danois aura une boîte aux lettres numérique dans laquelle il recevra des communications écrites du gouvernement.
- Aider les entreprises à atteindre des taux de croissance plus élevés. Cet objectif sera atteint grâce aux interactions en ligne entre les organismes gouvernementaux et les entreprises. Ces services en ligne comprennent des opérations de paiement avec le gouvernement.
- Appliquer les « technologies utilisées pour le bien-être social » dans les écoles publiques, les hôpitaux et les maisons de repos afin de favoriser un plus grand bien-être social tout en optimisant les ressources.
- Les écoles recevront des subventions pour acheter des applications éducatives qui seront accessibles dans un magasin d'applications.

D'ici 2013, les données seront communiquées à tous les médecins et à tous les hôpitaux, et l'accent sera également mis sur le traitement à domicile de patients atteints d'une maladie chronique. Prévoir une collaboration étroite sur la numérisation du secteur public. Le gouvernement danois adoptera des applications mobiles malgré les préoccupations en matière de sécurité. eDay4, la journée qui marque la fin de l'utilisation du papier au sein du gouvernement danois, se déroulera en novembre 2012. Source : <http://www.epractice.eu/en/document/288206> (en anglais seulement)

Revenons au Canada. Il est intéressant de commencer par l'Ontario où l'étape 3 de sa stratégie de gestion des modes de prestation et des services est précisément axée sur l'intégration des services et la migration des modes de prestation. L'Ontario s'efforcera de convaincre ses citoyens de choisir les modes de prestation libre-service peu coûteux lorsqu'ils devront interagir avec le gouvernement. L'Ontario reconnaît que certains services devront toujours être proposés par des modes de prestation plus coûteux et à interaction élevée, mais elle a recours à des garanties de service avec ses services en ligne afin d'encourager les citoyens à utiliser ces modes de prestation. Par exemple, ServiceOntario est la première organisation gouvernementale au monde à proposer des garanties de service, comme le remboursement, associées à ses services en ligne. À l'heure actuelle, l'Ontario offre une garantie de remboursement pour la livraison en 15 jours ouvrables d'un certificat de naissance commandé en ligne et une 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. Par la suite, ServiceOntario élargira le nombre de services auxquels les garanties de service s'appliqueront.

La Régie des rentes du Québec a présenté sa stratégie de migration qui comprenait les cinq objectifs ci-dessous : 1) Augmenter l'utilisation du libre-service. 2) Réduire l'utilisation des services téléphoniques et augmenter l'utilisation d'Internet et de la réponse vocale interactive. 3) Réduire considérablement l'utilisation du courrier. 4) Réduire considérablement l'utilisation du mode de prestation en personne. 5) Contrôler et même réduire le nombre de courriels. Ceci étant dit, toutefois, la Régie des rentes du Québec a mentionné que ses services doivent être accessibles à tous les citoyens et qu'ils doivent être proposés dans au moins un des modes de prestation qui est universellement disponible, comme le courrier ou le téléphone. La Régie indique qu'elle essaiera d'influencer le choix d'un mode de prestation par le client, mais qu'une fois qu'il l'aura choisi, l'organisation respectera sa volonté.

Dans sa réponse, Services Québec décrit également les initiatives qu'il a entreprises afin de passer les clients à la prestation de service en ligne pour son service de changement d'adresse (*le Service québécois de changement d'adresse*). Cette stratégie prévoit notamment :

- simplifier l'accès pour les citoyens à l'aide d'un portail transactionnel et s'assurer que le contenu du portail est facilement compréhensible et que le portail est ergonomique et attrayant;
- accorder la priorité au mode de prestation électronique et utiliser d'autres modes de prestation pour faire la promotion du mode de prestation par Internet. Services Québec mentionne que le choix du client serait tout de même respecté si un mode autre que celui en ligne était choisi;
- fournir un soutien à la clientèle par téléphone et en personne advenant qu'un client éprouve des difficultés en utilisant le mode de prestation en ligne.

Service Canada s'efforce de s'assurer que le plus de clients possible soient satisfaits de leur expérience en ligne afin qu'ils envisagent de faire de ce mode de prestation leur principal point d'entrée pour obtenir de l'information et des services fédéraux. Il rappelle aussi constamment la disponibilité et la vitesse du mode de prestation en ligne aux clients qui utilisent d'autres modes de prestation. En faisant connaître ce mode de prestation, Service Canada espère qu'un grand nombre de clients y adhérera.

## **6. Défis liés à la gestion et à la migration des modes de prestation**

En examinant les documents reçus des différentes administrations, il est apparu très clairement qu'un certain nombre de défis étaient récurrents au sein des organisations de la fonction publique au Canada relativement à la gestion et à la migration des modes de prestation. Certains de ces défis sont jugés plus difficiles que d'autres à aborder, mais peu importe ces obstacles, les gouvernements canadiens continuent d'aller de l'avant en proposant des innovations et des solutions. Voici les cinq défis les plus souvent mentionnés :

### **Défi n° 1 – Technologie**

Les gouvernements sont des organisations complexes, les services qu'ils proposent sont complexes, tout comme les systèmes utilisés à l'appui de leurs activités et services. Par conséquent, il n'est pas surprenant que plusieurs des administrations qui ont pris part à cette étude aient mentionné les facteurs technologiques en tant que défis à la gestion et à la migration des modes de prestation.

Par exemple, plusieurs administrations ont déclaré que les technologies et systèmes disparates ou obsolètes qui sont en place nuisent parfois à leur capacité d'aller de l'avant. Elles ne peuvent pas mettre en place l'infrastructure dont elles ont besoin pour améliorer leur prestation de services ou faire passer les clients au mode de prestation en ligne sans effectuer un investissement initial important, ce qui est difficile dans une période de contraintes budgétaires.

De plus, bien qu'il existe certains systèmes commerciaux très puissants qui intègrent pleinement la gestion des contacts et l'expérience de la clientèle dans tous les modes de prestation, y compris la voix, le texte, la vidéo et les médias sociaux, ces systèmes ne s'intègrent pas toujours très bien aux systèmes existants ou des problèmes liés à l'approvisionnement pour acheter et mettre en œuvre ces systèmes peuvent se poser.

### **Défi n° 2 – Gestion de l'information**

Au-delà des systèmes et de la technologie, il y a un défi lié à la gestion de l'information. Pour s'assurer que les services sont proposés de la même façon dans tous les modes de prestation, ou pour garantir que les citoyens reçoivent une expérience de service ininterrompue ou intégrée, il est essentiel que les gouvernements aient des systèmes de gestion de l'information adéquats en place. Il convient de supprimer les cloisonnements

gouvernementaux traditionnels afin que l'information qui doit être partagée puisse l'être facilement. Cela implique également de mettre en place une architecture de l'information efficace afin que l'information soit cohérente et utilisable dans un ou plusieurs gouvernements. Il faudrait également s'assurer que les citoyens sont bien informés et qu'ils ont consenti à la réutilisation de leurs renseignements pour plusieurs raisons. Ceci nécessite parfois l'élaboration et l'introduction des changements aux lois qui régissent l'utilisation des renseignements personnels.

### **Défi n° 3 – Marketing et communications efficaces**

Des études de recherche sur l'opinion publique ont démontré que les citoyens ne pensent généralement pas au gouvernement ni aux services dont ils ont besoin tant qu'ils n'ont pas à y accéder. Par conséquent, pour veiller à ce que les citoyens connaissent le meilleur mode de prestation à utiliser ou pour faire passer les citoyens des modes de prestation traditionnels aux modes libre-service ou en ligne, les gouvernements doivent mettre en place des programmes de marketing et de communication continus et durables pour permettre aux citoyens de repérer aisément où ils doivent aller et ce dont ils ont besoin pour accéder à l'information et aux services gouvernementaux. Les gouvernements doivent également inclure des messages éducatifs dans leurs campagnes qui ont pour but de rassurer les citoyens sur le fait que les systèmes en ligne sont sécuritaires, que leurs renseignements personnels et leur sécurité seront protégés et qu'ils pourront tirer parti d'avantages importants, tout comme les contribuables, de l'utilisation des modes de prestation libre-service.

### **Défi n° 4 – Résistance au changement/direction et gouvernance**

Plusieurs administrations ont indiqué que la résistance au changement de la part du gouvernement ou des citoyens peut représenter un défi de taille.

Pour les gouvernements, être novateurs et encourager les employés à travailler différemment nécessite souvent une direction forte et cohérente, de même que des structures de gouvernance appropriée. Plusieurs des administrations ne possédant pas de stratégie de gestion ou de migration des modes de prestation ont indiqué qu'elles espéraient qu'après avoir adopté une stratégie adéquate, elles auraient la direction et l'orientation dont elles ont besoin pour aller de l'avant de façon opportune et stratégique.

La province du Manitoba a adopté une approche intéressante en matière de gouvernance par la création de comités de gouvernance pour les TIC et la prestation de services en ligne. Le Comité exécutif de transformation des activités est un comité de sous-ministres qui reçoit l'appui d'un autre comité interministériel. Grâce à ces comités, le Manitoba essaie d'adopter une approche plus horizontale dans son processus décisionnel en matière de planification des TIC et des améliorations apportées aux modes de prestation ou à leur migration. Ils examinent les projets et les efforts déployés au sein de plusieurs ministères afin de s'assurer que les meilleures solutions sont mises en place pour le citoyen et le gouvernement.



Du point de vue des citoyens, le changement peut également s'avérer difficile. Pour certains citoyens, décrocher le téléphone ou se rendre au bureau est un jeu d'enfants. Ils aiment le « contact humain » qui est associé à ces modes de prestation et le réconfort qu'il leur procure lors d'interactions avec le gouvernement qui sont incertaines et souvent complexes. Les gouvernements doivent faire connaître les avantages des modes de prestation libre-service ou en ligne s'ils veulent continuer à encourager les particuliers (surtout les citoyens plus âgés qui sont moins à l'aise avec la technologie) à choisir ces modes de prestation. Les avantages peuvent être communiqués individuellement, mais également au niveau de la population si les nouveaux modes de prestation se traduisent par des économies pour les contribuables ou de coût de fonctionnement.

Les gouvernements doivent également simplifier le choix et l'utilisation des options en ligne ou de libre-service. Comme les études l'ont démontré, dès que les citoyens éprouvent des difficultés avec un service, ils reviennent rapidement à un mode de prestation où ils peuvent interagir avec un être humain et avoir la certitude qu'ils peuvent interagir avec succès avec le gouvernement.

L'utilisation des garanties de service par l'Ontario pour certains de ses services en ligne illustre bien comment communiquer les avantages aux citoyens et les rassurer (voir l'encadré ci-dessous).

Garanties de service en ligne – sinon les frais payés vous seront remboursés! ServiceOntario a lancé les garanties gouvernementales de service en ligne pour les certificats de naissance en 2006 – une première du genre en Amérique du Nord. Nous offrons désormais une sélection de garanties de service en ligne pour divers documents délivrés par le gouvernement. Avec la garantie de service en ligne, votre document vous parvient dans un nombre de jours donnés, sinon les frais payés vous seront remboursés! Les garanties de service en ligne sont les suivantes :

- Service en ligne régulier en 15 jours ouvrables pour les certificats de naissance, de mariage ou de décès
- Service en ligne prioritaire en cinq jours ouvrables pour les certificats de naissance, de mariage et de décès
- Garantie de service en ligne régulier en deux jours ouvrables pour les permis principaux d'entreprise électroniques
- Les publications commandées en ligne par le biais de ServiceOntario seront livrées dans un délai de six jours ouvrables. À défaut, vous serez remboursé (jusqu'à concurrence de 100 \$).

Avant de choisir une garantie de service en ligne, lisez attentivement les conditions. Source :

[http://www.ontario.ca/fr/services\\_for\\_residents/ONT04\\_024962.html](http://www.ontario.ca/fr/services_for_residents/ONT04_024962.html)

## **Défi n° 5 – Protection des renseignements personnels et sécurité**

Comme pour le défi précédent, les gouvernements et les citoyens sont préoccupés par la protection des renseignements personnels et la sécurité lorsqu'il est question des modes de prestation et des services gouvernementaux. On parle dans les médias de piratage, de virus, d'infractions à la sécurité, d'ordinateurs du gouvernement perdus ou volés, de l'accès par le secteur privé aux données du secteur public, des pannes de systèmes, et ainsi de suite. Il n'est par conséquent pas surprenant que les Canadiens soient préoccupés par la sécurité des données qu'ils peuvent partager en ligne avec les gouvernements. Ces derniers sont également préoccupés par la protection des renseignements personnels et la sécurité des données qu'ils manipulent. Ils s'inquiètent également de la cybersécurité et des violations de l'infrastructure des systèmes.

Finalement, il incombe aux gouvernements d'en faire davantage pour rassurer les Canadiens et prouver qu'Internet en général, et plus précisément les systèmes gouvernementaux, sont sécuritaires. Si les Canadiens ont le sentiment que leurs données sont en sécurité, que les systèmes sont sécuritaires et que les nouveaux modes de prestation sont aussi faciles à utiliser que les anciens (par téléphone ou en personne), alors ils seront prêts à essayer ces nouveaux modes de prestation.

### **7. Segmentation de la clientèle et gestion et migration des modes de prestation**

Le questionnaire avait pour but d'obtenir les commentaires des administrations à savoir si elles avaient, ou non, effectué des travaux de segmentation de la clientèle relativement à la gestion ou à la migration des modes de prestation. Les réponses à ce sujet étaient diverses. Certaines administrations avaient entrepris des travaux, d'autres commençaient à peine et d'autres n'avaient entrepris aucune activité de segmentation de la clientèle.

La région de Peel, par exemple, a récemment réalisé une segmentation afin de déterminer les principaux segments de clients qui accèdent à ses services et les regroupements de services associés à ces segments.

Dans le cadre de sa stratégie en ligne, la Colombie-Britannique a pris part à des activités de segmentation de la clientèle afin de s'assurer que sa présence sur le Web est orientée vers l'utilisateur. Il importe de mentionner que la réponse de la Colombie-Britannique incluait une mise en garde : la province veille à ce que ses travaux de segmentation soient appliqués adéquatement et qu'ils ne deviennent pas une incitation à la création de portails segmentés ou de « guichets uniques », ce qui serait inefficace à la fois pour ses clients et pour les organismes gouvernementaux, d'après les travaux de recherche menés.

Service Canada décrit qu'il a adopté un programme « rigoureux » de segmentation de la clientèle par lequel il effectue des travaux de recherche et examine les segments de chaque client du point de vue des besoins, des comportements et des préférences en matière de mode de prestation. Ces travaux appuient les efforts de Service Canada pour créer des options de services regroupées.

## **8. Évaluation de la réussite de la gestion et de la migration des modes de prestation**

Les administrations indiquent qu'elles utilisent diverses méthodes pour évaluer la réussite de leurs différentes stratégies de gestion ou de migration des modes de prestation. Plusieurs recueillent des indicateurs clés comme l'adhésion aux services individuels par mode de prestation, les coûts par mode de prestation et la satisfaction de la clientèle par mode de prestation. Notamment, les sondages sur la satisfaction de la clientèle semblent être un outil essentiel dans toutes les évaluations de la gestion ou de la migration des modes de prestation. Lors de l'évaluation des coûts par mode de prestation, les administrations ont indiqué qu'elles recherchaient une preuve concrète justifiant la réduction de leurs coûts liés aux modes de prestation en raison des changements qu'elles ont apportés à la technologie ou aux processus.

Service Nouveau-Brunswick, par exemple, mesure la satisfaction de la clientèle pour tous ses modes de prestation. Service Canada a mis en évidence plusieurs éléments qui constituent son cadre de mesure du rendement total, notamment : des systèmes de rétroaction et de commentaires en ligne pour le personnel et les clients, des sondages sur l'opinion publique, des enquêtes sur l'utilisation, des sondages biennaux sur la satisfaction de la clientèle et un programme intitulé « Client mystère ». La Ville de Québec utilise diverses approches de recherche, notamment : des groupes de discussion sur Internet, des sondages en ligne, des travaux de recherche sur le réseautage social, des groupes de discussion de citoyens et des sondages traditionnels.

De plus, la Société de l'assurance automobile du Québec effectue une surveillance mensuelle de ses services par mode de prestation et utilise un modèle prédictif fondé sur les prévisions démographiques de l'Institut de la statistique du Québec pour examiner l'utilisation des services en fonction de l'âge et de l'emplacement dans la province. La province a également mis au point un indicateur propre aux services électroniques. De même, Services Québec surveille le trafic pour chaque mode de prestation de services et analyse les mouvements de ses clients. Services Québec mesure également la réussite de mesures précises dans le but de promouvoir la migration de la clientèle vers un mode de prestation donné.

## **9. Conclusion et prochaines étapes**

Il est évident d'après les documents obtenus des organisations de la fonction publique au Canada qu'elles abordent de front la gestion et la migration des modes de prestation. Le succès obtenu et les progrès réalisés varient à l'échelle du pays, mais on observe un engagement profond des administrations pour améliorer la prestation de services aux Canadiens et pour s'assurer que ces derniers ont accès aux services à l'aide du mode de prestation de leur choix, et disposent d'un plus grand nombre d'options en ligne ou mobiles.

De façon générale, il semble que la majorité des administrations tireraient profit d'une direction et d'une orientation plus rigoureuses et plus claires relativement à leurs travaux sur la gestion et la migration des modes de prestation. Dans plusieurs secteurs du gouvernement, on observe souvent une absence de direction et d'orientation, étant donné les priorités concurrentielles importantes, les changements constants dans le gouvernement au niveau politique et des employés, et les structures de gouvernance incohérentes. Les activités de gestion et de migration des modes de prestation bénéficieraient sans aucun doute d'une stratégie ou d'une approche bien définie et d'un engagement soutenu envers l'amélioration de la prestation de services.

Le présent rapport n'est qu'un résumé structuré et bien que quelques études de cas figurent à l'annexe B, d'autres travaux pourraient être effectués pour examiner les éléments clés de la gestion et de la migration des modes de prestation dans les gouvernements canadiens et internationaux, de même que dans le secteur privé. Des études sur l'industrie bancaire, des cartes de crédit et de l'assurance peuvent être particulièrement utiles étant donné le niveau de contact élevé avec les clients dans ces industries.

La gestion et la migration des modes de prestation sont des enjeux en évolution constante et il serait utile pour le CPSSP et le CDPISP de continuer à surveiller les changements ou les tendances afin de voir comment les leçons apprises et les idées présentées pourraient être adaptées et profiter aux organisations de la fonction publique au Canada.

Nous souhaitons que le présent rapport préliminaire puisse servir de point de départ aux membres du CPSSP et du CDPISP et aux administrations qu'ils représentent. En conclusion, le sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche aimerait remercier de nouveau toutes les personnes qui ont pris le temps de transmettre leurs renseignements juridictionnels au sous-comité.

## Annexe A

### Questionnaire juridictionnel sur la gestion et la migration des modes de prestation (Version finale – juillet 2011)

#### **Introduction :**

Le sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP et du CDPISP cherche à recueillir des commentaires auprès des membres du CPSSP et du CDPISP concernant la gestion et la migration des modes de prestation. Il s'agit de l'un des dix sujets recensés par les conseils mixtes comme étant un sujet d'étude possible par le sous-comité des pratiques exemplaires. Nous aimerions étudier les dernières réalisations en matière de gestion et de migration des modes de prestation dans les gouvernements au Canada.

#### **Définitions :**

**Gestion des modes de prestation** – gestion de la sélection, de la rationalisation et de l'intégration des modes de prestation de services, incluant non seulement la communication en personne, par téléphone, correspondance, télécopieur, Internet et courriel, mais également les nouveaux modes de communication comme la messagerie texte, le réseautage social et les applications mobiles.

**Migration des modes de prestation** – dans la prestation des services gouvernementaux, passage d'un mode de prestation de services à un autre pour réduire les coûts ou améliorer les services.

**Rationalisation des modes de prestation** - action de fournir un service donné à l'aide du mode de prestation qui, dans l'ensemble, permet la prestation de services la plus efficace, efficiente et équitable.

**Intégration des modes de prestation** - regroupement des principaux modes de prestation de services pour fournir un service ininterrompu d'un mode de prestation à l'autre.

N'hésitez pas à collaborer avec d'autres membres de votre administration pour répondre à ce questionnaire ou à le transmettre en totalité ou en partie aux personnes de votre administration que vous jugez les mieux placées pour y répondre. Vous pouvez également répondre au nom de ministères, d'organismes, de programmes ou de services individuels au lieu de répondre pour l'ensemble de votre administration si cela s'avère plus pertinent.

Si certaines questions ne s'appliquent pas à votre administration, n'hésitez pas à répondre « sans objet ».

Une fois que cet « inventaire » de la gestion et de la migration des modes de prestation sera terminé pour tous les gouvernements canadiens, le sous-comité des pratiques exemplaires préparera un rapport sommaire et une présentation à l'intention du CPSSP et du CDPISP. Dans le cadre de la deuxième étape, nous examinerons attentivement et documenterons les innovations juridictionnelles précises et les meilleures pratiques dans le secteur de la gestion et de la migration des modes de prestation.

Si vous avez des questions concernant ce projet, n'hésitez pas à communiquer avec Cathy Ladds, coprésidente du sous-comité des pratiques exemplaires ([cathy.ladds@tbs-sct.gc.ca](mailto:cathy.ladds@tbs-sct.gc.ca)).

Nous espérons recevoir vos commentaires d'ici le **31 août 2011**.

Si vous le pouvez, veuillez faire savoir à Cathy Ladds d'ici la fin du mois de juillet si votre administration accepte, ou non, de participer à cette enquête.

1. Votre administration dispose-t-elle d'une stratégie ou d'un cadre de gestion des modes de prestation actuellement en vigueur et utilisé pour gérer ses modes de prestation de services? Veuillez décrire cette stratégie ou ce cadre. (Remarque : si vous le pouvez, veuillez fournir une copie de cette stratégie ou de ce cadre, ou des documents connexes.)
2. Quelle est l'importance des enjeux relatifs à la gestion et à la migration des modes de prestation dans votre administration? Veuillez préciser votre réponse.
3. Votre administration a-t-elle été confrontée à des défis touchant précisément la gestion ou la migration des modes de prestation? Veuillez préciser votre réponse.
4. Quelles sont certains des facteurs organisationnels (RH, gouvernance, direction, politiques, processus, etc.) que votre administration juge importants relativement à la gestion des modes de prestation, à l'élaboration de nouveaux modes de prestation ou à la migration des clients d'un mode de prestation à un autre? Vos organisations ont-elles subi des changements structurels ou de gouvernance qui sont liés au regroupement des services sous une seule autorité, à la suppression des cloisonnements, etc.? Votre administration dispose-t-elle de ressources (personnel, budget) consacrées à la gestion et à la migration des modes de prestation ou à l'élaboration de stratégies dans l'un ou l'autre de ces secteurs?
5. Lors de la conception, de la mise en œuvre, de la mise à jour ou de la transformation de programmes ou de services, de quelle façon votre administration décide-t-elle des modes de prestation qu'il faut utiliser pour interagir avec les clients de ce programme ou de ce service?
6. Que fait votre administration, s'il y a lieu, pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de sa gestion des modes de prestation, p. ex. recenser les occasions de simplifier les processus ou de miser sur de nouvelles technologies dans le but d'améliorer le fonctionnement des modes de prestation? De quelle façon et jusqu'à quel point votre

administration aborde-t-elle l'examen et l'optimisation des modes de prestation pour réaliser des économies de coûts?

7. Votre administration a-t-elle effectué des travaux de segmentation de la clientèle relativement à la gestion ou à la migration des modes de prestation? S'il y a lieu, veuillez les décrire.
8. De quelle façon votre administration mesure-t-elle ou évalue-t-elle la réussite de sa stratégie relative aux modes de prestation ou de la combinaison de modes de prestation pour ses différents programmes ou services? Quelles sont les approches utilisées pour mesurer la satisfaction de la clientèle avec chaque mode de prestation? De quelle façon votre administration mesure-t-elle ou fait-elle le suivi des coûts liés aux modes de prestation? Des coûts décroissants liés aux modes de prestation ou le nombre de clients utilisant un mode de prestation donné représentent-ils des mesures de réussite dans votre administration?
9. Quelles mesures votre administration prend-elle, s'il y a lieu, dans le secteur de la migration des modes de prestation? Votre administration utilise-t-elle des mesures incitatives pour aider les clients pendant le processus de migration des modes de prestation?
10. Une plus grande importance est accordée aux modes de prestation en ligne ou mobiles dans plusieurs gouvernements. Veuillez décrire toute innovation ou meilleure pratique liée à l'utilisation de modes de prestation en ligne ou mobiles dans votre administration ou liée à des programmes ou services précis au sein de votre administration?
11. Les études de recherche *Les citoyens d'abord 5* et *L'accent sur les entreprises 3* de l'ISAC ont démontré que les entreprises et les membres du grand public utilisent tous les deux plusieurs modes de prestation pour interagir avec leurs gouvernements. Ceci étant dit, que fait votre administration pour s'assurer que les différents modes de prestation sont bien intégrés et que la qualité du service est la même pour tous les modes de prestation?
12. Votre administration a-t-elle été confrontée à des situations dans lesquelles les programmes ou les services ont des clients qui sont incapables ou réticents à accéder à certains modes de prestation? Le cas échéant, comment votre administration a-t-elle abordé cet enjeu?
13. Dans votre administration, des partenariats liés à des modes de prestation ou des relations de privatisation ont-ils été mis en œuvre ou envisagés afin d'améliorer la gestion des modes de prestation ou d'optimiser la prestation de programmes ou de services? Veuillez décrire tout partenariat de ce type qui a été mis en œuvre ou envisagé.

14. Votre administration a-t-elle abordé les problèmes de protection des renseignements personnels, de sécurité et d'authentification associés à l'utilisation ou à la migration des modes de prestation?
15. Veuillez décrire tout exemple précis d'innovation ou de meilleure pratique dans votre administration qui est lié à la gestion ou à la migration des modes de prestation, y compris, dans la mesure du possible, les coordonnées d'une personne avec qui vous pouvez réaliser une étude de suivi.
16. Connaissez-vous des exemples précis d'innovations ou de meilleures pratiques liés à la gestion ou à la migration des modes de prestation dans d'autres gouvernements internationaux qui pourraient faire l'objet d'une étude plus approfondie par le sous-comité des pratiques exemplaires? Veuillez transmettre tout détail pertinent ou fournir des coordonnées afin d'amorcer l'étude de suivi.
17. Y a-t-il d'autres commentaires ou conseils que vous aimeriez transmettre concernant les opinions actuelles ou des conseils de votre administration en matière de gestion ou de migration des modes de prestation?
18. Veuillez nous fournir le nom d'une personne-ressource, son numéro de téléphone et son adresse électronique si le sous-comité devait effectuer un suivi pour obtenir des précisions ou d'autres renseignements.



## Annexe B – Études de cas

**Titre et administration :** Gestion et migration des modes de prestation - Accès Nouvelle-Écosse

**Contexte :** Accès Nouvelle-Écosse (ANS) est un produit du ministère Services Nouvelle-Écosse et Relations avec les municipalités (SNSMR). Au sein de SNSMR, la Service Delivery Division (Division de la prestation de services) est chargée du fonctionnement de tous les modes de prestation, ce qui permet d'uniformiser l'intégration des services et la prestation de services dans tous les modes.

La gestion et la migration des modes de prestation sont des sujets très importants pour ce ministère puisque ses objectifs stratégiques visent l'amélioration des services pour les entreprises et les citoyens en axant davantage ces services sur la clientèle, contribuant ainsi à la réduction du fardeau administratif et à l'amélioration de l'information et des services. De plus, la migration des clients d'un mode de prestation en personne à un mode de prestation en ligne réduit le trafic dans les bureaux et permet au personnel de se concentrer sur des opérations plus complexes ainsi que sur le traitement d'opérations en ligne. La migration de la clientèle vers des modes de prestation moins coûteux appuie le plan de retour à l'équilibre du gouvernement de la Nouvelle-Écosse.

La Division de la prestation de services met en œuvre une stratégie de gestion des modes de prestation (stratégie relative aux modes de prestation d'ANS) comprenant des sections sur la portée et la démarche, l'état actuel, les pratiques de pointe, l'analyse juridictionnelle en ligne, les principes directeurs et la vision, l'harmonisation des services et des modes de prestation, les recommandations et les prochaines étapes. Par définition, la stratégie relative aux modes de prestation est un cadre destiné à gérer la prestation des services dans chaque mode de prestation, qui traite de ce qui suit :

- les principes directeurs des modes de prestation et des services;
- les obstacles à la prestation de services;
- les exigences relatives à la prestation pour l'éventail de services;
- les attentes des clients;
- les exigences envers les outils et la technologie qui doivent permettre la prestation de services dans tous les modes de prestation.

Cette stratégie relative aux modes de prestation n'est qu'un élément d'un plan de prestation de services intégrée qui décrit comment les services coordonnés seront proposés à l'aide de plusieurs modes de prestation. L'équipe de projet a utilisé le plan de prestation de services intégrée pour s'assurer de tenir compte de tous les éléments et facteurs en matière de prestation de services lors de l'élaboration de la stratégie relative aux modes de prestation. Le plan comprendra une stratégie de gestion de la clientèle qui, lorsqu'il sera pleinement mis en œuvre, fournira une stratégie complète relative aux

modes de prestation afin que des derniers soient inclus dans un cycle d'amélioration continue pour répondre aux demandes et préférences changeantes de la clientèle.

### **Éléments novateurs :**

La stratégie en matière de prestation de services a pour but de déplacer le plus de services possible vers le mode de prestation en ligne. Une analyse de rentabilisation est élaborée à l'appui de chaque possibilité de migration de service et comprend l'évaluation d'exigences comme la technologie de l'information, les ressources et la nature du service. La stratégie relative aux modes de prestation met en évidence les facteurs qui sont examinés dans le cadre de l'analyse de la décision à savoir quels modes de prestation sont appropriés pour la prestation de services.

La Division de la prestation de services a deux initiatives importantes en cours qui permettront de réduire le temps de traitement et d'augmenter le libre-service pour ses clients à l'aide d'une automatisation de bout en bout. Ces initiatives, intitulées Accès Affaires et Événements de la vie, comprennent la mise en œuvre d'une nouvelle infrastructure technologique et d'un moteur de gestion des tâches qui encourageront une approche plus souple pour l'intégration des services.

D'autres initiatives liées directement ou indirectement à la gestion des modes de prestation comprennent notamment :

- 1) Le système de Permis de déplacement spécial qui permet à l'industrie du transport routier commercial de présenter une demande de permis et de payer les droits en ligne, et d'imprimer les permis à domicile ou au bureau. Étant donné que les heures de travail de l'industrie du transport routier sont différentes des heures ouvrables normales et que les employés du secteur passent leur temps sur la route, se rendre dans un centre d'accès pour obtenir un permis n'est pas très pratique pour ces travailleurs. Ce mode de prestation électronique a été adopté par plus de 75 % des travailleurs de ce secteur.
- 2) Une entente de sous-traitance avec Unisys Canada qui héberge et exploite actuellement l'Enregistrement des entreprises de la Nouvelle-Écosse, le Registre des biens personnels, le Service de résumé analytique d'assurance de conducteur et plusieurs services en ligne axés sur les opérations financières.

La Division de la prestation de services utilise à grande échelle la segmentation de la clientèle. Cette dernière s'effectue par cycle de vie d'entreprise et les travaux sur la segmentation par secteur d'activités se poursuivent. Cette segmentation dépend des événements de la vie, comme le mariage, la naissance et le deuil.

La Division de la prestation de services compte élaborer une stratégie de migration des modes de prestation. À l'heure actuelle, l'organisation ne propose pas de mesures incitatives pour aider les clients à évoluer vers la migration des modes de prestation. La Division de la prestation de services a toutefois éliminé des modes de prestation pour

*Rapport sur la gestion et la migration des modes de prestation – Janvier 2012*  
*Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du CPSSP et du CDPISP*

certains services, dont le système d'enregistrement foncier en ligne. De façon générale, si la Division de la prestation de services rend un service accessible en ligne, il restera également accessible en personne.

Interac a été ajouté comme moyen de paiement pour les services en ligne afin de ne pas pénaliser les clients qui ne veulent pas utiliser de cartes de crédit en ligne. La Division de la prestation de services est sur le point d'élaborer son premier site Web mobile.

### **Enjeux et difficultés rencontrés :**

- 1) L'élaboration et la maintenance d'un mode de prestation en ligne qui représente un choix supplémentaire pour les clients créent un fardeau pour l'organisation.
- 2) L'âge de certaines des applications gouvernementales (technologie obsolète) est un obstacle à la migration de services au mode de prestation en ligne, de même qu'à l'intégration de services et à la prestation de services de bout en bout.
- 3) La Division de la prestation de services aimerait que la clientèle adhère davantage aux modes de prestation en ligne.
- 4) Il a été difficile d'allouer des fonds à la commercialisation et à la sensibilisation des offres de service en ligne.
- 5) La charge de travail est problématique puisque Accès Nouvelle-Écosse a des ressources, du personnel et un financement limités relativement au nombre de projets potentiels recensés.
- 6) Accès Nouvelle-Écosse a une stratégie de gestion de l'identité et s'efforce actuellement de trouver des fonds pour ce projet. La capacité de l'organisation à proposer plus de services en ligne aux citoyens et aux entreprises serait grandement améliorée par une solution d'authentification ministérielle.

### **Facteurs essentiels de réussite :**

La Division de la prestation de service du Ministère est chargée de la gestion des modes de prestation pour les bureaux de service en personne, le centre de services, les services par courrier et les services en ligne. Deux unités fonctionnelles sont consacrées à la gestion, la migration et l'intégration des modes de prestation, de même qu'à l'élaboration de stratégies relatives à ces sujets. La Division des services électroniques se concentre sur la gestion et la migration des modes de prestation et elle collabore étroitement avec la Division de l'intégration des services qui a pour mandat de déterminer et de mettre en œuvre les offres de service intégré.

Le produit Accès Nouvelle-Écosse a été lancé en partie pour supprimer les cloisonnements du point de vue des citoyens et des entreprises et pour créer un aperçu du gouvernement en une page. Cette structure de gouvernance permet à la Division de la

prestation de services d'intégrer et de gérer les services au nom d'autres ministères gouvernementaux. Les ressources humaines, la gouvernance, les politiques et les processus sont tous des éléments clés qui doivent être abordés lors de la prestation de services au nom d'autres ministères. De manière fonctionnelle, le gouvernement continue de rémunérer ses employés en fonction de son allocation budgétaire et du nombre de personnes qu'il gère. Il devrait envisager de nouvelles façons d'encourager ou de récompenser ses employés.

Afin de mesurer le succès de sa stratégie relative aux modes de prestation, Accès Nouvelle-Écosse effectue le suivi de l'adhésion aux services par mode de prestation, réalise des sondages auprès des clients concernant les modes de prestation en ligne et en personne, et considère le nombre de clients utilisant un mode de prestation donné comme mesure de réussite.

### **Étapes suivantes :**

Les prochaines étapes de la gestion des modes de prestation par Accès Nouvelle-Écosse comprennent notamment :

- l'approbation de sa stratégie relative aux modes de prestation par les responsables de la Direction générale;
- la communication de la stratégie relative aux modes de prestation au sein de la Direction générale et du Ministère;
- l'intégration des travaux sur la stratégie relative aux modes de prestation dans le plan stratégique (cadre de prestation de services intégrés)
- la formulation de recommandations à l'égard notamment :
  - l'achèvement de la matrice de service d'Accès Nouvelle-Écosse;
  - l'examen de la conception actuelle des modes de prestation électroniques;
  - le déploiement du produit Accès Nouvelle-Écosse dans tous les modes de prestation.

### **Personne-ressource :**

Nancy MacLellan, directrice générale, Prestation de services, [maclelnd@gov.ns.ca](mailto:maclelnd@gov.ns.ca)

**Contexte :**

Les citoyens veulent un accès facile et rapide aux services publics au moment et de la façon dont ils le souhaitent. La fonction publique de la Colombie-Britannique fournit actuellement des services aux citoyens par téléphone, en ligne et à plus de 300 bureaux à l'échelle de la province. Les types de services proposés par chacun de ces modes de prestation varient grandement, et plusieurs services sont mieux proposés en personne. Toutefois, comme la technologie occupe une place toujours plus importante dans la vie personnelle des citoyens, ceux-ci s'attendent à ce que le gouvernement applique cette même technologie de façon à proposer les services qu'ils veulent et dont ils ont besoin. En Colombie-Britannique, les recherches démontrent qu'Internet était la méthode que les citoyens ont déclaré avoir utilisée le plus souvent pour communiquer avec le gouvernement pour obtenir des services (58 %), alors que les visites aux comptoirs de service et le téléphone étaient aussi souvent utilisés (39 % et 38 %, respectivement). Internet (32 %) et une visite à un comptoir de service ou à un bureau gouvernemental (25 %) sont les deux modes de prestation mentionnés par les répondants s'ils devaient accéder de nouveau au service choisi<sup>1</sup>. Autrement dit, les citoyens veulent pouvoir choisir d'utiliser la technologie pour gagner du temps, mais ils veulent également savoir que des options en personne sont disponibles s'ils en ont besoin, ce qui leur confère une tranquillité d'esprit.

Bien que la Colombie-Britannique ne dispose pas d'un document portant sur sa stratégie relative à la gestion des modes de prestation, elle a adopté une stratégie générale qui est présentée dans le document [Citizens @ the Centre: B.C. Government 2.0 – A Transformation and Technology Strategy for the BC Public Service](#) (Citizens @ the Centre).

La vision associée à la stratégie Citizens @ the Centre tient compte de la façon dont la Colombie-Britannique appliquera la technologie pour améliorer ses activités, l'expérience de travail dans la fonction publique et le service à la population de la province. Trois principes fondamentaux appuient cette vision :

1. Permettre aux citoyens d'optimiser la valeur des données ouvertes du gouvernement.
2. Accélérer l'interaction des citoyens avec le gouvernement et faciliter l'accès à des services de meilleure qualité.
3. Encourager la collaboration dans la fonction publique puisque cela fait partie intégrante de la prestation de services de qualité aux citoyens.

---

<sup>1</sup> **BC STATS** ♦ 2010 B.C. Citizen Satisfaction with Provincial Government Services Full Report, mars 2011

Trois thèmes centraux découlent de ces trois principes fondamentaux et de travaux de recherche et d'analyse approfondis. Ils sont définis par les changements fondamentaux dans la philosophie de fonctionnement des services publics de la Colombie-Britannique.

### *Changement 1 : Participation des citoyens*

Faire participer les Britanno-Colombiens plus directement avec leur gouvernement, notamment par un meilleur accès aux données gouvernementales et le partage de l'information.

La fonction publique de la Colombie-Britannique travaille traditionnellement en vase clos à l'égard de la gestion de la vaste quantité de données qu'elle recueille et qu'elle engendre. Open data, le partage de données publiques permet au gouvernement et à d'autres personnes d'accéder aux données qui n'étaient pas disponibles auparavant. En juillet 2011, la Colombie-Britannique a lancé son nouveau site Web, DataBC (<http://www.data.gov.bc.ca/>). Il s'agit d'un catalogue de près de 2500 ensembles de données dont le nombre augmentera au fil du temps dès que de nouveaux ensembles de données seront disponibles. Ces données sont gratuites, consultables et disponibles pour toute personne qui souhaite les utiliser et les réaffecter.

Dans le cadre de l'engagement du gouvernement à être plus intégré, ouvert et pertinent, un site de communication de renseignements appelé Open Information ([www.openinfo.gov.bc.ca](http://www.openinfo.gov.bc.ca)) a été lancé au même moment. Le gouvernement de la Colombie-Britannique publie de façon proactive les renseignements habituels demandés dans le cadre de la liberté de l'information. Toutefois, la loi en vigueur ne reflète pas les changements technologiques et les modifications de la façon dont les citoyens souhaitent ou s'attendent de recevoir l'information de la part du gouvernement. En octobre 2011, les changements recommandés à la *Freedom of Information and Protection of Privacy Act* (FOIPPA) de la Colombie-Britannique ont été approuvés. Ils entraîneront une plus grande transparence, des économies de coûts et une amélioration de la rentabilité au fil du temps en raison d'une réduction du nombre de demandes.

### *Changement 2 : Innovation dans les services*

La Colombie-Britannique élargit les possibilités de libre-service pour les citoyens en améliorant et en modernisant les offres de services en ligne du gouvernement.

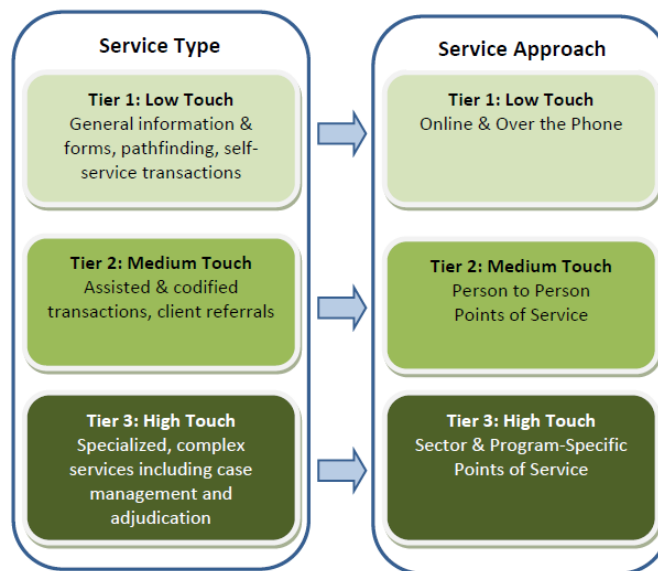
Dans le but de guider la migration des modes de prestation, la Colombie-Britannique a élaboré un cadre de prestation de services (figure 1). Ce cadre classe les services dans trois catégories en fonction du niveau d'interaction requis. Les services de niveau 1 ou « à faible contact » répondent notamment à des demandes de renseignements généraux, et fournissent des formulaires et d'autres opérations normalisées et reproductibles en matière de service qui ne nécessitent pas nécessairement une prestation en personne. On prévoit que, dans la mesure du possible, ces services « à faible contact » soient transférés vers des modes de prestation en ligne, proposant une fonctionnalité de libre-service afin de répondre aux attentes des citoyens relativement à un accès fiable et pratique aux

services. Cependant, les services de niveau 1 continueront, s'il y a lieu, d'être proposés en personne aux comptoirs de service ou par l'intermédiaire d'un centre de services téléphonique.

Les services de niveau 2 sont des services « à contact moyen » et ils nécessitent une aide générale en personne avec des opérations codifiées, le traitement d'une demande et les services d'authentification de l'identité. Contrairement aux services de niveau 1 qui peuvent être proposés en personne en raison des besoins ou des préférences du citoyen, les services de niveau 2 peuvent nécessiter un service personnalisé. Un service de niveau 2 est généralement fourni par des spécialistes du service (ayant accès aux renseignements pertinents sur les programmes) aux comptoirs de service ou aux centres de services téléphoniques spécialisés.

Les services de niveau 3 ou « à contact élevé » nécessitent également un service en personne. Toutefois, il s'agit de services spécialisés, continus ou complexes et d'activités de gestion de cas pour lesquels les citoyens ont besoin de conseils et d'aide de la part d'un expert en la matière, et qui impliquent un processus décisionnel.

**Figure 1**



Afin de réussir cette transition, la Colombie-Britannique devait revoir la conception du site Web principal du gouvernement [www.gov.bc.ca](http://www.gov.bc.ca). Ce nouveau site Web a été lancé en juillet 2011, et la présence des services en ligne du gouvernement est passée d'un modèle défini par la structure organisationnelle à un modèle plus axé sur les utilisateurs et les citoyens.

Le nouveau modèle de navigation axé sur les citoyens sera adopté par les ministères et élargi en fonction de leurs propres travaux de recherche au sujet de leurs clients. On s'attend à ce que cette approche et cette harmonisation se traduisent au bout du compte

par une diminution du nombre de sites Web en raison de la plus grande attention portée aux services et d'une meilleure gouvernance, et que les économies ainsi réalisées puissent être réinvesties dans l'amélioration des services fondée sur le besoin prioritaire et la meilleure valeur transactionnelle. Une innovation digne de mention est appelée « Service Finder » - un répertoire distinct de services et de formulaires gouvernementaux qui agit à titre d'outil de localisation par excellence au sein du gouvernement. Cette application unique permet la création d'un outil durable proposé sur les sites Web du gouvernement qui continue à effectuer le suivi des services et à les orienter, peu importe les modifications apportées à l'emplacement d'un service au sein du gouvernement. L'attention particulière portée aux « formulaires » est également unique puisqu'ils sont maintenant traités comme une offre de service distincte au lieu d'être un complément (souvent obscur) aux services. La Colombie-Britannique continue de développer son mode de prestation en ligne à l'aide des commentaires reçus des ministères, des organismes et des citoyens.

La prestation de services téléphoniques en Colombie-Britannique subit également des modifications afin de refléter la façon dont les citoyens veulent accéder à l'information. À cette fin, la Colombie-Britannique participe à un projet de prestation de services par téléphone. À l'origine, il s'agissait d'examiner et de supprimer les lignes sans frais peu utilisées. 106 de ces lignes ont été recensées et supprimées le 31 mars 2011. De plus, le projet comprend également une refonte des pages bleues de la Colombie-Britannique. Cette refonte repose sur les mêmes principes que ceux de la restructuration du site Web, soit supprimer la présence d'une structure organisationnelle et mettre l'accent sur les mots-clés utilisés par les citoyens lorsqu'ils désignent des services. Des recommandations liées à la refonte des pages bleues ont récemment été approuvées. La mise en œuvre devrait commencer au début de l'année 2012 et le déploiement des nouvelles pages bleues devrait commencer en 2013. Le dernier élément du projet de prestation de services par téléphone est l'examen des centres d'appels. La stratégie ministérielle de la Colombie-Britannique, la Corporate Contact Centre and Telephone Strategy, recommande l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services pour son centre de services ministériel. Cette stratégie permettrait initialement le regroupement des services du niveau 1 à l'échelle du gouvernement, et la possibilité d'étudier davantage les occasions de regroupement des services du niveau 2.

Afin d'appuyer entièrement la gestion des modes de prestation, il est nécessaire d'examiner les trois modes de prestation, soit en ligne, par téléphone et en personne. La Colombie-Britannique poursuit son examen de la prestation de services en personne dans le cadre de sa stratégie de localisation des services, et du regroupement des comptoirs de service. La Colombie-Britannique continue de veiller à ce que les citoyens puissent accéder aux services qu'ils veulent, lorsqu'ils le souhaitent et en utilisant le moyen de leur choix, et elle continue de proposer ces services efficacement, et en fin de compte, elle fournit une meilleure expérience de service dans tous les modes de prestation.

### *Changement 3 : Innovation opérationnelle*



La Colombie-Britannique adopte une approche plus ministérielle à la planification et à l'innovation en matière de technologie au profit des citoyens et des employés de la fonction publique. Si la fonction publique de la Colombie-Britannique veut réussir à mettre en place une approche plus novatrice en matière de prestation de services, elle doit également innover et devenir plus efficace dans sa façon de fonctionner à l'interne.

### **Éléments novateurs**

Pour faciliter l'approche indiquée dans la stratégie *Citizens @ the Centre: B.C. Gov 2.0*, il existe plusieurs « outils habilitants » qui sont de nature plus fondamentale, tout en étant essentiels. Ces outils appuient les changements et les principes fondamentaux.

#### *Outil habilitant en matière de GI-TI – Gestion de l'identité*

La Colombie-Britannique a un projet de gestion de l'identité. Il proposera à l'avenir une prestation de services électroniques et permettra de passer au mode de prestation en ligne pour les services existants. Le projet de gestion de l'identité et l'orientation qu'il fixe a des répercussions sur plusieurs autres projets que la Colombie-Britannique entreprend en réponse aux besoins des citoyens. Au début de l'année 2011, le ministre de la Santé de la Colombie-Britannique a annoncé que la province mettra en œuvre une nouvelle carte de service de la Colombie-Britannique. Cette dernière remplacera la carte d'assurance-maladie actuelle, offrira plus de mesures de sécurité, incluant une photographie du bénéficiaire, des caractéristiques contre la falsification, une vérification de haut niveau de l'identité et une puce de sécurité. Les citoyens peuvent choisir d'obtenir une nouvelle carte d'assurance-maladie ou un permis de conduire indiquant qu'ils sont inscrits au Régime d'assurance médicale.

Voici d'autres outils habilitants sur lesquels la Colombie-Britannique travaille :

- Planification intégrée – pour établir un cycle de planification ministériel intégrée
- Protection des renseignements personnels et partage de l'information – pour améliorer le partage de l'information tout en assurant la conformité aux lois
- Approvisionnement stratégique – pour faire évoluer les relations stratégiques avec les fournisseurs de GI-TI
- Réseau – pour passer à un protocole Internet et opter pour des solutions de téléprésence
- Web 2.0/Gov 2.0 – pour établir une présence sur le Web axée sur le citoyen
- Normes et lignes directrices – pour utiliser des solutions qui misent sur l'architecture et les normes ministérielles en matière de GI-TI

### **Enjeux et difficultés rencontrés :**

La Colombie-Britannique a mise en évidence le besoin de disposer d'une stratégie globale plus détaillée en matière de service afin d'orienter l'élaboration de stratégies relatives aux modes de prestation.

Voici les enjeux liés au mode de prestation en personne :

- Maintenir à jour les connaissances relatives au programme
- Harmoniser les ressources en matière de prestation de services avec la demande
- Recenser et mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour maintenir la qualité du service

Voici les enjeux liés au mode de prestation par téléphone/centre de services :

- Atteindre une uniformité dans tous les centres d'appels des gouvernements conformément au cadre de prestation de services
- S'assurer de la disponibilité de personnel
- Remédier aux incohérences avec la technologie (mesures du rendement, IRC)
- Intégrer des technologies plus récentes au modèle existant (c.-à-d. messagerie texte, SMS, médias sociaux)

Voici les enjeux liés au mode de prestation en ligne :

- Changer la mentalité culturelle – traditionnellement, le mode de prestation en ligne était utilisé pour stocker de l'information et non en tant que mode de prestation pour accéder à des services
- Changer la conception du mode de prestation en ligne afin que le langage soit axé sur le citoyen et non déterminé par une organisation gouvernementale
- Élaborer la gouvernance et les normes pour le mode de prestation en ligne

### **Facteurs essentiels de réussite :**

L'enjeu lié à la gouvernance a été un facteur clé dans la stratégie Internet ministérielle de la Colombie-Britannique. Les défis actuels liés aux sites Web du gouvernement (portée, « localisation », code visuel du Ministère) sont surtout directement liés à des enjeux de gouvernance. Le Comité des sous-ministres sur la transformation et la technologie (Deputy Ministers' Committee on Transformation and Technology) a mis sur pied un mécanisme ministériel de « planification de la T et T » pour encourager fortement les ministères à harmoniser leurs travaux avec les principes ministériels dans des secteurs comme les services Internet. Cette approche permettra de clarifier les responsabilités en matière de prestation de services Web de qualité au sein des organismes et assurera une centralisation des responsabilités pour l'établissement d'attentes et de mécanismes clairs en matière de qualité et d'uniformité.

La présence gouvernementale sur le Web ([www.gov.bc.ca](http://www.gov.bc.ca)), a été révisée. Il s'agit de la première étape menée par la Colombie-Britannique pour transformer son approche concernant la façon dont elle conçoit ses sites Web. Afin de pouvoir proposer un service exceptionnel en ligne, les ministères doivent avoir accès à des outils flexibles axés sur les possibilités plutôt que les restrictions, et qui offrent aux ministères de véritables occasions d'appliquer les pratiques exemplaires dans le cadre de leurs activités. De

nouveaux rôles, responsabilités et structures ont été recensés pour favoriser une adoption généralisée et une expérience cohérente et significative pour les citoyens relativement à la présence du gouvernement sur le Web.

L'expérience de la Colombie-Britannique à l'égard du mode de prestation en ligne prouve que la technologie constitue un outil habilitant essentiel pour les services en ligne, mais que le véritable objectif est de créer une approche ministérielle pour la gouvernance et la politique qui permette une approche unifiée et axée sur l'utilisateur pour l'amélioration et l'innovation. Si les questions de politique et de gouvernance ne sont pas abordées, alors les organismes continueront de concevoir leurs offres dans plusieurs directions et avec plusieurs objectifs. Bien que ces nombreuses offres puissent répondre à des besoins précis à court terme, l'utilisateur souffrira au bout du compte de la complexité et du manque d'accessibilité créés par ce type de système. Les gouvernements ont l'obligation de faire passer l'utilisateur et le service avant leurs besoins organisationnels, ce qui implique la mise en place d'une structure et le respect d'une discipline pour y arriver.

### **Étapes suivantes :**

Le gouvernement de la Colombie-Britannique s'engage à mener à bien la transformation gouvernementale et à faire participer les citoyens plus directement, notamment en améliorant l'accès libre aux données et aux renseignements du gouvernement et en favorisant l'utilisation des outils de mobilisation du public.

Dans le cadre des travaux de définition des niveaux de services (cadre de prestation de services), la Colombie-Britannique a pour ambition de fournir aux citoyens un choix de modes de service en optimisant la disponibilité des services en ligne.

### **Personne-ressource :**

Adrienne Hunt, gestionnaire adjointe, Opérations divisionnaires, Service BC  
courriel : [Adrienne.Hunt@gov.bc.ca](mailto:Adrienne.Hunt@gov.bc.ca)

### **Référence :**

*Citizens @ the Centre: B.C. Government 2.0 – A Transformation and Technology Strategy for the BC Public Service*  
[http://www.gov.bc.ca/citz/citizens\\_engagement/gov20.pdf](http://www.gov.bc.ca/citz/citizens_engagement/gov20.pdf)

**Titre et administration :** Gestion et migration des modes de prestation --  
ServiceOntario

**Contexte :**

Le principal défi du gouvernement est de trouver des façons de fournir un service dont la portée est identique à celle proposée dans le secteur privé, tout en maintenant un éventail de services adéquat pour soutenir une clientèle socialement et géographiquement diversifiée. ServiceOntario, à titre d'organisation de service public, reconnaît qu'une gestion et une migration efficaces des modes de prestation sont essentielles pour atteindre ces objectifs.

ServiceOntario a récemment fait l'objet de plusieurs changements structurels clés pour élaborer une approche plus axée sur le client pour la gestion de ses interactions avec sa clientèle. De façon générale, sa stratégie de gestion des modes de prestation comprend trois phases distinctes :

Étape 1 : Migration des services (déplacement des services des ministères à ServiceOntario) - Entre 2006 et 2009, ServiceOntario a été chargé de proposer plusieurs services importants de ministères partenaires directement aux clients (transports, santé et soins de longue durée, ressources naturelles et services gouvernementaux).

Les étapes 2 et 3 peuvent être caractérisées respectivement comme « l'intégration des services » (notamment au niveau de l'organisation et du mode de prestation) et « l'organisation des services ». Par la suite, la stratégie consiste à recommencer à chercher d'autres possibilités de migration des services et le cycle recommence.

Étape 2 : Intégration des services – ServiceOntario a subi une réorganisation axée sur la création d'un modèle plus fonctionnel. Le regroupement des aspects logistiques de différents secteurs de programme en est un exemple. L'autre point d'intérêt principal était l'intégration des modes de prestation, visant l'intégration d'un réseau fragmenté de bureaux, chacun proposant des services incohérents et « cloisonnés ». Entre 2009 et 2010, ServiceOntario a transformé son réseau de services en personne en mettant en place un ensemble de services communs dans ses 300 bureaux, créant ainsi un guichet unique et une expérience uniforme pour le client à l'échelle de la province. Par conséquent, environ 95 % des Ontariens se trouvent maintenant à 10 km d'un bureau intégré de ServiceOntario. Des travaux sont également en cours sur le mode de prestation relatif au centre de services afin de concevoir une plate-forme de téléphonie moderne et intégrée et des efforts sont déployés pour créer un « affichage à compte unique » pour les clients commerciaux utilisant le mode de prestation en ligne.

Étape 3 : Optimisation des services – Concerne l'optimisation des services et des modes de prestation, de même que l'appui de l'administration pour devenir « le

meilleur ». À cette étape, les services communs et réutilisables seront examinés, de même que les plates-formes technologiques communes et le partage de l'information au-delà des cadres actuels du programme. Les travaux ont déjà commencé avec les ministères partenaires pour mettre en œuvre plusieurs services en ligne communs et à demande élevée, comme le renouvellement des permis de conduire et des cartes santé, de même que les avis électroniques.

Dans le cadre de son expansion, l'organisation s'attache à élargir ses capacités à de nouveaux partenaires et probablement à de nouveaux domaines d'activités. À cette fin, ServiceOntario a créé une nouvelle direction générale pour étudier les possibilités d'intégration des services dans tous les paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).

### **Éléments novateurs :**

L'innovation est perçue comme étant liée à la promotion et à l'adoption du mode de prestation en ligne. Pour ServiceOntario, l'innovation est principalement liée à la façon d'amener les gens à utiliser le mode de prestation en ligne. Quels mesures incitatives ou de dissuasion doivent être en place, comment peut-on créer une valeur ajoutée pour le client et que sont les modes de prestation médiatisés?

ServiceOntario est la première organisation gouvernementale au monde à offrir des garanties de service, comme le remboursement, associées à ses services en ligne. À l'heure actuelle, il offre une garantie de remboursement pour la livraison en 15 jours ouvrables d'un certificat de naissance commandé en ligne et une garantie de remboursement pour la livraison en deux jours ouvrables d'un permis principal d'entreprise électronique. Outre les publications, les plaques d'immatriculation personnalisées, etc., ServiceOntario cherche à élargir cette liste de garanties de service pour englober, dans un avenir proche, d'autres opérations liées aux conducteurs et aux véhicules.

L'enregistrement des nouveau-nés est un exemple de la façon dont une conception de services groupés convaincante peut mener à une adoption rapide, y compris les résultats de l'adhésion et de satisfaction de la clientèle. ServiceOntario est également la première administration au monde à proposer l'enregistrement électronique des documents fonciers. Ce service aide à renforcer la sécurité, à améliorer l'exactitude et l'intégrité de la base de données et à fournir un historique électronique de la vérification.

En raison de la popularité croissante et de l'utilisation du mode de prestation mobile, ServiceOntario a récemment publié une version accessible sur mobile de ses sites Web et continue d'étudier les possibilités dans ce secteur. Le contenu de sites Web existants peut facilement être adapté pour être consulté sur les téléphones cellulaires. L'Ontario élabore actuellement des lignes directrices, des normes et des modèles pour uniformiser les éléments de présentation, tout en demeurant flexible afin de s'adapter aux différentes tailles d'écran des appareils mobiles. Ces documents seront appuyés par des séances de

formation à l'intention du personnel des services Web. ServiceOntario a récemment lancé son premier service mobile, le localisateur de points de service.

ServiceOntario et son groupe de TI ont élaboré un niveau de présentation pour tous les modes de prestation afin de réduire les coûts en matière de TI liés à l'offre de modes de prestation multiples, tout en permettant l'intégration des services dans tous les programmes. La plate-forme ne permet pas seulement la réutilisation, mais elle devrait réduire le temps nécessaire pour commercialiser les offres de nouveaux services.

Pour évaluer l'efficacité de ses stratégies de modification des modes de prestation, ServiceOntario effectue le suivi de l'utilisation des modes de prestation par rapport aux périodes précédentes et compare ces données aux cibles organisationnelles qu'elle s'est fixées. Les analyses juridictionnelles aident le personnel à mieux comprendre le succès obtenu par ses modes de prestation non traditionnels par rapport à d'autres organisations gouvernementales semblables.

ServiceOntario mesure actuellement la satisfaction de la clientèle à la fois de façon proactive et de façon passive. L'organisation sonde activement les clients tous les trimestres afin d'évaluer leur satisfaction concernant chaque mode de prestation de services. Cette démarche permet de désigner les modes de prestation qui fonctionnent au-delà ou en dessous des attentes de la clientèle, et où il serait bon de centrer les efforts au cours de la prochaine année. De plus, les clients disposent de plusieurs moyens pour fournir des commentaires, que cela soit à la fin d'un service en ligne ou dans le cadre d'une demande à un centre de services.

ServiceOntario s'engage à améliorer les services aux entreprises. Par exemple, le portail InfoCentre pour les entreprises est le service en ligne gratuit de l'Ontario pour accéder à tous les renseignements et services du gouvernement pour les entreprises. Le portail InfoSource permet aux entreprises d'effectuer un suivi rapide et simple des relations et des comptes avec différents programmes gouvernementaux; d'avoir accès aux renseignements relatifs aux permis et aux licences; de trouver, remplir et soumettre des formulaires par voie électronique, et de recevoir (bientôt) des alertes/rappels pour effectuer diverses interactions requises avec le gouvernement.

Dans le but d'améliorer l'accès dans les régions éloignées, ServiceOntario a travaillé avec les municipalités à l'échelle de la province (surtout dans le Nord) pour mettre en œuvre l'accès à Internet et à un ordinateur pour le public dans les bibliothèques locales.

### **Enjeux et difficultés rencontrés :**

Malgré la croissance soutenue de l'adhésion aux services en ligne, certains segments de la population ne pourront ou ne voudront pas passer aux modes de prestation libre-service. Bien que cela représente une barrière active à la capacité de ServiceOntario d'optimiser son efficacité, les gouvernements sont chargés de gérer les modes de prestation pour des raisons autres qu'économiques, comme pour garantir l'accès dans les communautés. Les gouvernements à l'échelle mondiale sont confrontés aux coûts croissants liés à

l'introduction de nouveaux modes de prestation, mais ils sont incapables d'en supprimer d'autres.

À l'heure actuelle, malgré les leçons tirées d'autres administrations sur l'utilisation de mesures incitatives ou de dissuasion pour influencer le comportement des clients, ServiceOntario a choisi de ne pas suivre cette voie.

ServiceOntario est sur le point de mettre en œuvre un certain nombre de nouveaux services en ligne, y compris une option permettant aux clients de s'inscrire afin de recevoir des avis de renouvellement par voie électronique relativement aux services pour les conducteurs et les véhicules, et on espère que ce service puisse également servir à faire connaître les opérations en ligne connexes. Entre-temps, ServiceOntario continue de proposer ses services à l'aide de différents modes de prestation, bien qu'il tente activement de mettre en évidence/faire la promotion des modes de prestation libre-service en remplacement d'autres options plus coûteuses. De plus, il s'efforce de rendre ses services (surtout ceux proposés en ligne) aussi simples et rapides que possible à utiliser afin de créer une expérience positive pour les clients.

L'authentification des particuliers est un outil habilitant clé pour passer à la prochaine génération de services en ligne qui nécessite une authentification plus complexe et une vérification de la résidence. Contrairement à ce qui est en place pour les opérations des entreprises, ServiceOntario ne dispose actuellement d'aucun modèle d'authentification simple, intégré et uniforme afin de permettre les opérations pour les particuliers. Afin d'atteindre une masse critique de services en ligne et d'appuyer ce type de stratégie, ServiceOntario examine les possibilités de former des partenariats avec d'autres ministères et ordres de gouvernement pour évaluer et élaborer l'idée d'un portail intégré unique à l'intention des citoyens pour les services gouvernementaux.

### **Facteurs essentiels de réussite :**

La réussite du changement de mode de prestation nécessitera avant tout une bonne conception des services en ligne, une proposition de service convaincante et une interaction en ligne fréquente avec les citoyens pour « ancrer » le nouveau comportement et « favoriser l'adoption » de nouveaux services en ligne à mesure qu'ils deviennent disponibles. L'intégration des services continuera à être une stratégie clé pour atteindre ces deux objectifs.

Lors de l'élaboration ou de la mise à jour d'un nouveau service, la sélection des modes de prestation disponibles doit être un compromis entre le choix du client et le rapport coût-efficacité. ServiceOntario tente de persuader les clients de choisir les modes de prestation libre-service qui sont moins coûteux lorsqu'ils font appel à ses services, mais dans un même temps, ServiceOntario réalise que sa priorité reste l'accessibilité des services gouvernementaux à tous les citoyens. Afin de répondre aux besoins de certains segments de la population, certains services devront vraisemblablement toujours être proposés par le biais de modes de prestation plus coûteux (en personne ou par courrier).

Réaliser des économies de coûts et optimiser l'efficacité de la combinaison de modes de prestation de services sont devenus les principaux objectifs de ServiceOntario. Ils sont abordés tant du point de vue du processus que de celui du projet. Du point de vue du processus, les statistiques opérationnelles font l'objet d'un suivi et elles sont analysées afin de déterminer les réussites et les points à améliorer. Les résultats opérationnels font l'objet d'un suivi constant afin d'aider à la conception de nouvelles façons d'optimiser les processus opérationnels. Du point de vue du projet, les cadres supérieurs n'approuveront pas la mise en œuvre d'un nouveau projet à moins qu'il ne réponde à des critères financiers et d'économie précis. Il existe évidemment des exceptions à ces limites, mais cette pratique permet de s'assurer que l'économie de coûts est une priorité de l'organisation, du sommet à sa base.

Le modèle d'activités de ServiceOntario pour la gestion des modes de prestation dépend grandement de partenariats publics-privés. À l'heure actuelle, les deux tiers de son réseau de services en personne sont exploités par des fournisseurs de service du secteur privé et ServiceOntario a récemment renouvelé son partenariat de longue date avec Teranet Inc., l'entreprise qui détient les droits exclusifs pour fournir les services électroniques d'enregistrement des terres pour le compte de ServiceOntario. Dans le cadre du plus récent examen du budget de l'Ontario, ServiceOntario s'est engagé à étudier d'autres possibilités de collaboration avec le secteur privé, y compris un élargissement potentiel de son rôle actuel dans la prestation de services gouvernementaux.

En plus des relations avec le secteur privé, ServiceOntario a collaboré avec plusieurs organismes du gouvernement fédéral afin d'optimiser sa prestation de services et l'expérience des clients. Par exemple, dans le cadre d'une coentreprise avec Industrie Canada, ServiceOntario a intégré plus de 160 numéros distincts et fragmentés dans un seul numéro sans frais pour permettre un accès à l'information sur les entreprises. La « Ligne Info-Entreprise » relie en permanence 12 programmes relatifs aux entreprises dans plusieurs ministères et peut acheminer des appels à 70 programmes gouvernementaux supplémentaires ainsi qu'à des centaines de services.

La protection des renseignements personnels est une préoccupation constante pour les organismes modernes de services gouvernementaux. Comparativement au secteur privé, ServiceOntario n'a pas le même degré de flexibilité pour mettre en œuvre des services partagés ou intégrés. Néanmoins, son bureau interne de protection des renseignements personnels recherche des solutions créatives qui permettent la mise en œuvre de services intégrés interministériels tout en respectant les droits des citoyens en matière de protection des renseignements personnels.

La mise en œuvre d'un cadre d'authentification rigoureux est essentielle à la réussite dans le mode de prestation en ligne. Il est essentiel de mettre en place des exigences d'authentification strictes tout en prenant soin de ne pas interférer avec l'expérience du client. Si aucun équilibre entre ces deux forces opposées n'est trouvé, on risque de concevoir un service inutilisable ou d'augmenter grandement le risque de fraude par les clients. ServiceOntario élabore actuellement une approche d'entreprise pour



l'authentification afin d'assurer l'uniformité dans ses modes de prestation et dans l'expérience des clients.

Le gouvernement de l'Ontario a adopté une approche stratégique centralisée pour la gestion de l'identité, de l'authentification, de l'autorisation et de l'accès qui peut grandement aider lorsque les services sont transférés aux modes de prestation électroniques. L'application de mesures de sécurité rigoureuses visant à protéger l'information et les opérations fait partie intégrante de cette orientation. Le gouvernement dépend également d'une combinaison de classification de l'information, de procédures d'exploitation et de mesures de protection obligatoires pour protéger les renseignements personnels. Bien que des travaux soient en cours sur certains aspects de la stratégie globale, plusieurs éléments ont été déployés avec succès à ce jour et ont été utilisés dans des services aux clients impliquant la divulgation de renseignements personnels. De plus, les normes de sécurité publiées guident tous les programmes dans le choix des technologies ou des solutions conceptuelles aptes à protéger la confidentialité et l'intégrité des renseignements, même lorsque des modes de prestation comme Internet sont utilisés.

#### **Étapes suivantes :**

- 1) Continuer à travailler avec nos partenaires pour intégrer davantage les services et harmoniser la politique en matière de prestation de services afin de créer une expérience conviviale pour le client.
- 2) Travailler avec nos partenaires pour mettre au point une plate-forme de présentation intégrée qui permet une intégration sécurisée dans les modes de prestation et les programmes.
- 3) Élaborer un cadre d'authentification détaillé pour l'espace individuel, semblable à ce qui a déjà été mis en œuvre pour les entreprises de l'Ontario.

#### **Personnes-ressources :**

Dana Patton

Analyste opérationnelle principale

416-326-3232

[Dana.Patton@Ontario.ca](mailto:Dana.Patton@Ontario.ca)

Asim Hussain

Gestionnaire, Planification stratégique et conception, ServiceOntario

416-314-1201

[Asim.Hussain@Ontario.ca](mailto:Asim.Hussain@Ontario.ca)

## **Contexte sur la gestion et la migration des modes de prestation à Service Canada**

Service Canada a été créé par le gouvernement du Canada en 2005 pour fournir un accès à guichet unique aux services fédéraux et appuyer les particuliers. Son mandat est d'améliorer les services aux Canadiens en travaillant avec des partenaires pour fournir un accès à la gamme complète des services gouvernementaux par Internet, par téléphone ou en personne.

À titre d'organe de prestation de services du gouvernement du Canada, Service Canada distribue plus de 95 milliards de dollars par année en avantages sociaux, y les primes d'assurance-emploi, les prestations du Régime de pensions du Canada et les prestations de la Sécurité de la vieillesse. Il émet les numéros d'assurance sociale et les passeports, et fournit un accès à des outils en ligne comme la base de données nationale des offres d'emploi, le Guichet emplois, et à des renseignements généraux sur une vaste gamme de programmes et services fédéraux. Il reçoit annuellement :

- près de 67 millions de demandes par Internet;
- près de deux millions d'appels au numéro 1 800 O-Canada;
- plus de six millions de visites en personne.

Son approche de prestation de services à mode multiple permet aux Canadiens de « cliquer (Internet), d'appeler (téléphone) ou de visiter (en personne) » pour accéder aux services facilement et au moment qui leur convient grâce au site Web de [Servicecanada.gc.ca](http://Servicecanada.gc.ca) qui est accessible en tout temps, à la ligne sans frais 1 800 O-Canada (accessible de 8 h à 20 h, du lundi au vendredi) et au réseau de services en personne comprenant plus de 600 points de services au Canada (de 8 h à 16 h 30, du lundi au vendredi).

La gestion et la migration des modes de prestation sont les principaux objectifs stratégiques de Service Canada depuis sa création. Service Canada utilise une approche axée sur les citoyens et a créé un modèle d'expérience de service intégré qui regroupe les modèles complémentaires d'expérience de service conçus pour chacun des modes de prestation de services. Un principe directeur du modèle est l'accroissement de l'utilisation du mode de prestation en ligne tout en comptant sur d'autres modes de prestation pour soutenir cette migration ou aider les Canadiens confrontés à des opérations plus complexes.

Service Canada tente d'atteindre un équilibre raisonnable entre les besoins et les préférences des clients et de l'autorité du programme et une utilisation efficace et rentable des ressources et technologies disponibles. La priorité de Service Canada est de transformer la prestation de services afin d'optimiser l'utilisation du mode de prestation de services le moins coûteux, soit le mode de prestation par Internet, tout en maintenant ou en améliorant l'expérience de service des clients et en contribuant à atteindre des résultats positifs pour les Canadiens.

Le mode de prestation par Internet est de plus en plus présenté comme le mode de prestation de choix et il est doté en conséquence. Par exemple, les centres téléphoniques et en personne encouragent les Canadiens à parcourir le site de Service Canada et ils fournissent de l'aide à propos de son utilisation, au besoin. Les Canadiens peuvent également visiter un Centre de Service Canada pour utiliser les ordinateurs qui s'y trouvent afin d'accéder à nos services par Internet. En ce qui concerne la rationalisation des processus de prestation de services et l'utilisation des nouvelles technologies, Service Canada travaille sur plusieurs fronts, notamment :

- Un modèle d'expérience de service intégré (mentionné précédemment).
- Un système intégré de gestion de l'information à l'appui de tous les modes de prestation.
- Une architecture de l'information révisée et mise à jour.
- Un système élargi de comptes Mon dossier Service Canada.
- Une capacité de recherche sur le Web plus puissante.
- Une stratégie relative aux points de service (optimisée pour le réseau de services en personne).
- Un réseau intranet amélioré et des outils de gestion connexes.
- Un investissement dans des outils et des procédés d'appui de modes de prestation multiples (p. ex., possibilités de services comme la navigation assistée).

### **Éléments novateurs :**

Plusieurs éléments de l'approche de Service Canada peuvent être considérés comme novateurs.

1. Service Canada a mis au point un modèle d'expérience de service intégré dont les objectifs sont les suivants :
  - Créer un cadre pour fournir l'excellence des services aux clients dans un réseau de prestation de services à mode multiple.
  - Répondre aux besoins changeants des clients dans tous les modes de prestation en assurant une approche continue et cohérente à la prestation de services de niveau 1 (premier point de contact).
  - Harmoniser et compléter les travaux et les efforts qui ont déjà été faits pour concevoir et mettre en œuvre les modèles d'expérience de service pour chaque mode de prestation.
2. Service Canada étudie des façons novatrices d'augmenter l'utilisation de son mode de prestation en ligne en utilisant d'autres modes de prestation plus traditionnels, comme un « agent virtuel » (un opérateur de téléphonie est disponible pour vous aider à parcourir le site, au besoin) et la disponibilité de terminaux à ses centres de services en personne pour accéder à Internet et permettre une inscription rapide au compte en ligne Mon dossier Service Canada.

3. Service Canada s'efforce également de rendre tous ses documents en ligne conformes aux exigences plus strictes en matière d'accessibilité conformément aux exigences de conformité formulées dans les directives pour l'accessibilité aux contenus Web du World Wide Web Consortium (WCAG 2.0).

4. L'organisation améliore ses mécanismes afin d'utiliser ses données pour surveiller l'efficacité et orienter l'élaboration de sa stratégie de prestation de services. La réduction des coûts associés aux modes de prestation ou du nombre de clients utilisant un mode de prestation donné, bien que cela soit important, ne constitue pas les seules mesures de réussite utilisées par Service Canada. Service Canada cherche à optimiser les coûts associés aux modes de prestation tout en répondant aux attentes et aux besoins des clients (accessibilité, protection des renseignements personnels, etc.). Service Canada analyse ses données sur l'expérience de la clientèle dans le but de surveiller la qualité de la prestation de services et d'évaluer les éléments de la prestation de service à améliorer à court terme et dans le cadre de sa planification à long terme. Les données de son sondage réalisé tous les deux ans sur la satisfaction de la clientèle, ses recherches dans le cadre du programme « client mystère », les commentaires recueillis par ses clients par différents moyens, son système de mobilisation des employés encourageant le personnel de l'organisation à faire connaître les problèmes en matière de prestation de service et à formuler des solutions, de même que ses travaux de recherche ciblés auprès des clients afin d'évaluer différents aspects de la prestation de services ou les besoins des clients sont analysés non seulement pour déterminer les aspects d'un mécanisme de prestation de services qui peuvent être améliorés, mais également pour désigner les modèles systémiques en matière de prestation de services qui nécessitent des solutions organisationnelles multidimensionnelles et à mode multiple.

### **Enjeux et difficultés rencontrés :**

#### **1. Gestion d'un ensemble vaste et complexe de fonds de renseignements**

Service Canada investit dans la mise en place d'une architecture de l'information révisée afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens. Service Canada travaille également à l'élaboration de systèmes de soutien partagés (entre les modes de prestation). Dans ce domaine, Service Canada dirige les processus et les outils afin de mieux intégrer la gestion de l'information dans tous ses modes de prestation et de mieux en assurer l'opportunité, l'exactitude et l'uniformité pour les citoyens.

#### **2. Simplification des opérations en ligne tout en maintenant l'intégrité du programme**

L'une des principales améliorations apportées au mode de prestation par Internet de Service Canada est l'élargissement des fonctions du compte Mon dossier Service Canada. Grâce à cette fonctionnalité améliorée, les clients peuvent commencer à véritablement gérer leurs demandes de prestations et leur suivi en ligne. Les citoyens seront plus enclins à passer au mode de prestation par Internet le moins coûteux s'ils peuvent s'inscrire rapidement, obtenir un état de leur compte (p. ex., demande reçue, demande approuvée,

renseignements manquants) et communiquer avec Service Canada au sujet de leurs comptes de prestations à l'aide de Mon dossier Service Canada. Les améliorations initiales incluront notamment :

- Inscription rapide à Mon dossier Service Canada : mettre au point des mécanismes pour que les utilisateurs puissent s'inscrire rapidement et accéder aux principaux services du portail dont ils ont besoin.
- Refonte de Mon dossier Service Canada : rendre le système plus convivial.
- Fonction de vérification de l'état : permettre aux clients de vérifier l'état d'opérations en ligne.
- Fonction du centre de messages : centre de messages interactif en ligne et personnalisé.
- Fonction de notification (Alert Me) : système de notification personnalisé.
- Questionnaire électronique : commentaires en ligne des clients.

### **Facteurs essentiels de réussite :**

Service Canada considère que l'importance de la gouvernance est un facteur organisationnel clé en matière de gestion des modes de prestation. À cet égard, un comité de gouvernance entre les portefeuilles a été créé pour rassembler les représentants de secteurs de gouvernance clés comme la technologie de l'information, les communication et les principales lignes de programme de Service Canada et de RHDC (ministère hôte). Il y a plus d'un an, la gestion des fonctions principales des modes de prestation (en personne, par téléphone et en ligne) a été réorganisée en une nouvelle direction (Direction de la gestion intégrée des modes de prestation). Bien que le personnel continue d'être chargé de chaque mode de prestation, la nouvelle méthode de gestion a habilité le personnel responsable des modes de prestation à collaborer aux stratégies et tactiques en matière de migration et d'intégration des modes de prestation.

### **Étapes suivantes :**

En utilisant le modèle d'expérience de service intégré à titre de cadre, Service Canada envisage d'évaluer ses objectifs de migration des modes de prestation à long terme et les répercussions connexes de l'intégration des modes de prestation. Bien que de nombreuses activités soient en cours pour augmenter la facilité d'utilisation et la fonctionnalité du mode de prestation par Internet dans des secteurs clés, Service Canada examine actuellement les données dont il dispose sur les besoins de services à la clientèle, les capacités technologiques et les renseignements sur les approches efficaces visant à faciliter la résolution au premier contact de façon complète et intégrée pour déterminer l'état optimal à long terme de l'intégration des modes de prestation.

### **Personne-ressource :**

Daniel Tremblay, directeur général intérimaire, Direction de la gestion intégrée des modes de prestation, 613-957-4707

## Annexe C

### Réponses intégrales au questionnaire

**Attention : il s'agit uniquement des réponses aux questions posées dans le sondage. Plusieurs administrations ont fourni des documents, des rapports ou des présentations supplémentaires pour étayer leurs réponses.**

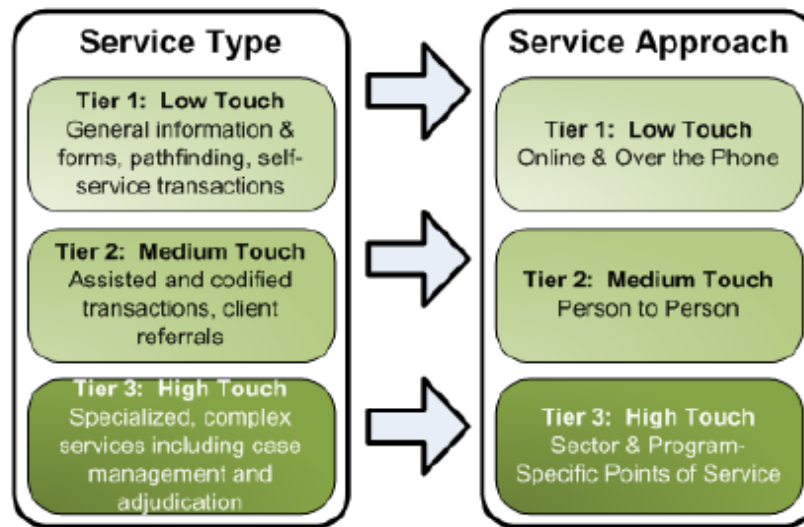
1. Votre administration dispose-t-elle d'une stratégie ou d'un cadre de gestion des modes de prestation actuellement en vigueur et utilisé pour gérer ses modes de prestation de services? Veuillez décrire cette stratégie ou ce cadre. (Remarque : si vous le pouvez, veuillez fournir une copie de cette stratégie ou de ce cadre, ou des documents connexes.)

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Aucune stratégie officielle n'est en place entre les municipalités. Les plus grandes municipalités disposent de stratégies de prestation de services qui gravitent autour de la mise en place du service 311.
Ville de Calgary	Calgary tend vers cet objectif, mais tous les secteurs de la Ville ne sont pas coordonnés concernant, notamment, les politiques à suivre. Nous espérons pouvoir atteindre cet objectif au début de l'année prochaine.
Quebec City	La ville de Québec s'apprête à développer une stratégie visant à définir les nouveaux modes qui seront intégrés à sa prestation de service. Actuellement, des principes directeurs ont été énoncés confirmant la volonté d'intégrer de nouveaux modes interactifs et transactionnels tout en maintenant l'accessibilité aux modes traditionnels. Un second principe directeur confirme la volonté de laisser aux citoyens le choix du mode qu'il désire utiliser. Des travaux sont en cours pour sélectionner les modes qui répondront aux besoins des citoyens et aux valeurs qui supportent la prestation de service à la Ville de Québec (VQ).
Région de Peel	La région de Peel a mis sur pied un centre de services centralisé et des installations de services à la clientèle d'entreprise, Access Peel, aux deux emplacements de l'entreprise. Nous entreprenons une enquête pour créer une stratégie Web/portail et recenser les lignes directrices relatives à l'utilisation des médias sociaux qui intégreront davantage notre gestion des modes de prestation à l'avenir.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	À l'heure actuelle, l'Île-du-Prince-Édouard ne dispose pas de stratégie ou de cadre officiel pour la gestion des modes de

	<p>prestation. La prestation des programmes et des services incombe au ministère ou à l'organisme responsable de la prestation. L'administration a une entité de prestation de services appelée Accès Î.-P.-E. qui propose plusieurs programmes et services du Ministère aux citoyens (mais pas tous). Accès Î.-P.-E. n'a pas reçu le mandat de gérer ces services, seulement d'en assurer la prestation.</p>
Yukon	<p>À l'heure actuelle, le gouvernement du Yukon ne dispose pas d'une stratégie ou d'un cadre documenté de gestion des modes de prestation de services. Conformément à d'autres entités fédérales, provinciales et territoriales, les ministères et sociétés d'État du gouvernement du Yukon fournissent une vaste gamme de services aux citoyens, aux entreprises, aux visiteurs et à d'autres entités (Premières Nations, ONG, municipalités, etc.), de même qu'à leurs employés. Le Yukon est une petite administration quant à la taille de la clientèle desservie, les avantages et les économies d'échelle ne suivent pas le même modèle que pour les administrations de plus grande taille et par le fait-même, la migration vers des modes de prestation de services améliorés par les technologies se fait généralement plus lentement. Malgré cela, un certain nombre d'applications libre-service sur le Web sont utilisées pour lesquelles les avantages obtenus ont justifié l'investissement.</p>
Manitoba	<p>Le Manitoba ne dispose actuellement pas de stratégie de gestion des modes de prestation. Il peut y avoir des cas isolés où une stratégie ou un plan est en place à l'échelle d'un programme ou d'un ministère, mais rien qui s'applique à l'ensemble du gouvernement.</p>
Nouvelle-Écosse	<p>Stratégie relative aux modes de prestation d'Accès N.-É. Une copie est fournie. La Nouvelle-Écosse a un cadre de prestation de services intégrée dont une composante est sa stratégie relative aux modes de prestation. Cette dernière est le cadre utilisé pour gérer la prestation de services dans chaque mode de prestation. Ceci comprend : la compréhension des principes directeurs des modes de prestation et des services; des obstacles à la prestation de services; des exigences relatives à la prestation pour l'éventail de services; des attentes des clients et des exigences envers les outils et la technologie qui doivent permettre la prestation de services dans tous les modes de prestation.</p>
Ontario	<p>Nous avons récemment entrepris plusieurs changements structurels clés au sein de notre organisation afin de concevoir une approche plus axée sur le client pour la gestion des interactions avec notre clientèle. De façon générale, notre stratégie de gestion des modes de prestation comprend trois étapes distinctes. Étape 1 : Migration des services - Entre 2006 et 2009, ServiceOntario a été chargé de proposer plusieurs</p>

	<p>services importants de ministères partenaires directement aux clients (transports, santé et soins de longue durée, ressources naturelles et services gouvernementaux). Étape 2 : Élargissement des services – Notre organisation a alors été confronté à la nécessité d'intégrer et de simplifier un réseau fragmenté de bureaux, chacun proposant des services incohérents et « cloisonnés ». Entre 2009 et 2010, nous avons transformé notre réseau de services en personne en mettant en place un ensemble de services communs dans nos 300 bureaux, créant ainsi un guichet unique et une expérience uniforme pour le client à l'échelle de la province. Par conséquent, environ 95 % des Ontariens se trouvent maintenant à 10 km d'un bureau intégré de ServiceOntario. Étape 3 : Intégration des services et gestion des modes de prestation – Maintenant que nous proposons un ensemble complet et cohérent de services gouvernementaux sur l'ensemble de notre réseau, nous portons notre attention sur l'intégration d'opérations communes à plusieurs ministères et sur la migration d'un grand nombre de services vers des modes de prestation libre-service moins coûteux. À cette fin, nous avons commencé à travailler sur le renouvellement intégré du permis de conduire et de la carte santé et sur la mise en œuvre de plusieurs nouvelles opérations en ligne. De plus, à l'appui de l'étape 3 de notre stratégie de gestion des modes de prestation, ServiceOntario a récemment apporté des changements internes à sa structure organisationnelle. Par exemple, la Direction des services intergouvernementaux a été spécialement créée pour étudier les possibilités d'intégration des services dans tous les paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).</p>
Colombie-Britannique	La Colombie-Britannique dispose d'un cadre de prestation de services :





Le cadre de prestation de services classe les services dans trois catégories en fonction du niveau d'interaction requis (voir l'illustration ci-dessus). Les services de niveau 1 répondent à des demandes de renseignements généraux, et fournissent des formulaires et d'autres opérations normalisées et reproductibles en matière de service qui ne nécessitent pas nécessairement une prestation en personne. On prévoit que, dans la mesure du possible, ces services « à faible contact » soient transférés vers des modes de prestation électroniques, proposant une fonctionnalité de libre-service afin de répondre aux attentes des citoyens relativement à un accès fiable et pratique aux services. Cependant, les services de niveau 1 continueront, s'il y a lieu, d'être proposés en personne (c.-à-d. pour les personnes n'ayant pas accès aux modes de prestation électroniques; les personnes dont la langue, la littéracie ou la numératie représentent un obstacle, de même que celles ne disposant pas de moyens pour effectuer un paiement par voie électronique, etc.). Les services de niveaux 2 sont des services « à contact moyen » et ils nécessitent une aide générale en personne avec des opérations codifiées, le traitement d'une demande et les services d'authentification de l'identité. Contrairement aux services de niveau 1 qui peuvent être proposés en personne en raison des besoins ou des préférences du citoyen, les services de niveau 2 peuvent nécessiter un service personnalisé. Un service de niveau 2 est généralement fourni par un spécialiste du service (ayant accès aux renseignements pertinents sur les programmes) aux comptoirs de service ou aux centres de services spécialisés. Les services de niveau 3 nécessitent également un service en personne. Toutefois, il s'agit de services spécialisés, continus ou complexes et d'activités de gestion de cas pour lesquels les citoyens ont besoin de conseils et

	d'aide de la part d'un expert en la matière, et qui impliquent un processus décisionnel. Ces services sont généralement proposés dans un bureau ou dans une salle de réunion.
Nouveau-Brunswick	Bien que Service Nouveau-Brunswick ne dispose pas un cadre de gestion des modes de prestation en tant que tel, les éléments qui composent généralement une telle stratégie figurent en partie dans notre plan d'activités global [s'assurer que les services répondent aux besoins changeants des clients, simplifier et rationaliser les services aux entreprises, fournir des possibilités de libre-service et en faire la promotion]. De plus, Service Nouveau-Brunswick a recensé les éléments suivants dans sa feuille de route stratégique de 2010-2013 : « s'assurer que les services répondent aux besoins changeants des clients » et « fournir des possibilités de libre-service et en faire la promotion ». Également, nous étudions de nouvelles façons d'inclure la technologie mobile dans nos modes de prestation de services.
Quebec  Note: Quebec's responses come from four different organizations.	<b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> a comme mission d'administrer les régimes d'assurance maladie et médicaments : elle informe la population, gère l'admissibilité des personnes, rémunère les professionnels de la santé et assure une circulation sécuritaire de l'information. Elle est composée de quatre vice-présidences dont une est dédiée aux professionnels de la santé et aux dispensateurs et une autre aux personnes assurées via la vice-présidence aux services aux personnes assurées (VPSPA). Les personnes assurées ont accès, par divers modes de prestation de services, au deux régimes et à une quarantaine de programmes. Les modes de prestation se divisent en deux éléments : les services assistés qui englobent la téléphonie, le courrier ou en personne et le libre-service qui comprend la RVI, le télécopieur, l'Internet et le courriel. o Cadre de gestion des modes de prestation. La Régie s'est dotée d'un plan stratégique pour 2009-2013. À l'intérieur de ce plan, une série d'objectifs sont énoncés et deviennent des engagements publics envers les citoyennes et les citoyens, les élus et les autorités gouvernementales. Le plan d'action corporatif présente de son côté la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013. Plus opérationnel et collant davantage à la réalité de tous les jours, le plan d'action corporatif permet de faire le pont entre les objectifs stratégiques et plusieurs des activités au sein des vice-présidences. Par souci envers sa clientèle, la Régie diffuse ses engagements au sein de deux documents différents, soit la Déclaration de services aux citoyens et la Déclaration de services aux citoyens – Professionnels de la santé. Afin de mesurer la performance de la Régie, un Suivi des engagements est produit chaque trimestre, et une reddition de comptes au rapport annuel de gestion de la Régie fait état publiquement des résultats atteints.

En vue d'offrir un service hors pair aux personnes assurées, l'équipe de gestion de la VPSPA a élaboré une stratégie de services qui compte plusieurs mesures dont voici quelques exemples : a) Mise en place d'une politique d'embauche afin de maintenir tout au long de l'année un niveau suffisant d'effectifs; b) Appliquer un processus d'escalade lorsque le taux d'accessibilité téléphonique atteint un seuil critique; c) Inclure la mise en œuvre et l'évaluation des mesures d'allégement des processus à la planification annuelle, et ce, afin de simplifier les processus; d) Fournir une rétroaction au personnel afin de reconnaître les efforts et soutenir la mobilisation. Dans un contexte où la demande de services est en croissance et que les effectifs sont en diminution, la VPSPA s'est munie d'une stratégie de migration de la clientèle des personnes assurées vers les modes de prestation les plus efficaces. Cette stratégie, tout en maintenant le libre choix des citoyens et la qualité des services vise à inciter le client à recourir aux modes de prestation les plus efficaces. La Régie s'est engagée depuis quelques années, dans un mécanisme d'étalonnage afin d'évaluer l'efficacité et la performance de son organisation. Au cours des dernières années, la Régie a réalisé plusieurs sondages d'envergure qui procurent de l'information sur différents aspects de la clientèle (leurs préférences, leurs attentes et leur satisfaction) ainsi que sur l'image de la Régie. Ces sondages permettent à l'organisation de mesurer non seulement la satisfaction de la clientèle de façon globale mais également leur appréciation de la prestation de services (la rapidité, la courtoisie ou la compétence). Les renseignements et les données détaillés que les sondages génèrent, permettent à la Régie de poser des actions pour améliorer les services.

Pour faire connaître ses services, les modifications aux régimes et aux programmes qu'elle administre de même qu'aux améliorations qui ont lieu dans les modes de prestations de services, la Régie a développé des campagnes de communication. Par cette façon de faire, elle s'assure que l'ensemble de sa clientèle est informée adéquatement.

Soulignons enfin qu'à chacun des grands changements organisationnels, un plan de gestion du changement est élaboré. À l'intérieur de ce plan, de la formation est donnée et de la sensibilisation est faite auprès du personnel concerné.

**Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -** La prestation des services à la clientèle est au centre des préoccupations de la SAAQ et fait l'objet de plusieurs travaux de réflexion de nature stratégique. Notons particulièrement :  
L'intégration dans la planification stratégique 2011-2015 d'une

orientation et d'objectifs spécifiques liés à l'évolution de la prestation de services. Orientation : Adapter la prestation de services aux besoins, à l'évolution de la clientèle et du marché. Objectifs : Ajuster les modalités de prestation de services pour en améliorer la qualité pour les clients; Élargir l'accessibilité, par voie électronique, aux services informationnels et transactionnels et inciter la clientèle à les utiliser. L'élaboration de la vision d'affaires du domaine de l'accès au réseau routier et de son architecture d'entreprise avec l'identification notamment de cibles spécifiques d'évolution pour améliorer son offre de service en misant davantage sur le libre-service et l'utilisation judicieuse du partenariat d'affaires. La mise sur pied du projet « Mise en œuvre de la vision d'affaires » pour encadrer des travaux de réflexion sur la transformation et la gestion de la transformation de son offre de service (connaissance de la clientèle et révision de notre approche client, évolution de la prestation autonome de services et stratégies de migration, reconfiguration de notre réseau, proposition de pistes de transformation pouvant être mises en œuvre rapidement, etc.) Par ailleurs, il est important de mentionner que la SAAQ doit effectuer rapidement des investissements majeurs pour faire face à la désuétude technologique de ses systèmes. Elle doit donc développer une stratégie de migration qui lui permettra à la fois de mettre à niveau ses systèmes et effectuer les travaux nécessaires pour concrétiser les pistes de transformation identifiées le tout à l'intérieur d'un programme d'investissement réaliste et acceptable. À terme, la SAAQ vise à mettre en œuvre un modèle de prestation de services renouvelé adapté aux besoins de sa clientèle et appuyé par des systèmes modernes, flexibles et performants. La formalisation d'un cadre de gestion des modes de prestation devrait se faire dans les prochaines années.

**La Régie des rentes du Québec** - Oui. En 2006, la Régie s'est donné un plan d'action quinquennal pour se donner une gestion intégrée de sa prestation de service dans tous ses modes. L'une des actions prévues au plan d'action consistait à réaliser une stratégie de migration afin de faire les gestes nécessaires pour influencer la clientèle et la guider vers l'utilisation des modes les plus appropriés, tout en respectant la capacité des citoyens à utiliser certains modes plutôt que d'autres. En plus de cette stratégie, la Régie s'est aussi donné une politique et une directive sur l'utilisation des modes afin que tout le personnel concerné sache comment appliquer la volonté de l'organisation en la matière. Les trois documents (stratégie, politique et directive) seront transmis en même temps que ce questionnaire.

	<p><b>Services Québec</b> ne possède pas encore de stratégie globale de gestion des modes de prestation. La gestion s'effectue plutôt par mode de prestation. Cependant, nous établissons dans certains cas des stratégies multimodes pour la mise en place de certains services.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>TPSGC ne dispose actuellement d'aucune stratégie ministérielle de gestion des modes de prestation. Au printemps 2010, TPSGC a lancé une stratégie en matière de service à la clientèle qui vise à moderniser l'approche du Ministère concernant la façon dont les services sont présentés, proposés et gérés. L'objectif prioritaire de cette stratégie est de positionner TPSGC en tant qu'organisation de services intégrée et novatrice dotée d'un ensemble cohérent de valeurs et de pratiques en matière de service, de même que d'outils de gestion du service à la clientèle.</p> <p>Dans le cadre de cette stratégie, TPSGC a mis sur pied un groupe de travail en été 2011 afin de créer un profil des modes de prestation actuels de TPSGC et de formuler des recommandations concernant une approche plus intégrée pour la gestion des modes de prestation avec contact (en personne ou par téléphone). Le mandat du groupe est de formuler une stratégie commune de gestion des modes de prestation au plus tard en décembre 2011.</p>
Gouvernement fédéral – Examen des services administratifs	<p>La plupart des ministères ne disposent pas d'une stratégie globale en matière de services électroniques. De plus, l'élaboration de plans pour les services en ligne est effectué dans les secteurs isolés de programme. Toutefois, les ministères sont conscients du besoin de mettre en œuvre une stratégie intégrée afin de permettre une meilleure prestation de services aux citoyens et aux entreprises et d'en améliorer l'efficacité.</p>
Service Canada	<p>Oui. En 2005, l'initiative Service Canada a été créée et a reçu le mandat de fournir un guichet unique pour tous les services du gouvernement du Canada pour les particuliers dans tous les modes de prestation, y compris en personne, par téléphone et sur Internet. Son objectif est de fournir un accès axé sur le citoyen, efficace et continu, peu importe le mode de prestation choisi.</p> <p>Service Canada gère un réseau de services en personne de plus de 600 points de service au pays, un service téléphonique sans frais (1 800 O-CANADA) et son portail Web principal : <a href="http://servicecanada.gc.ca">servicecanada.gc.ca</a>. (Remarque : Service Canada gère également un certain nombre de sites Web connexes, y compris le site du gouvernement du Canada [<a href="http://Canada.gc.ca">Canada.gc.ca</a>].)</p> <p>Service Canada s'engage à fournir une expérience positive à tous les Canadiens et a mis en place une stratégie et un cadre fondés</p>

	sur des modèles complémentaires d'expérience de service pour chaque mode de prestation qui sont unifiés dans un modèle d'expérience de service intégré. (voir le fichier joint)
--	---

2. Quelle est l'importance des enjeux relatifs à la gestion et à la migration des modes de prestation dans votre administration? Veuillez préciser votre réponse.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	La discussion à l'échelle municipale concerne davantage les secteurs d'activités et la prestation de services pour chacun de ces secteurs. Avoir un stratégie commune relative aux modes de prestation n'est pas une priorité
Ville de Calgary	C'est très important. Nous devons nous efforcer de fournir des options aux citoyens, et nous assurer qu'elles sont similaires et qu'elles reflètent l'image de marque de la Ville de Calgary.
Quebec City	Une préoccupation d'importance à la VQ est la gestion intégrée des modes de prestation. Actuellement, chaque mode est géré en silo avec et peu ou pas de possibilités de faire une lecture opérationnelle globale. Dans la stratégie de développement de sa prestation de service, la VQ développe actuellement un progiciel qui facilitera la gestion de ses opérations en permettant une plus grande interrelation entre les secteurs d'activités. Son implantation est prévue à l'automne 2012. Vous trouverez ci-joint une vue d'ensemble de son potentiel. Parallèlement à ces travaux de développement technologique, la VQ s'est dotée d'une équipe de projet visant à développer des Centres de relations avec la clientèle (CRC) dans un environnement multimode. Le mandat de cette équipe est de conseiller les décideurs quant aux modes électroniques à ajouter à la prestation de services de la VQ, assurer le développement de plateformes technologiques permettant de gérer ces modes de façons intégrées, développer des outils de gestion permettant de supporter les gestionnaires, développer une stratégie de migration de la clientèle, accompagner le personnel et les gestionnaires dans cette transformation.
Région de Peel	Il s'agit de sujets essentiels étant donné que l'utilisation des modes de prestation par Internet et par téléphone peuvent entraîner des économies substantielles. Peel entreprend de réorganiser un certain nombre de processus en amenant le plus grand nombre de clients à changer de mode de prestation.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Les ministères fédéraux demandent la mise à disposition de programmes et de services en ligne et pour applications mobiles. Par conséquent, les questions de gestion et de migration des modes de prestation prennent de l'importance pour notre

	administration. À l'heure actuelle, ces questions ne sont toutefois pas prioritaires.
Yukon	Étant donné la tendance généralement acceptée relative aux attentes plus grandes des particuliers et des entreprises à l'égard de l'accès libre-service aux programmes proposés par la fonction publique, on reconnaît qu'il y aura un changement pour permettre ce mode d'interaction avec notre clientèle. Le moment choisi pour ce changement dépendra des progrès de l'application de la technologie, de la réduction du coût de la mise en œuvre et de l'harmonisation des lois et des politiques pour permettre la simplification et l'intégration des processus.
Manitoba	Il est difficile de répondre à cette question, car nous ne disposons pas d'une stratégie globale. Ce que je peux dire, c'est que le Manitoba participe à plusieurs comités pancanadiens qui examinent l'amélioration des modes de prestation de services (groupement des services relatifs aux avis de naissance et de décès, modes de prestation relatifs au changement d'adresse). Par sa participation, la province juge que les travaux réalisés dans ce secteur sont importants.
Nouvelle-Écosse	<p>Ces sujets sont très importants pour Services Nouvelle-Écosse et Relations avec les municipalités puisque nos objectifs stratégiques s'attachent à améliorer les services aux entreprises et aux citoyens en les axant davantage sur les clients, en réduisant le fardeau administratif et en améliorant l'accès à l'information et aux services.</p> <p>La migration des clients d'un mode de prestation en personne à un mode de prestation en ligne réduit le trafic dans les bureaux et permet au personnel de se concentrer sur des opérations plus complexes ainsi que sur le traitement d'opérations en ligne.</p> <p>Il est très important de faire passer la clientèle à des modes de prestation moins coûteux à l'appui du plan de retour à l'équilibre du gouvernement de la Nouvelle-Écosse.</p>
Ontario	<p>À titre d'organisation de service public, la gestion et la migration des modes de prestation sont essentielles pour la réussite de notre organisation. Les clients sont de plus en plus nombreux à exiger du gouvernement qu'il propose un service à la clientèle de niveau supérieur, et à mesure que l'avenir se dessine et que la technologie évolue, les attentes du public ne feront qu'augmenter.</p> <p>À l'avenir, le défi du gouvernement sera de trouver des façons de fournir un service dont la portée est identique à celle proposée dans le secteur privé, tout en maintenant un éventail de services adéquat pour soutenir une clientèle socialement et</p>

	géographiquement diversifiée.
Colombie-Britannique	<p>La gestion des modes de prestation est très importante pour l'orientation de la Colombie-Britannique et elle a été documentée dans la stratégie <i>Citizens @ The Centre: B.C. Government 2.0</i> (voir l'annexe 1). Vous trouverez ci-dessous les faits saillants de l'orientation stratégique favorisant les options libre-service axées sur les citoyens, comme l'indique la stratégie <i>Citizens @ The Centre: B.C. Government 2.0</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Répondre aux attentes des citoyens</b> – En définitive, les citoyens veulent un accès facile et rapide aux services publics au moment et de la façon dont ils le souhaitent.</li> <li>• <b>Les citoyens attendent de leur gouvernement qu'il les aide à accéder à une vaste gamme de services et méritent d'être soutenus.</b> Actuellement, la fonction publique de la Colombie-Britannique fournit des services aux citoyens par téléphone, en ligne et à plus de 200 bureaux à l'échelle de la province. Les types de services proposés par chacun de ces modes de prestation varient grandement, et plusieurs services sont mieux offerts en personne. Toutefois, comme la technologie occupe une place toujours plus importante dans la vie personnelle des citoyens, ceux-ci s'attendent à ce que le gouvernement applique cette même technologie de façon à proposer les services qu'ils veulent et dont ils ont besoin. La recherche montre que s'ils n'avaient qu'une seule option de services, les Britanno-Colombiens préféreraient le service en personne par rapport au service par téléphone ou en ligne. Mais s'ils ont le choix, 60 % mentionnent qu'ils commenceraient par l'accès en ligne, suivi par le mode de prestation par téléphone et en personne. Autrement dit, les citoyens veulent pouvoir choisir d'utiliser la technologie pour gagner du temps, mais ils veulent également savoir que des options en personne sont disponibles s'ils en ont besoin, ce qui leur confère une tranquillité d'esprit.</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	<p>Ces questions sont très importantes pour notre administration. Comme le démontre la réponse ci-dessus, notre objectif est de répondre aux besoins changeants de nos clients et partenaires. Notre principal objectif est de proposer une combinaison adéquate de modes de prestation. Service Nouveau-Brunswick se distingue par l'excellence du service. Pour ce faire, Service Nouveau-Brunswick doit s'assurer que tous ses clients (tous les Néo-Brunswickois) peuvent accéder facilement et efficacement aux services gouvernementaux qu'il propose. La migration des modes de prestation (en ligne) est un élément important de cette approche et Service Nouveau-Brunswick continue à améliorer et</p>



	<p>à étoffer son offre de services en ligne. Service Nouveau-Brunswick a récemment déployé des efforts pour favoriser l'adoption du mode de prestation en ligne et une matrice de prestation de services a été définie. Elle tient compte d'aspects comme le volume d'opérations, le niveau de complexité et les options actuelles des modes de prestation.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) -</b> Partenaire dynamique dans la gestion et l'évolution du système de santé au Québec, la Régie est directement associée aux grands enjeux en matière de santé. Elle détermine l'accessibilité aux programmes de soins médicaux et médicaments ainsi que l'accessibilité à plusieurs programmes d'aides techniques et financiers. La Régie répond quotidien à un nombre élevé de clients qui doivent être servis rapidement car les bénéficiaires désirent accéder à des soins de santé. Sans une gestion efficace des modes de prestation et/ou de la mise en place d'une organisation des modes de prestations, un service à la clientèle de qualité ne peut être fourni à la clientèle.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Pour la SAAQ, la gestion des modes de prestation et de la migration de la clientèle revêt une importance capitale pour offrir un service de haut niveau, à l'avant-garde des développements, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. Elle cherche constamment à adapter son offre de service à l'évolution démographique, technologique et économique. La connaissance fine de la clientèle, de ses besoins, de ses goûts et de ses habitudes, tout comme la connaissance approfondie des services et des canaux de prestation constituent des préalables essentiels à la révision des modes de prestation de services. La réflexion en profondeur qu'elle a entreprise vise à moderniser son offre de service dans le meilleur intérêt de ses clients. Même si les modes de prestation électroniques comportent plusieurs avantages tant pour les clients que pour les fournisseurs de services, il n'en demeure pas moins qu'ils doivent s'inscrire dans un tout cohérent où les besoins et les particularités de l'ensemble de la clientèle doivent être considérés. Les stratégies de migration des clientèles vers les modes de prestations préconisés doivent être bien réfléchies pour assurer l'adhésion des clients et surtout leur fidélisation à ceux-ci. C'est dans ce contexte que les objectifs de satisfaction clientèle et de performance organisationnelle seront atteints.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec -</b> La clientèle change et utilise une diversité de moyens pour transiger avec les différentes entreprises. Certains moyens permettent aussi aux organisations</p>

	<p>d'être plus efficaces ce qui est avantageux aussi pour la clientèle. Les actions expliquées au point 1 étaient nécessaires pour que la Régie puisse assurer à la clientèle le meilleur service au meilleur coût, dans un contexte de croissance des clientèles.</p> <p><b>Services Québec</b> - La migration des clientèles vers les modes les plus efficaces est une préoccupation pour l'organisation mais elle est peu documentée. En effet, l'organisation vise à mettre de l'avant les services en ligne et à inciter la clientèle à avoir recours aux services électroniques afin qu'ils délaissent peu à peu les modes plus traditionnels, plus coûteux et moins efficaces comme le comptoir et le téléphone. Quelques actions ont déjà été réalisées notamment pour le Service québécois de changement d'adresse (SQCA) et les services du Directeur de l'état civil du Québec (DEC). À cet effet, l'information sur la page d'accueil des sites Web a été réaménagée afin de faire plus de place à la transaction électronique. De plus, des tarifs différenciés selon le mode de prestation de services sont appliqués au DEC. De même, Services Québec développe de plus en plus de services en ligne, surtout basés sur les événements de vie : parcours personnalisés Que faire lors d'un décès, Devenir parent (grossesse, adoption au Québec et adoption hors du Québec), et S'installer au Québec, en plus de Mon dossier citoyen qui vise à intégrer l'offre de services gouvernementale en ligne. D'autres services en ligne sont également en développement dans l'organisation. Enfin, cette plus grande préoccupation envers les services en ligne fait maintenant partie de la nouvelle planification stratégique de l'organisation.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	C'est très important. La question de la gestion des modes de prestation relève de l'un des six piliers de la stratégie en matière de service à la clientèle de TPSGC, soit Offres de services. Une approche cohérente de cette question est secondaire à l'objectif de veiller à ce que les descriptions et les représentations des services soient claires et bien communiquées.
Service Canada	La gestion et la migration des modes de prestation sont le principal objectif stratégique de Service Canada depuis sa création. Service Canada tente d'atteindre un équilibre raisonnable entre les besoins et les préférences des clients et de l'autorité du programme et une utilisation efficace et rentable des ressources et technologies disponibles. La priorité de Service Canada est de transformer la prestation de services afin d'optimiser l'utilisation du mode de prestation de services le moins coûteux, soit le mode de prestation par Internet, afin d'appuyer des résultats clés comme une automatisation

	améliorée de la prestation de programmes et de services.
--	--

3. Votre administration a-t-elle été confrontée à des défis touchant précisément la gestion ou la migration des modes de prestation? Veuillez préciser votre réponse.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Oui. De façon générale, le défi concerne les capacités logicielles d'un système acheté dans le commerce et la volonté du Ministère client d'en changer.
Ville de Calgary	Nous sommes confrontés à des niveaux d'engagement variables des différents ministères et à des technologies disparates qui nuisent à notre capacité d'aller de l'avant. Par exemple, certains ministères ne veulent pas permettre l'accès libre-service à leurs services, de peur d'être débordés et incapables de répondre à la demande. Par conséquent, ils résistent. Nous élaborons une politique et un objectif pour pouvoir progresser.
Quebec City	Les défis sont actuels en ce sens que la vitesse à laquelle se développent les nouvelles technologies pousse la VQ à accélérer la cadence. La gestion du changement est donc un enjeu majeur à l'interne. Les citoyens réclament davantage de services transactionnels de leur résidence et le danger est de développer ces services sans se donner le temps de revoir nos processus, nos méthodes de travail et préparer/former adéquatement nos employés. En ce qui a trait à la migration, les travaux ne sont pas amorcés.
Région de Peel	La capacité technique a été un problème dans ce domaine, mais Peel vient d'acheter un système de gestion des contacts qui encouragera le passage à d'autres modes de prestation de services. La résistance du personnel aux changements de processus de même qu'au changement de mentalité afin d'améliorer la résolution au premier contact posera également problème.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	L'absence d'une autorité centrale en matière de service rend le regroupement de la prestation de services plutôt ardu.
Yukon	Les modalités relatives à la prestation de services améliorée par les technologies sont généralement perçues comme une façon d'améliorer l'accès aux services publics à un coût réduit. Il est donc essentiel de mettre en place une infrastructure technologique adéquate pour améliorer l'efficacité en matière de gestion et de migration des modes de prestation. Voici les défis auxquels est confronté le Yukon : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Yukon englobe une grande région géographique et sa petite population est très dispersée – il est considéré comme</li> </ul>

	<p>rural et éloigné.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'économies d'échelle et ressources financières limitées.</li> <li>• Infrastructure technologique atteignant presque sa pleine capacité.</li> <li>• Absence d'un « propriétaire fonctionnel » principal pour fournir une orientation stratégique.</li> </ul>
Manitoba	À l'heure actuelle, je dirais que le plus grand défi de cette province est l'absence d'une stratégie à l'échelle du Ministère.
Nouvelle-Écosse	<p>L'âge de certaines des applications de notre registre (technologie obsolète) est un obstacle à la migration de services au mode de prestation en ligne, de même qu'à l'intégration de services et à la prestation de services de bout en bout.</p> <p>La charge de travail pose un problème puisque nous avons des ressources, du personnel et un financement limités relativement au nombre de projets potentiels recensés.</p> <p>La migration de la clientèle entre les modes de prestation est un enjeu puisque nous aimerions obtenir une meilleure adhésion à nos services en ligne.</p> <p>Il est difficile d'allouer des fonds à la commercialisation et à la sensibilisation des offres de service en ligne.</p> <p>L'élaboration et la maintenance d'un mode de prestation en ligne qui représente un choix supplémentaire pour les clients créent un fardeau pour l'organisation.</p>
Ontario	<p>Nous avons récemment entrepris plusieurs changements structurels clés au sein de notre organisation afin de concevoir une approche plus axée sur le client pour la gestion des interactions avec notre clientèle. De façon générale, notre stratégie de gestion des modes de prestation comprend trois étapes distinctes :</p> <p>Étape 1 : Migration des services - Entre 2006 et 2009, ServiceOntario a été chargé de proposer plusieurs services importants de ministères partenaires directement aux clients (transports, santé et soins de longue durée, ressources naturelles et services gouvernementaux).</p> <p>Étape 2 : Élargissement des services – Notre organisation a alors été confronté à la nécessité d'intégrer et de simplifier un réseau fragmenté de bureaux, chacun proposant des services incohérents et « cloisonnés ». Entre 2009 et 2010, nous avons transformé notre réseau de services en personne en mettant en</p>

	<p>place un ensemble de services communs dans nos 300 bureaux, créant ainsi un guichet unique et une expérience uniforme pour le client à l'échelle de la province. Par conséquent, environ 95 % des Ontariens se trouvent maintenant à 10 km d'un bureau intégré de ServiceOntario.</p> <p>Étape 3 : Intégration des services et gestion des modes de prestation – Maintenant que nous proposons un ensemble complet et cohérent de services gouvernementaux sur l'ensemble de notre réseau, nous portons notre attention sur l'intégration d'opérations communes à plusieurs ministères et sur la migration d'un grand nombre de services vers des modes de prestation libre-service moins coûteux. À cette fin, nous avons commencé à travailler sur le renouvellement intégré du permis de conduire et de la carte santé et sur la mise en œuvre de plusieurs nouvelles opérations en ligne.</p> <p>De plus, à l'appui de l'étape 3 de notre stratégie de gestion des modes de prestation, ServiceOntario a récemment apporté des changements internes à sa structure organisationnelle. Par exemple, la Direction des services intergouvernementaux a été spécialement créée pour étudier les possibilités d'intégration des services dans tous les paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).</p>
Colombie-Britannique	<p>Centre téléphonique/de services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformité dans tous les centres d'appels du gouvernement de la Colombie-Britannique relativement à l'approche liée au cadre de prestation de services. Façon dont le service qu'ils fournissent s'insère dans le cadre.</li> <li>• Disponibilité du personnel – utilisé à titre de niveau d'entrée dans le gouvernement</li> <li>• Manque d'uniformité avec la technologie (mesures du rendement, IRC)</li> <li>• Impossibilité d'intégrer les nouvelles technologies dans le modèle existant (c.-à-d., messagerie texte, SMS, médias sociaux) – en faisant une interaction unique</li> </ul> <p>Mode de prestation en personne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir à jour les connaissances relatives au programme</li> <li>• Harmoniser les ressources en matière de prestation de services avec la demande</li> <li>• Promouvoir le mode de prestation en ligne pour réduire les volumes de services en personne</li> <li>• Déterminer et mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour maintenir la qualité du service</li> </ul>

	<p>En ligne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos défis ont surtout été de nature culturelle. Le mode de prestation en ligne pour les ministères a traditionnellement été perçu comme un complément aux activités « régulières » dans la majorité des cas où l'information peut être stockée par opposition à un mode de prestation de services spécialisé avec des besoins spécialisés. De plus, le foisonnement technologique a permis aux ministères de modifier la taille de leurs services proposés sur le Web sans vraiment se demander si les services étaient servis par cette croissance. Pour conclure, on continue traditionnellement à trier les offres de service par modèle organisationnel et langue du gouvernement, ce qui signifie que les clients devaient parcourir la logique organisationnelle du gouvernement pour trouver ce qu'ils cherchaient. Avec notre nouvelle approche du développement Web de l'organisation, en commençant par notre programme gov.bc.ca, nous nous engageons à transformer ces enjeux culturels et à accorder la priorité aux services axés sur les citoyens.</li> <li>• Accès à l'information sur le gouvernement de la Colombie-Britannique sur le site <a href="http://www.gov.bc.ca">www.gov.bc.ca</a></li> <li>• Accès aux renseignements transactionnels sur les produits et services, comme les titres fonciers, l'évaluation foncière, les dossiers de la société et les droits de gage enregistrés, sur le site <a href="http://bconline.gov.bc.ca">bconline.gov.bc.ca</a> depuis 1989</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	<p>Les défis auxquels Service Nouveau-Brunswick est confronté sont communs à plusieurs administrations et peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les besoins et les perceptions du partenaire;</li> <li>• les difficultés concernant l'intégration du système;</li> <li>• les préoccupations du public au sujet de la protection des renseignements personnels et de la sécurité de la carte de crédit en ligne;</li> <li>• la sensibilisation du public.</li> </ul>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Défis liés à la gestion des modes de prestation : Entre 2007 et 2009, certains éléments du service à la clientèle étaient sous les standards de l'industrie. À l'accueil, le temps d'attente était de 35 minutes pour les services réguliers alors que pour la téléphonie, il était d'environ 3 minutes. Une fois sur trois le citoyen ne réussissait pas à obtenir la ligne pour parler à un employé. Ces situations ont amené une recrudescence des plaintes au Commissaire aux plaintes de la Régie et du mécontentement de la clientèle. Pour redresser le niveau de service, plusieurs facteurs clés ont dû être mis en place: une réattribution des ressources humaines, une révision des</p>

processus et de la formation au personnel. Ces facteurs ont permis d'obtenir pour l'année 2010-2011 un taux d'accessibilité téléphonique d'environ 96%. Le temps d'attente pour les services réguliers à l'accueil ne dépassait pas 11 minutes et celui au téléphone s'est amélioré de 78.75%. Les plaintes au Commissaire pour la rapidité sont passées de 656 à 10 et de 59 à 37 pour la compétence et la courtoisie. Défis reliés à la migration des modes de prestation : L'organisation avait tenté il y a quelques années de développer une stratégie de migration des modes de prestation mais leurs efforts étaient demeurés vains. Un des principaux obstacles rencontré à cette époque, était le fait que les services web étaient peu développés. En 2010, la Régie a repris les travaux en ayant cette fois-ci des services web plus développés et une vision différente. Les travaux du comité ont débuté en utilisant un modèle développé par l'ÉNAQ. Trois prémisses ont guidé les travaux du comité : permettre au client le libre choix en tout temps, maintenir la qualité des services et de composer avec des ressources limitées. Une fois que la stratégie de la migration des modes de prestation fut élaborée, celle-ci fut présentée à diverses instances décisionnelles : comité de régie interne de la Régie, comité de gestion de la VPSPA, C.A. etc.

**Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)** - En gestion des modes de prestation, la SAAQ est confrontée à deux réalités : l'une étant le désir de multiplier les façons d'accéder à un service pour répondre aux attentes de la clientèle et l'autre étant de contrôler ses coûts en sachant que la multiplication des canaux de services peut impliquer des efforts importants d'entretien et d'évolution. Le défi principal est donc d'orienter le client, lorsque possible, vers le canal le plus efficace tout en s'assurant que l'offre de service permet d'offrir une prestation adéquate à l'ensemble de la population considérant le contexte gouvernemental monopolistique de la SAAQ. En se faisant, il faut harmoniser la façon de transiger via les différents canaux offerts et éviter de les multiplier indument pour contrôler les coûts. Un second défi réside dans l'adaptation des systèmes et des processus aux nouvelles technologies. La mise en place de nouveaux canaux pour des services existants et le développement de nouveaux services/programmes doivent s'intégrer efficacement aux processus d'affaires révisés de façon appropriée.

**La Régie des rentes du Québec** - Bien sûr. Ces actions ont nécessité une bonne gestion du changement pour que les employés de la Régie soient convaincus du bienfait des mesures privilégiées par l'organisation. Il fallait aussi s'assurer que les

	<p>partenaires de la Régie ajustent leurs pratiques pour qu'elles soient cohérentes avec ces changements.</p> <p><b>Services Québec</b> - L'organisation fait face à plusieurs défis en cette matière. D'abord, pour certains services, Services Québec n'a pas pris en charge la prestation de services dans tous les modes. Dans ces cas, il est difficile d'effectuer une gestion multimode. La disponibilité des ressources financières et la capacité organisationnelle constituent parfois une contrainte. Ainsi, les objectifs initiaux de la stratégie de migration incluse dans le plan d'optimisation du SQCA ont dû être révisés faute de ressources suffisantes. Il demeure néanmoins que certaines actions ont été posées : le numéro de téléphone a été diffusé à moins grande échelle et l'information a été repositionnée sur le site Internet de façon à mettre davantage l'accent sur le service en ligne. Plusieurs défis sont aussi associés au repositionnement ou à l'évolution du réseau de services en fonction de l'achalandage qui tend à diminuer dans certains bureaux. L'adhésion de la clientèle aux services en ligne constitue également un défi car la clientèle a souvent le réflexe initial de procéder par voie téléphonique dans ses relations avec l'État. Il faut donc graduellement l'amener à modifier ses habitudes afin qu'elle utilise davantage les services en ligne. Enfin, les pressions financières pour réduire les coûts à court terme entrent parfois en contradiction avec la nécessité de développer les services en ligne qui permettraient de réduire les coûts mais à long terme. Cet arbitrage constant entre ces deux aspects est aussi un défi qui préoccupe l'organisation.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>Oui. TPSGC propose des centaines de services distincts à trois groupes de clients : le grand public, d'autres ministères fédéraux et d'autres fournisseurs et entreprises. Le plus grand groupe de clients du Ministère est, de loin, le groupe des autres ministères fédéraux (presque 60 % de son budget de six milliards de dollars provient d'activités liées à la facturation directe de clients fédéraux). Toutefois, ces services sont fournis par des secteurs d'activités distincts (ou directions générales) qui n'adoptent pas nécessairement une approche commune pour le service à la clientèle, la gestion des relations ou la commercialisation (c.-à-d., traduction, opérations bancaires, acquisitions, technologie de l'information, biens immobiliers, sécurité industrielle). Cette situation peut entraîner une représentation irrégulière du Ministère à titre de fournisseur de services. Le défi consiste à atteindre un consensus, à l'échelle du Ministère, au sujet des pratiques de gestion du service à la clientèle qui sont les mieux adaptées à une mise en œuvre à grande échelle. C'est l'un des</p>



	objectifs de la stratégie en matière de service à la clientèle.
Service Canada	<p>Nos principaux défis se concentrent sur les domaines suivants :</p> <p>i. Gestion de l'information</p> <p>Notre gestion du contenu et de l'architecture de l'information connexe fondée sur l'application Interwoven Teamsite fait actuellement l'objet d'un examen et d'une réorganisation.</p> <p>Service Canada investit dans la mise en place d'une architecture de l'information révisée afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes du Canada.</p> <p>Nous travaillons à l'élaboration de systèmes de soutien partagés (entre les modes de prestation). Dans ce domaine, nous dirigeons les processus et les outils afin de mieux intégrer la gestion de l'information dans tous nos modes de prestation et de mieux en assurer l'opportunité, l'exactitude et l'uniformité pour les citoyens.</p> <p>ii. Mon dossier Service Canada (notre accès initial fondé sur l'intégrité en ligne)</p> <p>Dans le cadre de notre programme d'amélioration des services électroniques, nous portons notre attention sur l'élargissement et l'amélioration de nos capacités transactionnelles en ligne dans le cadre de Mon dossier Service Canada. Les citoyens seront plus susceptibles de passer au mode de prestation par Internet qui est moins coûteux s'ils ont accès à la gamme complète de programmes et de fonctionnalités. Voici les améliorations initiales qui sont prévues :</p> <p>i. Inscription rapide à Mon dossier Service Canada Mettre au point des mécanismes pour que les utilisateurs puissent s'inscrire rapidement et accéder aux principaux services du portail dont ils ont besoin</p> <p>ii. Refonte de Mon dossier Service Canada</p> <p>Rendre le système plus convivial</p> <p>iii. État</p> <p>Permettre aux clients de vérifier l'état des opérations en ligne.</p> <p>iv. Centre de messages</p>

	<p>Centre de messages interactif en ligne et personnalisé</p> <p>v. Fonction de notification</p> <p>Système de notification personnalisé</p> <p>vi. Questionnaire électronique</p> <p>Commentaires en ligne des clients</p>
--	---

4. Quelles sont certains des facteurs organisationnels (RH, gouvernance, direction, politiques, processus, etc.) que votre administration juge importants relativement à la gestion des modes de prestation, à l'élaboration de nouveaux modes de prestation ou à la migration des clients d'un mode de prestation à un autre? Vos organisations ont-elles subi des changements structurels ou de gouvernance qui sont liés au regroupement des services sous une seule autorité, à la suppression de structures gouvernementales, etc.? Votre administration dispose-t-elle de ressources (personnel, budget) consacrées à la gestion et à la migration des modes de prestation ou à l'élaboration de stratégies dans l'un ou l'autre de ces secteurs?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	<p>Fredericton a entrepris des démarches dans cette direction, mais il reste beaucoup à faire. En 2008, Fredericton a amorcé des discussions avec la province du Nouveau-Brunswick. Il était question que la province mène à bien un projet relatif au service 311 au nom des municipalités et qu'elle leur propose ce service. Cette idée semble avoir été abandonnée et je pense que ce sont les municipalités du Nouveau-Brunswick qui seront chargées du service 311 dans chaque administration. Il s'agit d'un projet hautement prioritaire pour la Ville de Fredericton et une infrastructure est présentement mise en place pour appuyer un projet de service 311. À Windsor, le service 311 a été inauguré il y a plusieurs années et beaucoup d'efforts ont été déployés pour acheminer presque tous les appels relatifs aux demandes de renseignements concernant le gouvernement municipal et aux demandes de service vers le centre d'appels 311. Ce même centre d'appels propose maintenant le service 211 (renseignements et services sur la collectivité) au Sud-ouest de l'Ontario dans sa grande majorité et un élargissement est prévu.</p> <p>De plus petites municipalités, comme Nanaimo, n'ont pas mis en œuvre le service 311, notamment en raison de son coût. Ils envisagent la mise en place de comptoirs de services partagés</p>

	pour améliorer les services, mais ils ne placent pas les services sous une seule autorité.
Ville de Calgary	Nous participons activement aux premières étapes du projet sur la gestion de l'identité afin de nous préparer aux possibilités de libre-service pour tous les modes de prestation. Nous comptons embaucher une personne dont la seule responsabilité sera de nous faire progresser dans ce domaine.
Quebec City	Les principes directeurs énoncés précédemment doivent guider le développement de la prestation de service à la VQ. De même, une Déclaration de service a également été écrite et des engagements clairs en termes de service et de rendre compte ont été pris et partagés avec les employés et la population (voir la Déclaration de service jointe). Dans un esprit d'harmonisation des processus il faut tenir compte que la loi reconnaît l'autonomie des bureaux d'arrondissements dans leur gestion.
Région de Peel	De façon structurelle, les modes de prestation par le Web, le téléphone et le comptoir de services sont gérés par les secteurs de l'organisation qui sont responsables des communications et de la prestation de services. En octobre 2005, la région de Peel a mis sur pied un centre de services centralisé. À l'heure actuelle, le centre de services répond aux appels téléphoniques entrants pour les 11 principaux numéros de téléphone publiés pour la région de Peel, en plus du 211 et du 311, et fournit des niveaux variables de résolution au premier contact. Les objectifs principaux du secteur de prestation de services sont de fournir un accès rapide à des programmes et services régionaux, améliorer la résolution au premier contact et offrir une expérience de service cohérente. Le secteur de prestation de services répond également aux courriels entrants à l'adresse électronique principale de la région de Peel, de même qu'aux adresses électroniques propres au programme. Notre service informatique soutient ces modes de prestation du point de vue de la capacité technique.  Aucune stratégie officielle relative aux modes de prestation n'est documentée. Toutefois, les principaux points à considérer devraient inclure les caractéristiques générales du service, le volume, la complexité, les exigences législatives et en matière de protection des renseignements personnels, les politiques, les processus, les protocoles, les ententes sur les niveaux de service, l'infrastructure technique, l'infrastructure de soutien, les préoccupations relatives au syndicat, les préférences des clients, ainsi que la gouvernance et le leadership.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Nous continuons à fonctionner et à gérer de manière isolée.

Yukon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce n'est pas une priorité pour le gouvernement du Yukon.</li> <li>• Aucune ressource n'a été attribuée à cette activité.</li> <li>• Absence d'un « propriétaire fonctionnel » principal pour fournir une orientation stratégique.</li> </ul>
Manitoba	<p>Le Manitoba a mis en place plusieurs comités de gouvernance qui ont accordé la priorité aux activités relatives aux technologies de l'information et des communications (TIC), de même qu'à la prestation de services en ligne. Alors que le Manitoba planifie ses budgets d'investissements relatifs aux TIC et qu'il planifie ses activités pour les prochaines années, les améliorations apportées à la prestation de services ainsi que la transformation ou la modernisation des services occupent une place importante dans le processus de définition des priorités qui se traduit par la constitution d'une liste définitive de projets pour tous les ministères. Le Comité exécutif de transformation des activités est un comité de sous-ministres qui reçoit l'appui d'un autre comité interministériel appelé le Comité des répondants. Il s'agit d'un comité interministériel qui se réunit toutes les deux semaines pour discuter de questions relatives aux TIC et dont le rôle est d'appuyer le Comité exécutif de transformation des activités.</p> <p>Ces comités représentent un pas dans la bonne direction pour adopter une approche plus horizontale dans le processus décisionnel en matière de planification des TIC qui ferait partie des améliorations apportées aux modes de prestation ou à leur migration. Il y a des projets interministériels qui sont maintenant opérationnels ou en préparation. Accès Manitoba est le tout dernier projet à être lancé, il met les apprentis aux employeurs en relation et concerne plusieurs ministères. D'autres seront inaugurés, ce qui permettra d'ajouter des fonctionnalités, d'améliorer la prestation de services et de fournir des outils aux travailleurs pour gérer plusieurs modes de prestation (en personne, en ligne, par téléphone, ou autre) plus efficacement. Nous utilisons un module de SAP intitulé GFC (gestionnaire des relations avec la clientèle). Cette technologie continuera à être envisagée alors que nous comptons résoudre d'autres problèmes opérationnels et transformer la prestation de services.</p> <p>Les ressources et les budgets sont toujours des questions délicates. Le Manitoba a entrepris des démarches pour analyser le temps et les applications que nous gérons et pour déterminer les applications qui risquent d'échouer et celles qui consomment le plus de ressources. Nous utiliserons cette information dans les futurs plans relatifs aux TIC lorsque nous étudierons les</p>

	possibilités de remplacer certaines applications au profit d'outils plus modernes et plus stables, ce qui appuierait certainement la migration ou la gestion des modes de prestation. Cela se traduirait par une utilisation plus efficace des ressources limitées qui sont disponibles.
Nouvelle-Écosse	<p>La Division de la prestation de service du Ministère est chargée de la gestion des modes de prestation pour les bureaux de service en personne, le centre de services, les services par courrier et les services en ligne. Deux unités fonctionnelles sont consacrées à la gestion, la migration et l'intégration des modes de prestation, de même qu'à l'élaboration de stratégies relatives à ces sujets. La Division des services électroniques se concentre sur la gestion et la migration des modes de prestation et elle collabore étroitement avec la Division de l'intégration des services qui a pour mandat de déterminer et de mettre en œuvre les offres de service intégré.</p> <p>Accès Nouvelle-Écosse a été créé en partie pour supprimer les cloisonnements du point de vue des citoyens et des entreprises et pour créer un aperçu du gouvernement en une page. Ceci a donné lieu à une structure de gouvernance qui nous permet d'intégrer et de gérer les services au nom d'autres ministères fédéraux. Les ressources humaines, la gouvernance, les politiques et les processus sont tous des éléments clés qui doivent être abordés lors de la prestation de services au nom d'autres ministères.</p> <p>De façon fonctionnelle, le gouvernement continue de rémunérer ses employés en fonction de son allocation budgétaire et du nombre de personnes qu'il gère. Il devrait envisager de nouvelles façons d'encourager ou de récompenser ses employés.</p>
Ontario	Lors de l'élaboration ou de la mise à jour d'un nouveau service, la sélection des modes de prestation disponibles doit être un compromis entre le choix du client et le rapport coût-efficacité. Nous pouvons certainement tenter de persuader les clients de choisir les modes de prestation libre-service qui sont moins coûteux lorsqu'ils font appel à nos services, mais en même temps, nous réalisons que notre principal objectif consiste à mettre les services gouvernementaux à disposition de tous les citoyens. Par conséquent, certains services devront toujours être proposés à l'aide de modes de prestation plus coûteux (en personne ou par courrier) afin de répondre aux besoins de certains segments de la population.
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de prestation de services (voir la réponse à la question 1)</li> <li>• Stratégie téléphonique ministérielle – Cette orientation est</li> </ul>

	<p>liée au deuxième principe fondateur du plan Citizen@the Centre: B.C. Government 2.0 – « Nous accélérerons les interactions des citoyens avec le gouvernement et nous faciliterons l'accès à des services de meilleure qualité » [traduction].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet de gestion de l'identité (IDIM) consiste à permettre aux Britanno-Colombiens de tirer parti d'une prestation de services améliorée fondée sur une approche provinciale relative à la gestion des renseignements relatifs à l'identité qui est fiable, sécuritaire et qui permet le partage de renseignements autorisés.</li> <li>• L'enjeu lié à la gouvernance a été un facteur déterminant de notre stratégie Internet ministérielle. Les défis actuels liés aux sites Web de notre gouvernement (portée, localisation, code visuel du Ministère) sont surtout directement liés à des enjeux de gouvernance. Par l'entremise de notre Comité des sous-ministres sur la transformation et la technologie, nous avons créé un mécanisme ministériel de « planification de la T et T » qui pousse les ministères à harmoniser leurs travaux avec les principes ministériels dans des secteurs comme les services Internet. Cette approche permettra de clarifier les responsabilités en matière de prestation de services Web de qualité au sein des organismes et assurera une centralisation des responsabilités pour l'établissement d'attentes et de mécanismes clairs en matière de qualité et d'uniformité et est renforcée par des retenues salariales pour chaque sous-ministre.</li> <li>• Service BC existe déjà en tant que personne morale responsable de la gestion des modes de prestation.</li> <li>• Service BC existe déjà en tant que personne morale responsable de la prestation de services. L'intégration de services supplémentaires dans le réseau Service BC est réalisée dans le cadre du regroupement des comptoirs de services (tribunaux, développement social et ressources naturelles).</li> <li>• La présence gouvernementale sur le Web (<a href="http://www.gov.bc.ca">www.gov.bc.ca</a>) a été révisée. Afin de pouvoir proposer un service exceptionnel en ligne, les ministères doivent avoir accès à des outils flexibles axés sur les possibilités plutôt que les restrictions, et qui offrent aux ministères de véritables occasions d'appliquer les pratiques exemplaires dans le cadre de leurs activités. De nouveaux rôles, responsabilités et structures ont été recensés pour favoriser une adoption généralisée et une expérience cohérente et significative pour les citoyens relativement à la présence du gouvernement sur le Web Le</li> </ul>
--	--

	<p>ministère du travail, des services aux citoyens et du gouvernement ouvert (Labour, Citizen's Services et Open Government) assumera la responsabilité de l'orientation stratégique et fournira un appui et des outils aux ministères. Le ministère des communications gouvernementales et de la mobilisation du public (Government Communications and Public Engagement) devra effectuer une surveillance continue des communications ministérielles. Ce ministère devra veiller à l'uniformité des messages dans les médias, à leur harmonisation avec les campagnes de communication et à l'intégrité et à l'uniformité des communications.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres du personnel opérationnel collabore pour veiller à l'harmonisation de la stratégie, des priorités et de la mise en œuvre.</li> </ul> <p>Le gouvernement de la Colombie-Britannique s'engage à mener à bien la transformation gouvernementale et à faire participer les citoyens plus directement, notamment en améliorant l'accès libre aux données et aux renseignements du gouvernement et en favorisant l'utilisation des outils de mobilisation du public.</p>
Nouveau-Brunswick	<p>Il n'y a pas eu de changements récents en matière de gouvernance. Toutefois, la raison d'être d'une organisation comme Service Nouveau-Brunswick est avant tout de regrouper les services sous une seule autorité et de supprimer les cloisonnements gouvernementaux afin que les citoyens du Nouveau-Brunswick puissent accéder à plus de 300 services à un seul endroit (tous les services ne sont pas proposés dans tous les modes de prestation). Il n'y a pas de groupes ou de ressources qui s'occupent uniquement de la gestion et de la migration des modes de prestation; cependant, il incombe à plusieurs personnes utilisant la matrice de prestation de services de la société de s'assurer que nous fournissons nos services à l'aide d'une combinaison adéquate des modes de prestation. Ceci étant dit, on reconnaît que porter une attention plus grande à la gestion ou à la migration des modes de prestation serait bénéfique pour Service Nouveau-Brunswick.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) --</b>  Considérations organisationnelles : Plusieurs considérations organisationnelles sont liées aux modes de prestation offerts par la Régie. Ainsi, l'orientation organisationnelle de fournir des services de qualité est un élément majeur qui façonne les décisions des gestionnaires. En matière des ressources humaines, celles-ci sont limitées et difficiles à attirer. Une fois embauchée le temps de formation est élevée. À cela, l'organisation vit une période où les départs à la retraite de son personnel expérimenté</p>

sont nombreux. Soulignons enfin que des orientations gouvernementales modulent les manières de servir la clientèle. Changement de gouvernance : En 2009, une nouvelle équipe à la direction de la Régie a été nommée. Ce changement de gouvernance a amené une restructuration majeure de l'organisation dont la structure de la vice-présidence aux services aux personnes assurées. En effectuant ces changements, la Régie s'est donnée les moyens de mettre davantage le service à la clientèle au cœur de ses opérations. Ressources réservées à la gestion des modes de prestation : À la VPSPA, des ressources sont assignées spécifiquement à la gestion des modes de prestation. Par exemple, une équipe répartie les effectifs selon l'achalandage au téléphone et met en branle le processus d'escalade lorsque le taux d'accessibilité téléphonique atteint un seuil critique. Ce processus permet à l'équipe d'affecter au téléphone des groupes additionnels de personnes afin de répondre aux fortes demandes. Ces personnes doivent délaissier leurs tâches en cours pour répondre en priorité au téléphone. Ce mécanisme jumelé à une gestion efficiente a amélioré l'accès à nos services téléphoniques avec une augmentation du taux d'accessibilité et de diminuer de façon considérable les délais moyens d'attente, nous permettant ainsi d'atteindre de hauts niveaux de services. Dans un contexte organisationnel où la demande de services est en croissance combiné à une réduction des effectifs et un élargissement des responsabilités, la VPSPA s'est donnée comme mandat de repositionner les modes de prestation de services afin de les rendre plus efficaces tout en maintenant la qualité des services offerts. Pour répondre à ce mandat, des ressources de la Régie ont été dégagées pour la migration des modes prestations avec la collaboration de consultants de l'ÉNAP. L'équipe dédiée au projet s'est inspirée de la démarche de l'ÉNAP pour encadrer leurs travaux. À l'intérieur de celle-ci, l'équipe a réalisé un état de situation, identifié et analysé les différentes options et élaboré une stratégie de migration de la clientèle. Cette stratégie a été entérinée par les hauts dirigeants de la Régie et elle est inscrite au Plan de gestion intégrée des investissements où elle franchira dans les prochains mois l'étape de l'élaboration d'un plan d'affaires.

**Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)** - Au cours de la dernière année, la Vice-présidence à l'accès au réseau routier (VPARR) de la SAAQ a procédé à une réorganisation administrative afin de dédier une équipe de travail aux réflexions et travaux visant à développer une vision intégrée des affaires du secteur « Accès au réseau routier ». En



collaboration avec plusieurs autres intervenants de différents secteurs de la Société, cette équipe a participé à l'élaboration de l'architecture d'entreprise en identifiant les transformations ciblées au modèle d'affaires le tout en accord avec les orientations retenues au plan stratégique de la SAAQ. Ces travaux ont permis d'identifier plusieurs pistes de transformation pouvant être mises en œuvre pour faciliter la révision de la prestation de services à la clientèle. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec les unités opérationnelles pour revoir les processus de travail et identifier les activités des secteurs opérationnels pouvant être automatisées. Le projet de Transformation de l'offre de service de « l'accès au réseau routier » comporte plusieurs chantiers majeurs, parmi ceux-ci : la connaissance de la clientèle, l'évolution du partenariat d'affaires, l'évolution de l'approche client, l'évolution du réseau et une réflexion plus approfondie sur certaines pistes de transformation qui pourraient être mises en œuvre à court et moyen termes.

**La Régie des rentes du Québec** - Au milieu des années 2000, la gestion multimode a été initiée et gérée comme un projet par la Vice-présidence des services à la clientèle. Cela a nécessité la formation d'un comité directeur composé de tous les Directeurs concernés dans l'organisation ainsi que d'une équipe de travail composée de quelques professionnels. Ces instances étaient temporaires et ont existé le temps de la réalisation des travaux soit environ 2 ans. Aujourd'hui, la Vice-présidence des services à la clientèle est toujours leader de l'évolution de la prestation de services à la Régie mais la dynamique organisationnelle en place pour favoriser le travail en équipe de tous les secteurs concernés est permanente. Plusieurs changements ont été apportés à l'organisation. Par exemples (pour ne nommer que ceux-là) : toutes les unités de pilotage de l'organisation ont été regroupées sous une même direction appelée aujourd'hui « Direction de l'évolution des processus d'affaires » ; un nouveau processus est en développement pour permettre à la Vice-présidence aux services à la clientèle de faire une gestion intégrée de toutes les ressources assignées à la prestation de service ; les orientations relatives à l'évolution de la prestation de service sont inscrites au prochain plan stratégique de l'organisation.

**Services Québec** - La qualité de service constitue la première considération. La facilité d'accès aux services de même que la facilité d'utilisation des services en ligne en sont d'autres. La capacité organisationnelle fait également l'objet d'une attention particulière. En ce qui a trait à l'optimisation du réseau de

	<p>services des considérations concernant les ressources humaines sont importantes. Le déplacement d'employés est régi par des règles dont il faut tenir compte. De plus, les considérations financières sont toujours présentes dans ce type de stratégie et l'organisation doit y apporter une attention particulière. Non, aucun changement de structure ou de gouvernance n'a été réalisé à ce sujet. Des ressources humaines ont été affectées à la gestion des modes (optimisation du réseau) et à la migration de la clientèle. Cependant, pour le moment, l'organisation affecte davantage de ressources au développement de services en ligne. Par la suite, une stratégie de migration plus formelle pourra être élaborée et mise en œuvre lorsqu'une masse critique de services en ligne sera disponible.</p> <p>Malgré tout, l'organisation mène actuellement une réflexion concernant une stratégie de migration plus globale, notamment pour les services du DEC. De plus, l'équipe de la veille stratégique porte une attention particulière à ce sujet. Celle-ci a étudié la stratégie développée par un autre organisme québécois, soit la Régie des rentes du Québec, qui a mis en branle toute une stratégie de migration de la clientèle vers les modes libre-service (Internet et réponse vocale interactive).</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>Il n'existe pas de structure de gouvernance unique pour la gestion des modes de prestation à TPSGC, car chaque direction générale adopte sa propre stratégie pour communiquer avec ses clients et faire connaître ses services. Toutefois, TPSGC a maintenant une équipe consacrée à la gestion des modes de prestation, de même qu'un groupe de travail représentant chacun des secteurs d'activités.</p>
Service Canada	<p>Service Canada considère que l'importance de la gouvernance est un facteur organisationnel clé en matière de gestion des modes de prestation. À cet égard, un comité de gouvernance entre les portefeuilles a été créé récemment pour rassembler les représentants de secteurs de gouvernance clés comme la technologie de l'information, les communication et les principales lignes de programme de Service Canada et de RHDCC (ministère hôte). Il y a plus d'un an, la gestion des fonctions principales des modes de prestation (en personne, par téléphone et en ligne) a été réorganisée en une nouvelle direction (direction de la gestion des modes de prestation intégrée). Bien que le personnel continue d'être chargé de chaque mode de prestation, la nouvelle méthode de gestion a habilité le personnel responsable des modes de prestation à collaborer aux stratégies et tactiques en matière de migration et d'intégration des modes de prestation.</p>

5. Lors de la conception, de la mise en œuvre, de la mise à jour ou de la transformation de programmes ou de services, de quelle façon votre administration décide-t-elle des modes de prestation qu'il faut utiliser pour interagir avec les clients de ce programme ou de ce service?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Nos organisations sont plutôt petites et ceci ne représente généralement pas un problème.
Ville de Calgary	Nos hypothèses sont plutôt simples; tous les services ne sont pas en libre-service ou ne proposent pas d'autres modes de prestation. En revanche, nous devons tenir compte du fait que nos citoyens ont des attentes différentes relatives aux autres modes de prestation et des divers niveaux de connaissances techniques pour les utiliser.
Quebec City	<p>Nous prenons connaissances de diverses études, résultats de sondage etc et nous nous référons à un document de référence mis à jour annuellement pour bien connaître la clientèle visée. Voici la table des matières de ce document (** Excusez la mise en page).</p> <p>Table des Matières  <b>CONNAISSANCE DES CITOYENS</b>  <b>SEGMENTATION PAR GÉNÉRATION</b>  Définitions de segmentation  La chronique de J. Jacques Samson XYZ  Segmentation de la population de la ville de Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération silencieuse (65 ans et +)</li> <li>• Baby-boomers (50-64 ans)</li> <li>• Génération X (35-49 ans)</li> <li>• Génération Y (20-34 ans)</li> <li>• Génération Z ou nouvelle génération silencieuse (20 ans et moins)</li> </ul> <p><b>CONNAISSANCE DES MODES</b>  <b>LE CITOYEN DE LA VILLE DE QUÉBEC</b>  Utilisation des modes de prestation de services par génération</p> <p>Les modes utilisés par les citoyens pour communiquer avec la ville de Québec selon le service demandé  L'Utilisation des modes par le citoyen selon l'objet de sa demande</p> <p><b>L'ENSEMBLE DES CITOYENS</b>  Perception des modes selon qu'on est ou non internaute</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception des modes selon la rapidité</li> <li>• Perception des modes selon l'économie (en temps et en</li> </ul>

	<p>effort)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception des modes selon l'efficacité</li> <li>• Perception des modes selon la confidentialité</li> <li>• Perception des modes selon la sécurité</li> <li>• Perception des modes selon la personnalisation du service</li> </ul> <p>L'ENTREPRISE À LA VILLE DE QUÉBEC Répartition des entreprises de la ville de Québec par secteur d'activités Les modes utilisés par l'entreprise selon divers type de services</p> <p>Préférences des modes selon qu'on est un citoyen ou une entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préférence selon certaines caractéristiques du mode « en personne »</li> <li>• Préférence selon certaines caractéristiques du mode « téléphone »</li> <li>• Préférence selon certaines caractéristiques du mode « boîte vocale »</li> <li>• Préférence selon certaines caractéristiques du mode « Courriel »</li> </ul> <p>CONNAISSANCE DES MODES : INTERNET L'ÉVOLUTION DE L'UTILISATION D'INTERNET AU QUÉBEC Utilisation d'Internet chez les adultes québécois de 2001 à 2009</p> <p>UTILISATION D'INTERNET SELON LE GROUPE D'ÂGE DE 2004 À 2009 UTILISATION D'INTERNET PAR TRANCHES D'ÂGE EN 2009 UTILISATION D'INTERNET SELON LE REVENU FAMILIAL ANNUEL DES QUÉBÉCOIS EN 2009 PROPORTION DE FOYERS QUÉBÉCOIS BRANCHÉS DE 2004 À 2009 UTILISATION DES TIC Branchement à domicile Utilisation de l'Internet pour effectuer des opérations bancaires par tranche d'âge en 2009 Communication avec amis Abonnement à une liste d'envoi transmise par courriel Utilisation d'Internet dans les bibliothèques Visite des sites web d'administration publique par les internautes Proportion des adultes québécois qui fréquentent les sites Web gouvernementaux Les raisons pour lesquelles les québécois visitent un site Web</p>
--	---

	<p>gouvernemental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes handicapées</li> </ul> <p><b>PORTRAIT DU NON-INTERNAUTE</b>  Proportion des internautes et des non-internautes de la ville de Québec  Pourcentage des non-internautes par tranche d'âge  Raisons pour ne pas utiliser Internet  Inconvénients de ne pas utiliser Internet  Accès aux ressources d'aide chez les non-internautes  Si les moyens suivants étaient mis en place, favoriseraient-ils l'utilisation d'Internet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligne téléphonique permanente d'aide à la navigation</li> <li>• Accompagnement spécialisé dans les lieux publics</li> <li>• Davantage d'accès Internet dans les lieux publics</li> </ul> <p><b>COMPÉTENCES GÉNÉRATIONNELLES : L'UTILISATION D'INTERNET SELON LES GÉNÉRATIONS</b>  <b>UTILISATION DES SERVICES PUBLICS EN LIGNE PAR LES CITOYENS ET LES PME QUÉBÉCOIS</b>  Profil des internautes québécois  Confiance envers les organisations  Profil du cyber-citoyen en 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usages des services gouvernementaux chez les aînés (Génération A ou silencieuse) en 2009</li> <li>• Les grands constats</li> <li>• La PME québécoise et les services publics en ligne en 2009</li> </ul>
Région de Peel	Aucun processus officiel n'est en place. Les facteurs à considérer ont été mentionnés précédemment.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Le ministère responsable de la prestation d'un programme ou d'un service est chargé du processus décisionnel.
Yukon	À l'heure actuelle, la décision relative au mode de prestation pour toute initiative de programme revient au ministère qui a le mandat de proposer ce service. On envisage de tirer profit des processus et des appuis existants.
Manitoba	Avec l'aide des secteurs d'activités ou de programmes, de nouvelles solutions techniques sont conçues en tenant compte des exigences opérationnelles des secteurs de programmes. Ces nouvelles solutions sont souvent mises à l'essai par les secteurs de programmes et l'utilisateur final tout au long du processus. Nous utilisons des méthodologies de projet de même que des méthodologies de gestion des changements organisationnels tout au long d'un projet pour nous assurer que les projets entrepris sont menés à bien en tenant compte de l'utilisateur final et du client.

Nouvelle-Écosse	Notre stratégie a pour but de proposer le mode de prestation en ligne pour le plus de services possible. Une analyse de rentabilisation est élaborée à l'appui de chaque possibilité de migration de service et comprend l'évaluation d'exigences comme la technologie de l'information, les ressources, l'aspect financier, la nature du service et les facteurs relatifs aux modes de prestation. La stratégie relative aux modes de prestation met en évidence les facteurs qui sont examinés dans le cadre de l'analyse de la décision à savoir quels modes de prestation sont appropriés pour la prestation de services.
Ontario	<p>Réaliser des économies de coûts et optimiser l'efficacité de nos modes de prestation sont devenus les principaux objectifs de notre organisation. À ServiceOntario, ces enjeux sont abordés tant au niveau du processus que de celui du projet.</p> <p>Du point de vue du processus, nous analysons et effectuons constamment le suivi et l'analyse des statistiques opérationnelles afin de recenser les réussites et les points à améliorer. Notre Direction de l'efficacité des activités est responsable du suivi de nos résultats opérationnels et de l'élaboration de nouveaux moyens d'optimiser nos processus opérationnels.</p> <p>Du point de vue du projet, nos cadres supérieurs n'approuveront pas la mise en œuvre d'un nouveau projet à moins qu'il ne réponde à des critères financiers et d'économie précis. Il existe évidemment des exceptions à ces limites, mais cette pratique permet de s'assurer que l'économie de coûts est une priorité de l'organisation, du sommet à sa base.</p>
Colombie-Britannique	<p>Cadre de prestation de services (voir la réponse à la question 1)</p> <p>Conception pour les utilisateurs en ligne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous accordons de plus en plus d'importance à l'application de principes de conception fondés sur l'utilisateur dans le cadre de nos travaux. Nous rencontrons nos organismes afin de bien comprendre leur clientèle pour ensuite amener ces clients à désigner le moyen le plus efficace qu'ils utilisent pour rechercher des services. On examine la façon dont ils utilisent actuellement tous nos modes de prestation, de même que le langage et la logique qu'ils appliquent pour la résolution de problèmes. Notre mission est de traduire cette recherche approfondie en propriétés en ligne utilisables qui reflètent les besoins du client et non ceux du gouvernement.</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	Service Nouveau-Brunswick cherche à fournir des services aux résidents par le mode de prestation de leur choix et, dans la

	<p>mesure du possible, il fait la promotion des services en ligne. En définitive, c'est au partenaire de service que revient la décision de choisir les modes de prestation qu'il préfère pour proposer les services de son programme. Dans certains cas (notamment pour les services aux entreprises), les services sont proposés uniquement en ligne. Dans d'autres, la réglementation détermine la façon dont un service est proposé et à l'aide de quel mode de prestation il l'est. Par exemple, les permis de conduire nécessitent une photo et doivent donc être renouvelé à un comptoir de services (en personne).</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) --</b> Lors de modification des modes de prestations de services, la VPSPA procède toujours à une analyse approfondie. Cette analyse inclut, entre autres, le profil démographique de sa clientèle (âge, conditions de santé, caractéristiques socio-économiques etc.), les types de services offerts (nature, complexité, fréquence etc.) de même que des objectifs poursuivis. L'adéquation des modes de prestations combinée à l'efficacité et l'efficience des modes de prestation font parties également de l'analyse. Le coût de développement et d'opération ainsi que le calendrier d'implantation sont considérés avant de modifier un mode de prestation de service. Dans certaines circonstances, les besoins de nos partenaires et leur capacité d'accompagnement sont tenus en compte. Enfin, des considérations d'ordre légal et réglementaire nourrissent nos réflexions.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Pour déterminer les modes de prestation, la SAAQ se base essentiellement sur sa connaissance des besoins de la clientèle visée et sur des principes inhérents à son contexte d'affaires. La SAAQ doit évidemment aussi tenir compte de ses contraintes organisationnelles pour déterminer les modes d'interaction avec le client tant au niveau transactionnel qu'informationnel. Certains des services dispensés comportent des limites au niveau des modes de prestation possibles. La SAAQ doit tenir compte des enjeux de sécurité, d'authentification et de modalités de paiement dans chacun des modes utilisés. C'est notamment le cas des examens de conduite qui ne sont réalisables que dans le mode centre de services. Pour déterminer un mode, la SAAQ combine les caractéristiques de trois grands éléments : le canal, le client et le service (inspiré de Pieterse, 2009). Lorsque possible, l'organisation favorise la prestation autonome de services par Internet et par réponse vocale interactive (RVI). Actuellement, la SAAQ étudie le potentiel du mobile comme mode de prestation éventuel. Pour mieux déterminer les modes de prestation, la SAAQ analyse plusieurs aspects relatifs à son</p>

	<p>client. Elle s'appuie sur les caractéristiques de son client, la nature des tâches qu'il doit effectuer et des moteurs de satisfaction. Actuellement, elle étudie les caractéristiques personnelles et sociales, les habitudes, les expériences, le contexte et les contraintes de sa clientèle. La SAAQ est aussi consciente de problématiques reliées à la fracture numérique puisqu'elle offre ses services à pratiquement toute la population. Concrètement, elle tient donc compte du niveau de compétences techniques, des niveaux de littératie et des capacités analytiques de ses clients dans la détermination des modes, de façon à ne pas exclure de catégorie de clientèle.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec</b> - La Régie ne se donne pas l'objectif d'offrir tous les services dans tous les modes. Elle vise que chacun de ses services soient accessibles de la meilleure façon à toute la clientèle. Ainsi, les modes privilégiés doivent être utilisés par la clientèle et répondre aux objectifs de performance de la Régie. Ceci étant fait, la Régie attire l'attention des clients sur les modes les plus efficaces et ensuite elle respecte le choix du client.</p> <p><b>Services Québec</b> - Souvent les sondages sur la qualité des services, sur la satisfaction de la clientèle de même que les consultations des citoyens concernant leurs attentes en matière de prestation de services permettent d'orienter nos choix quant aux modes de prestation à utiliser. L'organisation a décidé de mettre de l'avant les services en ligne, par exemple, Mon dossier citoyen qui est un compte personnel en ligne. Dans ce cas, les modes téléphonique et comptoir sont maintenus pour offrir du soutien à l'utilisation des services en ligne. De plus, l'organisation travaille en mode de gestion de projet et l'analyse des solutions possibles comporte généralement une portion d'analyse quant aux modes de prestation de services dont il faut tenir compte pour le développement.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>Cela dépend du groupe de clients. Par exemple, la centralisation récente des services de paye et de pensions dans l'Est du Canada a donné lieu à la création d'un centre d'appels dédié et d'un site Web pour desservir la clientèle qui se trouve principalement à l'extérieur de cette région. Le centre d'appels emploie plus de personnel qualifié étant donné que sa clientèle provient surtout de l'extérieur de la région.</p> <p>TPSGC a créé le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) à l'intention de la collectivité des entreprises et des fournisseurs. Ce Bureau dispose d'un réseau de six bureaux</p>



	<p>régionaux au Canada pour fournir l'appui nécessaire à la collectivité des fournisseurs. Cette collectivité préfère l'accès facile à la gamme de services proposés (p. ex., documents imprimés, séminaires, conseils personnalisés en matière d'approvisionnement, etc.)</p> <p>Pour les clients du gouvernement, l'accent est mis sur un accès simplifié aux ressources en ligne pour répondre à des besoins opérationnels comme l'approvisionnement (guide d'approvisionnement en ligne, répertoire consultable des chargés de comptes, conseils en matière d'approvisionnement).</p>
Service Canada	Service Canada collabore avec les autorités du programme et les principaux intervenants pour déterminer la combinaison adéquate des modes de prestation en fonction des besoins relatifs au processus, des volumes attendus et des ressources disponibles.

6. Que fait votre administration, s'il y a lieu, pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de sa gestion des modes de prestation, p. ex. recenser les occasions de simplifier les processus ou de miser sur de nouvelles technologies dans le but d'améliorer le fonctionnement des modes de prestation? De quelle façon et jusqu'à quel point votre administration aborde-t-elle l'examen et l'optimisation des modes de prestation pour réaliser des économies de coûts?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Les améliorations du processus font partie des points et des discussions en cours. Encore une fois, ceci est habituellement abordé par l'unité fonctionnelle et non par l'ensemble de l'organisation. Le libre-service par le client est notre principal objectif depuis quelques années. De plus en plus de services Web continuent à être déployés. Plusieurs municipalités proposent des portails Web aux systèmes d'émission de permis, d'inscription et de commande de travaux. À Fredericton, nous proposons le mode de prestation libre-service pour l'inscription à des événements et nous nous efforçons de mettre en œuvre ce mode de prestation pour les demandes de permis et le suivi des demandes. À Windsor, ces mêmes services sont proposés pour le paiement d'une contravention provinciale, la demande de renseignements sur les impôts fonciers pour les avocats et les compagnies d'assurance. De plus, une nouvelle infrastructure est mise en place pour permettre une augmentation de l'intervention sur les flux de travaux en matière de libre-service pour les citoyens.
Ville de Calgary	Nous effectuons des examens continus de nos services actuels,

	<p>par type de service, où nous examinons comment nous pouvons améliorer le service, du point de vue des coûts, de la demande des citoyens et de l'efficacité. (Remarque : le coût et l'efficacité sont différents et peuvent être difficiles à équilibrer. De quelle façon et jusqu'à quel point votre administration aborde-t-elle l'examen et l'optimisation des modes de prestation pour réaliser des économies de coûts? Il s'agit toujours du facteur le plus important.</p>
Quebec City	<p>Élaboration de Parcours-client pour les services offerts aux citoyens.  Revue des processus interne dans un souci d'optimisation, de simplification et d'harmonisation entre les bureaux d'arrondissements.  Veille technologique pour s'informer de ce qui se fait ailleurs, ce qui est rendu disponible.  Collaboration sur des projets d'étude avec le CEFRIO au niveau du WEB 2.0  Benchmarking  Rencontres de groupes citoyens sur différents sujets ou programmes  Exercice de « citoyens mystères » pour l'amélioration du service.</p>
Région de Peel	<p>Un programme d'une durée de trois ans comprenant 21 projets a été mis en place pour aller dans cette direction. On a reçu un investissement en capitaux dans les ressources et la technologie.</p>
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Sans objet
Yukon	<p>Le gouvernement du Yukon propose un certain nombre d'applications libre-service en ligne, bien que dans plusieurs cas il soit impossible d'effectuer complètement l'opération en ligne. En voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouvellement de l'immatriculation d'un véhicule.</li> <li>• Initiative relative au livre numérique à la bibliothèque publique pour les membres enregistrés (livres numériques et livres audio).</li> <li>• Gestion des soumissions afin d'automatiser les processus et activités liées aux soumissions en rationalisant le processus de création, de modification, d'approbation et de publication des soumissions, en fournissant aux entreprises un accès plus rapide et plus facile aux documents de soumission et en effectuant un meilleur suivi de la progression des soumissions.</li> <li>• Recherche en ligne d'une charge associée au titre.</li> </ul> <p>Le gouvernement du Yukon s'efforce de mettre en place un système de soutien de la prestation de services de cybersanté comprenant les dossiers de santé électroniques interopérables</p>

	(DSEi), en partie grâce à des initiatives de collaboration avec la Colombie-Britannique. Alors que les efforts immédiats portent sur l'accessibilité par les fournisseurs de services, on a pour ambition de permettre aux particuliers d'accéder à leur propre dossier.
Manitoba	Nous continuons à concentrer nos efforts sur l'utilisation de la technologie pour favoriser la transformation de la prestation de services et la gestion des modes de prestation. Nos plans relatifs aux TIC et nos activités de transformation font l'objet d'une planification minutieuse. La demande pour les ressources est forte et les économies de coûts peuvent certainement contribuer à l'établissement de priorités.
Nouvelle-Écosse	Nous avons deux initiatives importantes en cours qui permettront de réduire le temps de traitement et d'augmenter le libre-service pour nos clients à l'aide de l'automatisation de bout en bout. Ces initiatives sont intitulées Accès Affaires et Événements de la vie.  Ces projets comprennent la mise en œuvre d'une nouvelle infrastructure technologique et d'un moteur de gestion des tâches qui encourageront une approche plus souple pour l'intégration des services.
Ontario	Pour évaluer l'efficacité de nos stratégies de modification des modes de prestation, nous effectuons le suivi de l'utilisation des modes de prestation par rapport aux périodes précédentes et nous comparons ces données à nos cibles organisationnelles. Les analyses juridictionnelles nous aident à mieux comprendre le succès obtenu par nos modes de prestation non traditionnels relativement à d'autres organisations gouvernementales semblables.  ServiceOntario mesure actuellement la satisfaction de la clientèle à la fois de façon proactive et de façon passive. Notre bureau Expérience clientèle sonde activement les clients de façon annuelle afin d'évaluer leur satisfaction concernant chaque mode de prestation de services. Cette démarche permet de désigner les modes de prestation qui fonctionnent au-delà ou en dessous des attentes de la clientèle, et où il serait bon de centrer les efforts au cours de la prochaine année.  De plus, nous fournissons aux clients plusieurs moyens pour fournir des commentaires, que cela soit à la fin d'un service en ligne ou dans le cadre d'une demande à notre centre de services.
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement des comptoirs de services – approche d'entreprise à la prestation de services de niveau 1 et de niveau 2, y compris la rationalisation et la réorganisation</li> </ul>

	<p>des ressources en personnel sous une seule entité de service.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de localisation des services – approche pangouvernementale destinée à transformer la prestation de services en personne dans la collectivité. En intégrant les fonctions en personne et en s'assurant qu'elles sont fournies par des spécialistes représentant une gamme de services plus importante, les citoyens pourront recevoir de l'aide de façon plus efficiente et efficace sans avoir à se rendre à plusieurs emplacements dans les collectivités pour obtenir des services et des renseignements. Cela améliorera également l'utilisation des ressources du gouvernement en matière de dotation et d'infrastructure.</li> <li>• Projet de prestation de services par téléphone – comprend un examen de tous les centres d'appels et de toutes les lignes sans frais.</li> </ul> <p>Harmonisation de la présence sur le Web</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de notre stratégie Internet, nous soutenons une approche ministérielle à la gestion du mode de prestation par Internet qui met l'accent sur une conception fondée sur les besoins des citoyens et la recherche par opposition à la structure organisationnelle du gouvernement. Notre nouvelle page d'accueil pour le site du gouvernement (gov.bc.ca) met en valeur un nouveau modèle de navigation axé sur le citoyen sur lequel les ministères travailleront pour l'adopter et le modifier en fonction de leurs recherches sur leurs besoins et ceux de leurs clients. Nous pensons que cette approche et cette harmonisation se traduisent au bout du compte par une diminution du nombre de sites Web en raison de la plus grande attention portée aux services et d'une meilleure gouvernance, et que les économies ainsi réalisées puissent être réinvesties dans l'amélioration des services fondée sur le besoin prioritaire et la meilleure valeur transactionnelle.</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	<p>Plusieurs unités différentes au sein de Service Nouveau-Brunswick sont responsables (ou du moins y jouent un rôle) de l'amélioration constante de notre prestation de services dans tous les modes de prestation, bien que cela ne soit pas nécessairement appelé « gestion des modes de prestation » et que cela puisse être réalisé dans le cadre des paramètres du mode de prestation ou du programme. Du plus, Service Nouveau-Brunswick a recours à une Direction d'amélioration des processus d'affaires qui le seconde dans les initiatives d'amélioration des processus, y compris l'optimisation des</p>

	<p>modes de prestation. Il existe également une Direction de la recherche et de l'innovation qui travaille à la fois au sein de Service Nouveau-Brunswick et à l'extérieur pour apporter de nouvelles approches aux défis et possibilités actuels en matière de prestation de services.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) -</b> L'organisation revoit périodiquement ses processus de travail en utilisant, entre autres, le Lean management. Au cours des dernières années, elle a informatisé certaines de ses opérations et développé le libre service. Un travail de priorisation d'activités ou de projets de même que la suppression d'autres activités, font partie des pratiques de gestion de la Régie. Ce travail a amené par exemple la mise en place de nouvelles activités pour améliorer la qualité des services. La Régie a aussi mis des efforts pour améliorer ses programmes d'assurance qualité et de dédier du personnel à ces tâches. Enfin, elle a amélioré l'ensemble des outils de gestion des modes de prestation.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Comme mentionné dans notre réponse de la question 1, la SAAQ a inclus dans sa planification stratégique 2011-2015 une orientation reliée à la prestation de services. La réflexion sur ce sujet est au cœur de ses préoccupations puisqu'elle désire offrir une nouvelle prestation de services moderne, flexible et performante axée autant que possible sur la prestation autonome de service qui peut générer de bonnes économies de coût tout en répondant davantage aux besoins d'autonomie du client. Plusieurs travaux sont réalisés dans l'architecture d'entreprise et dans le projet de Transformation de l'offre de service afin d'explorer différentes pistes d'amélioration pour améliorer la prestation de services. La mise en œuvre de plusieurs de ses pistes sera réalisée après avoir terminé les travaux de rénovation pour contrer la désuétude de ses systèmes informatiques. Ces travaux majeurs permettront de mettre les assises l'implantation de changements structurants pour la SAAQ. Le nouveau modèle d'affaires de la SAAQ comportera une approche client renouvelée et une offre de service mieux adaptée aux besoins de sa clientèle et aux nouvelles réalités.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec -</b> La Régie capitalise sur une culture de projets et d'amélioration continue qui soutient la volonté d'optimisation et de transformation de ses façons de faire. Plus récemment, la Régie a initié les travaux nécessaires pour se donner une approche de développement par processus. La création de la « Direction de l'évolution des processus d'affaires » mentionnée au point 4 qui précède, fait d'ailleurs</p>

	<p>partie des travaux réalisés. De plus, la Régie veut prochainement (2012) mettre en place une table d'architecture d'entreprise afin de s'assurer de réussir le plus efficacement possible la transformation de son organisation dans les prochaines années.</p> <p><b>Services Québec</b> - Une analyse selon les services utilisés est parfois réalisée. À titre d'exemple, des stratégies particulières ont été élaborées pour le Service québécois de changement d'adresse (SQCA) et pour les services du Directeur de l'état civil (DECLic! Express), à la suite d'une telle analyse. Par ailleurs, la réorganisation de nos sites web est la principale stratégie utilisée afin de mieux promouvoir nos services en ligne à plus faible coût et favoriser une plus grande utilisation de ceux-ci. Aussi, un secteur de l'organisation a mis en place une tarification différenciée selon le mode de prestation afin de tenir compte des coûts différents associés à chacun des modes. Ainsi, les tarifs pour la clientèle pour les services en ligne sont plus bas que les autres tarifs.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>Voici les améliorations qui pourraient être apportées en vertu de la stratégie en matière de service à la clientèle :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formation sur le service à la clientèle pour les employés travaillant directement avec les clients, comme le personnel du centre de services.</li> <li>2. Répertoires électroniques des chargés de comptes de TPSGC adaptés aux ministères clients individuels (pour réduire le besoin de recenser les personnes-ressources à partir de répertoires ministériels plus volumineux).</li> <li>3. Uniformisation du site Web de TPSGC (notamment pour les coordonnées) et élimination du dédoublement ou des contradictions entre les sites Internet et extranet (p. ex., Publiservice).</li> </ol>
Service Canada	<p>En ce qui concerne la rationalisation des processus de prestation de services et l'utilisation des nouvelles technologies, Service Canada travaille sur plusieurs fronts, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Un modèle d'expérience de service intégré.</li> <li>ii. Un système intégré de gestion de l'information à l'appui de tous les modes de prestation.</li> <li>iii. Une architecture de l'information révisée et mise à jour.</li> <li>iv. Un système élargi de comptes Mon dossier Service Canada.</li> <li>v. Une capacité de recherche sur le Web plus puissante.</li> <li>vi. Une stratégie relative aux points de service (optimisée pour le réseau de services en personne).</li> </ol>

	<p>vii. Un réseau intranet amélioré et des outils de gestion connexes.</p> <p>viii. Un investissement dans des outils et des procédés d'appui de modes de prestation multiples (p. ex., possibilités de services comme la navigation assistée).</p>
--	---

7. Votre administration a-t-elle effectué des travaux de segmentation de la clientèle relativement à la gestion ou à la migration des modes de prestation? S'il y a lieu, veuillez les décrire.

<b>Administration</b>	<b>Réponse</b>
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Oui. Sondages de la clientèle. Sondages sur le service 311
Ville de Calgary	Dans une certaine mesure, ceci est au cœur de tous nos efforts. Par exemple, avoir accès aux « applications d'assistance financière » uniquement sur le Web. Nous devons proposer des options de service en personne ou par téléphone.
Ville de Québec	Travaux à venir
Région de Peel	Nous venons tout juste de réaliser une segmentation afin déterminer les principaux segments de clients qui accèdent à nos services et les regroupements de services associés à ces segments.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Non.
Yukon	Il y a un chevauchement reconnu de la clientèle entre plusieurs programmes (p. ex., programmes en matière de santé, d'éducation et de justice) qui continue d'être analysé afin de mieux adapter les programmes aux particuliers qui en ont besoin, mais cela n'est pas spécifique à la gestion des modes de prestation.
Manitoba	Je ne suis pas certain.
Nouvelle-Écosse	La segmentation de la clientèle est réalisée à un niveau élevé. La segmentation des activités se fait par cycle de vie d'entreprise et nous travaillons sur la segmentation par secteur d'activités. Cette segmentation dépend des événements de la vie, comme le mariage, la naissance et le deuil.
Ontario	<p>La mise en œuvre de mesures incitatives à l'intention des clients est un élément que nous avons examiné dans le passé, mais qui n'a pas encore été mis en œuvre. Notre recherche à l'échelle de l'organisation indique que les mesures de dissuasion à l'intention des clients (p. ex., frais pour un service en personne) sont plus efficaces pour modifier le comportement des clients; toutefois, nous avons eu des problèmes à mettre en œuvre ce type de service notamment en raison d'obstacles juridiques et politiques.</p> <p>Nous sommes sur le point de mettre en œuvre une option</p>

	<p>permettant aux clients de s'inscrire afin de recevoir des avis de renouvellement par voie électronique relativement aux services pour les conducteurs et les véhicules, et nous souhaitons que ce service puisse servir à faire connaître les opérations en ligne connexes.</p>
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WelcomeBC, <a href="http://www.welcomebc.ca/wbc/index.page">http://www.welcomebc.ca/wbc/index.page</a> est le site officiel du gouvernement de la Colombie-Britannique pour l'immigration et les collectivités accueillantes (Immigration and Welcoming Communities).</li> <li>• SeniorsBC, <a href="http://www.seniorsbc.ca/">http://www.seniorsbc.ca/</a> est le site Web du gouvernement de la Colombie-Britannique où figurent des ressources et de l'information pour les personnes âgées.</li> <li>• Le site <a href="http://www.hsd.gov.bc.ca/pwd.htm">http://www.hsd.gov.bc.ca/pwd.htm</a> est le site Web du gouvernement de la Colombie-Britannique qui fournit de l'information pour aider les personnes handicapées à en apprendre davantage sur les ressources disponibles, de même que la façon d'y accéder.</li> <li>• La stratégie Internet, en commençant par le projet de renouvellement du site Web gov.bc.ca, a été conçue entièrement du point de vue de l'expérience de l'utilisateur. Elle a notamment étudié la facilité d'utilisation ainsi que la recherche à l'aide des modes de prestation par téléphone et en personne afin de déterminer les priorités des utilisateurs, les langages qu'ils utilisent et leur logique. Alors que les ministères travailleront pendant les prochaines années à harmoniser leurs activités à cette stratégie, nous prévoyons qu'ils tenteront d'obtenir une segmentation plus grande dans le cadre de cette approche en fonction des groupes de clients précis qu'ils ont recensés. Toutefois, il est important de s'assurer que cette segmentation est appliquée pour permettre une meilleure intégration des propriétés Web au sein du gouvernement, et qu'elle ne devient pas une incitation à la création de portails segmentés ou de « guichets uniques », ce que nos travaux de recherche ont considéré comme des approches inefficaces au fil du temps pour les clients ou les organismes gouvernementaux.</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	<p>Certains de nos services qui sont utilisés par des clients à volume élevé (comme les employés de concessions d'automobiles, les propriétaires d'immeubles, les écoles de conduite automobile et les entreprises de transport grand routier) sont déjà accessibles en ligne. Ceci a été effectué dans les premières étapes de l'initiative afin d'augmenter l'adhésion aux services en ligne</p>



	<p>puisque ces clients sont ceux avec lesquels nous traitons de façon plus régulière et cohérente. Toutefois, les opérations qui sont disponibles en ligne sont « très sommaires ». Les services aux entreprises sont un segment de la migration des modes de prestation qui a été utilisé pour encourager plus d'entreprises à opter pour le mode de prestation en ligne. Dans certains cas (c.-à-d. Bureau du médiateur des loyers), des segments de la population, dont les étudiants universitaires, ont été ciblés en ligne à l'aide d'outils de commercialisation/publicité comme Facebook.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Dans le cadre des travaux réalisés en 2010 sur la migration de notre clientèle vers des prestations de services électroniques, une segmentation de la clientèle a été effectuée.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - La clientèle de la SAAQ demeure très diversifiée au niveau sociodémographique, en fait, elle correspond à l'ensemble des usagers du réseau routier. Afin d'agir plus efficacement, l'organisation utilise déjà des techniques de segmentation de sa clientèle en fonction des caractéristiques propres à chaque service offert. Il n'y a toutefois pas de segmentation en fonction des modes de prestation. Actuellement, des équipes internes réalisent des sondages et des études pour mieux comprendre l'évolution de la clientèle. La SAAQ possède déjà une gamme diversifiée de services et de modes de prestation. Des travaux antérieurs ont permis d'établir des « personas » en fonction des clientèles cibles et de certains canaux. La SAAQ veut reprendre les principes de cette technique pour mieux cibler ses clientèles tant au niveau du mode que de l'offre de services. Dans le cadre de sa nouvelle vision des affaires, la SAAQ compte segmenter plus finement sa clientèle pour mieux orienter ses modes de prestation en fonction des besoins et nouvelles opportunités offertes.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec</b> - Oui, en partie. La stratégie de migration tient compte des services rendus et de la clientèle concernée. Cependant, dans les prochaines années, la Régie veut évaluer si elle peut aller plus loin dans la segmentation de la clientèle. Cela nécessitera d'acquérir une meilleure connaissance des démarches de la clientèle par événement de vie. Cela rendra aussi nécessaire de déborder le cadre traditionnel de gestion des services publics qui, pour différentes raisons et de façon plus ou moins implicite, a eu tendance à privilégier une approche « universel ou grand public » dans la livraison des services. Il ne s'agit évidemment pas de priver les gens de droit ou d'introduire</p>

	<p>des inéquités, mais au contraire, d'assurer une livraison des services mieux adaptée aux spécificités des différents clients et ce, au meilleur coût possible.</p> <p><b>Services Québec</b> - Le développement de notre prestation électronique de services et l'organisation de nos sites web présentent les renseignements selon deux types de clientèle, soit les citoyens et les entreprises. Par la suite, une segmentation est offerte aux citoyens puisque les renseignements disponibles et la prestation des services en ligne sont présentés selon des thèmes des événements de vie. Pour les aînés, notamment, les renseignements sont regroupés dans un guide électronique et une version papier est aussi disponible, étant donné une plus faible utilisation des technologies de l'information par ce groupe d'âge. Par ailleurs, les parents récents, les futurs parents, les gens nouvellement mariés et d'autres catégories sont visés par le développement de la prestation électronique DECLic! Express du Directeur de l'état civil.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	Voir la réponse à la question 5 ci-dessus. La segmentation est effectuée en fonction du groupe de clients, qui sont, en ordre décroissant de volume : les ministères, les fournisseurs/entreprises et le grand public.
Service Canada	Service Canada a un programme robuste qui, depuis sa création, est dédié à la segmentation de la clientèle et à la recherche du point de vue des besoins, des comportements (incluant les préférences relatives aux modes de prestation) et à l'orientation des options de regroupement de services.

8. De quelle façon votre administration mesure-t-elle ou évalue-t-elle la réussite de sa stratégie relative aux modes de prestation ou de la combinaison de modes de prestation pour ses différents programmes ou services? Quelles sont les approches utilisées pour mesurer la satisfaction de la clientèle avec chaque mode de prestation? De quelle façon votre administration mesure-t-elle ou fait-elle le suivi des coûts liés aux modes de prestation? Des coûts décroissants liés aux modes de prestation ou le nombre de clients utilisant un mode de prestation donné représentent-ils des mesures de réussite dans votre administration?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Les municipalités qui disposent de systèmes 311 font généralement le suivi des coûts et des facteurs de prestation de services.
Ville de Calgary	Nous mesurons les méthodes de réception des demandes de services directement à partir de notre système de gestion des relations avec la clientèle. Quelles sont les approches utilisées pour mesurer la satisfaction de la clientèle avec chaque mode de

	<p>prestation? Nous effectuons un sondage de satisfaction de la clientèle deux fois par année et un sondage de satisfaction relatif aux services Web une fois par année. De quelle façon votre administration mesure-t-elle ou fait-elle le suivi des coûts liés aux modes de prestation? Tout simplement en regardant le coût par opération. Des coûts décroissants liés aux modes de prestation ou le nombre de clients utilisant un mode de prestation donné représentent-ils des mesures de réussite dans votre administration? Oui.</p>
Quebec City	<p>Actuellement, nous procédons à des activités de citoyens mystères de façon régulière de même qu'à des groupes citoyens ou des sondages mais ces activités ne sont pas élaborées spécifiquement pour évaluer la satisfaction à l'égard d'un mode en particulier mais plutôt la satisfaction générale en regard du service donné.</p> <p>Dans le cadre des travaux du groupe de travail CRC, une stratégie d'évaluation de la satisfaction et de l'efficacité des modes sera élaborée. Elle inclura différentes méthodes d'évaluation en fonction des diverses clientèles (ex : panels WEB, sondages en ligne, réseaux sociaux mais aussi, groupes citoyens, sondages traditionnels etc).</p> <p>Finalement, les données relativement aux coûts des modes de prestation sont modestes. Il est prévu de raffiner et développer des analyses en ce sens dans le cadre des travaux du CRC et du déploiement du Progiciel via un tableau de bord de gestion.</p>
Région de Peel	<p>Nous entreprenons la mise en œuvre de ces mesures et de la méthode selon laquelle elles seront suivies et calculées. Nous avons terminé quelques sondages auprès des clients externes afin de mesurer la satisfaction de la clientèle relative au centre de service à la clientèle et aux services sur le Web. Les cartes de sondage sont disponibles aux comptoirs d'Access Peel et à certains autres comptoirs de services régionaux. Notre site Internet contient également un sondage pour les clients où ils peuvent commenter leur plus récente expérience de service dans la région de Peel.</p>
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	<p>Les mesures sont gérées par le ministère ou l'organisme proposant les services, ainsi que par Accès Î.-P.-E.</p>
Yukon	<p>En l'absence de modes de prestation multiples, la comparaison est impossible. Une rétroaction périodique des membres du public peut suggérer des solutions de rechange.</p>
Manitoba	<p>Ceci serait propre au programme et varierait d'un secteur de programme à l'autre. Le recours à une stratégie de gestion des modes de prestation serait certainement avantageux pour ce type de mesures.</p>
Nouvelle-Écosse	<p>L'adhésion aux services par mode de prestation fait l'objet d'un</p>

	<p>suivi.</p> <p>Les sondages auprès des clients sont effectués pour les modes de prestation en ligne ou en personne.</p> <p>Le nombre de clients utilisant un mode de prestation donné est interprété comme une mesure de réussite.</p>
Ontario	<p>ServiceOntario est la première organisation gouvernementale au monde à offrir des garanties de service, comme le remboursement, associées à ses services en ligne. À l'heure actuelle, nous offrons une garantie de remboursement pour la livraison en 15 jours ouvrables d'un certificat de naissance commandé en ligne et une garantie de remboursement pour la livraison en deux jours ouvrables d'un permis principal d'entreprise électronique. Nous élargirons cette liste d'ici la fin du mois d'août 2011 pour inclure des garanties de service pour la livraison des plaques d'immatriculation personnalisées et des vignettes de validation commandées en ligne.</p> <p>ServiceOntario est également la première administration au monde à proposer l'enregistrement électronique des documents fonciers Ce service aide à renforcer la sécurité, à améliorer l'exactitude et l'intégrité de la base de données et à fournir un historique électronique de la vérification.</p> <p>En raison de la popularité croissante et de l'utilisation du mode de prestation mobile, ServiceOntario a récemment publié une version accessible sur mobile de ses sites Web et continue d'étudier les possibilités dans ce secteur.</p> <p>De -- Division de l'innovation, du contrôle financier et de la stratégie en matière d'ITI, Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique - Le contenu de sites Web existants peut facilement être adapté pour être consulté sur les téléphones cellulaires. Nous élaborons actuellement des lignes directrices, des normes et des modèles pour uniformiser les éléments de présentation, tout en demeurant flexible afin de s'adapter aux différentes tailles d'écran des appareils mobiles. Ces documents seront appuyés par des séances de formation à l'intention du personnel des services Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voici les modes de prestation mobiles pour proposer les services et l'information :</li> <li>• Le localisateur de points de service de ServiceOntario</li> <li>• Trouver l'emplacement de service le plus proche à l'aide d'un GPS et de cartes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver l'information la plus récente concernant les services proposés par le centre et ses heures d'ouverture</li> <li>• Obtenir immédiatement des directions vers les bureaux locaux ou les kiosques</li> <li>• Application pour mobile du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO) – Ouvrir une session pour vérifier le statut d'une application</li> <li>• Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario - Twitter : Recettes de Ontario Terre nourricière</li> <li>• Application pour mobile sur la Taxe de vente harmonisée (TVH) – Fournit des faits au sujet de la TVH</li> </ul>
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous pensons que c'est une bonne chose à faire. Toutefois, nous n'étudions pas cette question pour le moment.</li> <li>• La Colombie-Britannique effectue un sondage sur la satisfaction de la clientèle afin de mesurer le niveau de satisfaction pour chaque mode de prestation.</li> </ul>
Nouveau-Brunswick	<p>Service Nouveau-Brunswick mesure la satisfaction de la clientèle pour tous les modes de prestation, mais les indices élaborés dans ce contexte ne permettent pas de faire la distinction entre les modes de prestation. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a mis au point un calendrier « d'examen des frais » que tous les ministères et les organismes doivent suivre de façon cyclique. Les frais seront examinés pour tous les services et ajustés en conséquence. Service Nouveau-Brunswick a réussi à faire baisser les coûts des modes de prestation. Il a permis également l'augmentation de l'adhésion aux services en ligne.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - La Régie effectue régulièrement des sondages auprès de sa clientèle afin d'évaluer leur niveau de satisfaction. Des sondages auprès des personnes assurées ayant contacté le centre d'appel ont été menés et un rappel de ce même sondage se fera à l'hiver 2012. Des sondages électroniques sur les nouveaux services en ligne seront effectués à l'automne 2011. Suite aux résultats, des actions sont prises sur les points à améliorer.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - Les principaux moyens utilisés sont les suivants : suivi mensuel de l'information de gestion de la prestation de services par canal; utilisation d'un modèle prévisionnel, basé sur l'évolution anticipée de la population (prévisions de l'Institut de la statistique du Québec) et sur les taux d'utilisation observés des services selon les catégories d'âge et la localisation sur le territoire; suivi d'un indicateur spécifique à l'utilisation des services électroniques. Des sondages sont effectués sur une base régulière afin de connaître les besoins et attentes de la clientèle, ainsi que sa satisfaction envers les services reçus. De plus, d'autres moyens permettent de</p>

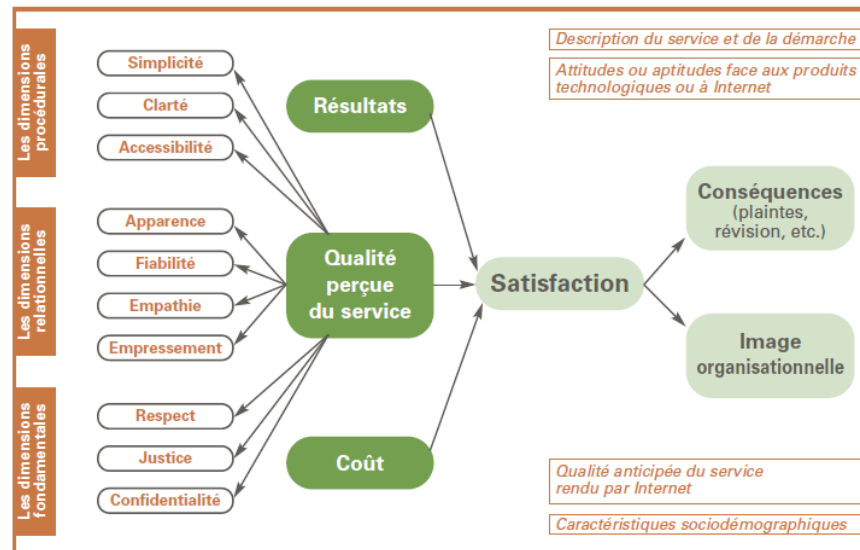
connaître la satisfaction de la clientèle, telle que les cartes commentaires, l'analyse des plaintes, les visites chez les mandataires, les partenaires et les écoles de conduite, ainsi que les rencontres avec les diverses associations œuvrant dans le secteur des transports routiers. La SAAQ suit l'évolution des coûts de revient des services par canal de prestation. Elle a développé un modèle financier de répartition des coûts par activité. Ces éléments font effectivement partie des mesures d'évaluation. Pour ce faire, un suivi des parts de marché est effectué, ainsi que des efforts requis pour livrer les services de personne à personne, et ce, autant pour les services fournis par la SAAQ que par ses mandataires. Aussi, les gains liés à l'utilisation des services électroniques font partie des mesures de performance.

**La Régie des rentes du Québec** - Dans sa gestion, la Régie utilise différents indicateurs permettant d'évaluer sa performance, incluant la satisfaction de la clientèle. De façon plus spécifique, pour mesurer la réussite de sa stratégie de migration, la Régie a ciblé 10 transactions pour lesquelles elle pouvait faire des progressions. En 2005-2006, 15% de ces transactions étaient réalisées par libre-service. L'objectif visé était d'augmenter ce taux à 29% en 2011. Aujourd'hui, ce taux est de 42 % ce qui a dépassé les attentes. De plus, un sondage réalisé auprès de la clientèle a permis d'évaluer que la stratégie de migration n'a pas eu d'impact significatif sur la perception de la clientèle concernant son libre choix. C'est pourquoi on peut dire aujourd'hui que cette stratégie est réussie.

**Services Québec** - L'organisation s'est dotée d'outils pour suivre de près l'achalandage pour chacun des modes de prestation de services et analyse les mouvements de la clientèle. Ainsi le taux d'utilisation des services pour chacun des modes permet de mesurer l'impact des actions visant à favoriser la migration de la clientèle. Une première étape pour bien orienter la prestation de services a été de tenir des groupes de discussion afin de s'assurer de répondre aux besoins et de bien connaître les attentes de la clientèle. Par ailleurs, des sondages sont menés régulièrement afin de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des modes de prestation et des services offerts par l'organisation. De plus, avant de mettre en ligne de nouveaux parcours personnalisés, des tests d'utilisabilité sont conduits afin de connaître les besoins et les difficultés de navigation des utilisateurs et d'améliorer le service, le cas échéant. Les sondages de satisfaction de la clientèle s'appuient sur l'utilisation de l'Outil québécois de mesure (OQM) de la satisfaction de la clientèle. Cet outil peut être employé pour différents modes de prestation : personne, téléphone, poste, courriel, Internet. Lorsqu'applicable, la consultation est d'ailleurs

faite selon le mode de prestation utilisé par la clientèle. (par exemple, pour évaluer un service en ligne, le sondage sera effectué par Internet). L'OQM comporte douze sections de questions et d'énoncés qui permettent d'évaluer divers éléments, dont entre autres le niveau général de satisfaction et la qualité perçue de la prestation de services selon dix aspects (simplicité, clarté, accessibilité, apparence, fiabilité, empathie, empressement, respect, justice, confidentialité). Le tableau qui suit présente le modèle théorique de l'Outil québécois de mesure.

**SCHÉMA 1**  
Les variables et le modèle conceptuel de l'Outil québécois de mesure



L'organisation s'est dotée de ressources spécialisées en coût de revient. Un système qui permet d'évaluer le coût complet unitaire des produits et services par mode de prestation de services, par type d'activité et par poste de dépenses a été mis en place. Ce système répartit les dépenses d'administration, de gouvernance et de soutien à la prestation de services. Le système mis en place permet de suivre et de comprendre l'évolution de nos coûts et ainsi que de soutenir la prise de décision en regard de l'évolution du panier de services, du modèle de financement, de l'efficacité et de la performance. Oui, ces deux éléments sont considérés. D'autres facteurs entrent aussi en ligne de compte comme la qualité du service et le temps de réponse pour chacun des modes. La réussite se mesure par la combinaison de plusieurs facteurs et éléments de mesure.

### FÉDÉRALE

TPSGC

Les secteurs d'activités effectuent régulièrement des sondages par l'intermédiaire de leurs chargés de comptes afin d'évaluer la

	<p>satisfaction de la clientèle, mais ces sondages ne portent pas directement sur les modes de prestation. TPSGC a mis en place un baromètre afin de mesurer la satisfaction de la clientèle parmi les clients du gouvernement. Il tiendrait compte de tous les enjeux concernant les modes de prestation. Il s'agit d'une nouvelle fonctionnalité. Les coûts de la gestion des modes de prestation ne sont pas saisis de façon centralisée, puisque les différents groupes sont responsables des différents modes de prestation (Web, centres d'appel) et il y a d'importantes différences régionales.</p>
Service Canada	<p>Service Canada utilise plusieurs cadres de mesure du rendement. Les voici :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Un système de rétroaction et de commentaires en ligne (pour les clients et le personnel)</li> <li>ii. Des sondages en ligne et des mécanismes de rétroaction</li> <li>iii. Des sondages sur l'opinion publique</li> <li>iv. Des enquêtes sur l'utilisation</li> <li>v. Des sondages sur la satisfaction de la clientèle menés deux fois par an</li> <li>vi. « Client mystère »</li> </ul> <p>La réduction des coûts associés aux modes de prestation ou du nombre de clients utilisant un mode de prestation donné, bien que cela soit important, ne constitue pas la seule mesure de réussite utilisées par Service Canada. Nous cherchons plutôt à optimiser les coûts des modes de prestation tout en continuant à répondre aux attentes et aux besoins des clients (accessibilité, protection des renseignements personnels, etc.). Il y a une attente croissante de la part des clients (dans une vaste gamme de données démographiques) d'être capables d'utiliser le libre-service pour un éventail de technologies numériques. Service Canada s'efforce de répondre à ces attentes.</p>

9. Quelles mesures votre administration prend-elle, s'il y a lieu, dans le secteur de la migration des modes de prestation? Votre administration utilise-t-elle des mesures incitatives pour aider les clients pendant le processus de migration des modes de prestation?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Rien de spécial.
Ville de Calgary	Non, mais nous y avons pensé. Nous ne savons pas exactement comment nous y prendre et quelle serait la mesure incitative, sauf la commodité pour le citoyen.
Quebec City	A venir
Région de Peel	Voir la réponse à la question 6. Nous envisageons d'encourager



	les opérations concernant les modes de prestation les moins coûteux au cours des interactions réalisées par un agent.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	On observe une croissance de la demande pour la prestation de services en ligne. L'administration a réussi des migrations isolées, mais ces projets ne suivent pas une méthodologie ou un processus qui peut être reproduit.
Yukon	Rien à déclarer.
Manitoba	La prestation de services en ligne continue d'être une priorité pour le Manitoba. Les comités qui ont été mentionnés précédemment sont également responsables de la prestation de service en ligne. Nous continuons à concevoir des éléments technologiques de base et nous cherchons des occasions de déplacer certains modes de prestation dans le cyberspace. Nous avons commencé à utiliser les médias sociaux l'année passée pour transmettre de l'information concernant les inondations, les fermetures de route, l'état des routes, des alertes de sécurité et d'autres communiqués de presse. Nous avons mis l'accent sur la migration d'autres services en ligne ou l'ajout de ce mode de prestation.
Nouvelle-Écosse	Nous envisageons d'élaborer une stratégie de migration des modes de prestation. À l'heure actuelle, nous ne proposons pas de mesures incitatives pour que les clients choisissent certains modes de prestation plutôt que d'autres.
Ontario	Voir la réponse à la question 3.
Colombie-Britannique	Nous n'avons actuellement aucune stratégie précise en matière de migration des modes de prestation.
Nouveau-Brunswick	Des travaux dans ce secteur sont en cours à l'heure actuelle.
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) -</b> Un vaste chantier a été entrepris en 2010 pour élaborer une stratégie de migration d'une partie de la clientèle vers des prestations de services électroniques. L'étude d'opportunité a été complétée et l'organisation a inscrit le projet au Plan de gestion intégrée des investissements (PGII) afin qu'un dossier d'affaires soit réalisé. Celui est attendu pour décembre 2011. Une fois que les nouveaux services en ligne seront déployés, la Régie s'engagera dans une stratégie de persuasion active, tout en laissant le libre choix et en maintenant la qualité des services, auprès de sa clientèle. La migration de la clientèle vers ces nouveaux modes de prestation se fera graduellement et avec souplesse.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Actuellement, la SAAQ a mis en place quelques incitatifs au niveau des coûts et des délais et fait certains efforts de promotion pour mieux faire migrer la clientèle vers les modes électroniques. Par exemple, il en coûte actuellement 3 \$ de frais</p>

administratifs de plus pour payer son renouvellement (permis ou immatriculation) en point de services qu'en utilisant les facilités WEB et postales. Elle poursuit sa veille et l'analyse des meilleures pratiques pour mieux se documenter sur les stratégies gagnantes qui pourraient être mise de l'avant pour accentuer efficacement la migration vers l'utilisation des canaux les plus performants. Par contre, elle demeure très prudente dans ces formes d'encouragements pour ne pas discriminer les clientèles plus vulnérables (les individus à faible revenu, les jeunes, les immigrants, les personnes âgées et à mobilité réduite, etc.). Enfin, elle est actuellement à l'étude de modèles qui priorisent certains modes à la fois plus avantageux pour les clients et plus économiques.

**La Régie des rentes du Québec** - Jusqu'à maintenant, la Régie a surtout attiré l'attention des clients sur les modes les plus efficaces. Elle a aussi dans certains cas pris des engagements de services plus courts pour les services web et elle a cessé de prendre des engagements de services pour les services rendus en personne (ces services peuvent tous être rendus par d'autres modes plus efficaces). Dans l'avenir, la Régie travaillera à l'identification et à l'implantation d'actions devant concourir au succès de ces différentes initiatives. A titre d'exemple, l'implantation récente d'un accès par le client à son dossier sur Internet (Dossier citoyen) sera accompagnée par la concrétisation d'actions de différentes natures devant favoriser son utilisation effective de façon autonome.

**Services Québec** - L'organisation met en évidence le mode électronique le plus possible. Ainsi, toute restructuration de site Internet favorise l'utilisation des services en ligne en mettant au premier plan les prestations électroniques de services et en repositionnant à un second niveau les autres modes de service. D'ailleurs, le système de réponse vocale interactive (RVI) en place en matière de téléphonie favorise l'autonomie du citoyen en mentionnant l'adresse électronique du Portail gouvernemental de services dans ses messages d'attente.

Des initiatives ont été entreprises quant à la migration des clientèles vers les modes de prestation de services en ligne. Elles sont : Le Service québécois de changement d'adresse (SQCA). Pour ce service, les principes de base de la stratégie de migration vers le Web sont : Le portail doit faire une place de choix au service transactionnel du SQCA, afin de simplifier l'accès au citoyen. Une priorité est accordée au mode électronique : les autres modes doivent faire la promotion du

	<p>Web. Le fait de prioriser les services en ligne n'élimine pas les autres modes : si le citoyen veut utiliser un autre mode de prestation que le Web, son choix sera respecté. Un accompagnement de la clientèle, par téléphone et au comptoir, dans l'utilisation des services en ligne est prévu. D'autres moyens sont utilisés, soit le référencement et les sites Web des MO pour aiguiller la clientèle vers le SQCA par Internet et faire connaître le service de même que la RVI de Services Québec et des MO partenaires pour promouvoir le service SQCA Internet. Le SQCA doit présenter un contenu facilement accessible sur le portail, ergonomique et attirant pour la clientèle. Les services du Directeur de l'état civil (DEC)</p> <p>Le DEC a commencé par développer ses services de façon électronique en 2007. Afin d'inciter les citoyens à utiliser davantage les services en ligne, le DEC a instauré, en décembre 2009, une tarification différenciée selon les modes de prestation de services. Ainsi, il coûte moins cher de faire une demande de certificat par Internet que par les autres modes de prestation. De plus, il y a eu un repositionnement de l'information sur la page d'accueil du DEC de façon à mettre plus en évidence les services en ligne que les formulaires imprimables (PDF). Le DEC a aussi développé une nouvelle méthode d'authentification pour les certificats de mariage et les nouveaux parents, soit DEClic! Express. Ainsi, ces clientèles n'ont pas besoin de s'authentifier avec ClicSÉQUR (qui peut être perçu comme étant complexe d'utilisation à cause des renseignements personnels qui y sont demandés) pour avoir accès à ces services. Ils reçoivent à leur domicile une lettre avec un numéro d'accès rapide sécurisé (NARS) et peuvent ainsi effectuer leur transaction en ligne de façon plus rapide et efficace. De plus, l'organisation offre de l'aide à la navigation pour ClicSÉQUR, le service d'authentification en ligne. Pour les services du Registraire des entreprises, qui sont désormais seulement accessibles par mode électronique, il est possible pour les citoyens d'obtenir de l'aide directement aux comptoirs de Services Québec où un préposé aux renseignements les aidera à remplir leurs demandes de permis.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>Plusieurs fonctionnalités libre-service ont été intégrées à l'aide d'application Web existantes ou nouvelles dans plusieurs secteurs, comme la paye et les pensions, la gestion des postes de travail et les déplacements (voir Travel AcXess).</p> <p>On a également regroupé massivement les fonctionnalités Web du secteur d'activités. Par exemple, dans le cadre de sa stratégie électronique, la Direction générale des approvisionnements a</p>

	<p>entrepris de réduire le nombre de sites afin de fournir un meilleur service à la clientèle et de réduire les coûts associés à l'exploitation d'un trop grand nombre de sites, à l'entretien de l'infrastructure et au paiement des coûts relatifs au maintien de la conformité, comme l'accessibilité des sites Web et la sécurité.</p> <p>L'un des effets de cette stratégie a été l'inauguration du site Web Achatsetventes.gc.ca en septembre 2010. Le site Achatsetventes.gc.ca est l'emplacement principal où les acheteurs du gouvernement fédéral et les fournisseurs de biens et services trouvent l'information dont ils ont besoin pour faire affaire avec le gouvernement du Canada. Le site Achatsetventes.gc.ca oriente les utilisateurs dans leurs démarches, notamment rechercher une personne-ressource, s'inscrire ou trouver les séminaires à l'intention des milieux d'affaires. Achatsetventes.gc.ca a reçu l'appui d'associations importantes, comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, l'Association canadienne de la technologie de l'information et l'Alliance canadienne pour les technologies avancées.</p> <p>Achatsetventes.gc.ca est le premier site Web de TPSGC à utiliser des outils d'analyse plus perfectionnés. À l'aide de ces outils d'analyse, on peut déterminer les cycles de fréquentation du site, les renseignements consultés et ceux qui ne le sont pas, de même que commencer un processus d'amélioration continue fondé sur des mesures.</p>
Service Canada	<p>Comme mentionné précédemment, la demande et la popularité de l'information retrouvée sur le Web et de la prestation de services en ligne ne cessent d'augmenter. Le trafic Web double chaque année depuis la mise en place de ce service.</p> <p>Service Canada travaille sur plusieurs fronts pour améliorer l'expérience en ligne et fournir plus d'options libre-service. Ces options incluent l'amélioration des sites Web (et des outils connexes), de même que l'expansion et l'amélioration de l'interface personnalisée et sécuritaire d'accès au service Mon dossier Service Canada. Notre objectif actuel est de s'assurer que le plus de clients possible sont suffisamment satisfaits de leur expérience en ligne pour qu'ils envisagent de faire de ce mode de prestation leur principal point d'entrée pour obtenir de l'information. Toutefois, les clients utilisant d'autres modes de prestation reçoivent constamment des rappels relatifs à la disponibilité et à la vitesse du mode de prestation en ligne.</p>

10. Une plus grande importance est accordée aux modes de prestation en ligne ou mobiles dans plusieurs gouvernements. Veuillez décrire toute innovation ou meilleure

pratique liée à l'utilisation de modes de prestation en ligne ou mobiles dans votre administration ou liée à des programmes ou services précis au sein de votre administration?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	La majorité des municipalités fournissent des services en ligne depuis plusieurs années. Plusieurs autres s'attachent actuellement d'élaborer et de mettre en œuvre des applications mobiles. Ces applications impliquent généralement que les fournisseurs de logiciels mettent leurs produits à niveau.
Ville de Calgary	À l'heure actuelle, nous collaborons avec un fournisseur pour créer une application qui s'intégrerait à notre système GRC/commande de travaux. Nous espérons mettre cette application en service au printemps 2012.
Quebec City	La VQ en est à ses débuts en termes de mise en ligne de services transactionnels. Actuellement, le citoyen peu déposer une demande d'emploi et renouveler certains permis à partir de son domicile. Les citoyens peuvent recevoir des alertes « déneigement » à partir de leur téléphone mobile et un projet pilote débutera en septembre permettant aux citoyens de commenter sa participation à une activité de la ville via twitter .
Région de Peel	Notre capacité transactionnelle en ligne est actuellement limitée. Nous n'avons aucune capacité mobile.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Sans objet
Yukon	Voir la réponse à la question 6.
Manitoba	Tous les mois, nous rédigeons un rapport concernant les améliorations apportées au service en ligne. Les comités susmentionnés approuvent les listes de services en ligne à déployer. Nous avons mis en place des politiques et procédures de base pour faciliter l'utilisation des médias sociaux au sein du gouvernement. Si cela vous intéresse, je pourrais certainement vous fournir plus de renseignements détaillés concernant d'autres services.
Nouvelle-Écosse	<p>Nous avons ajouté Interac comme moyen de paiement pour les services en ligne afin de ne pas pénaliser les clients qui ne veulent pas utiliser de cartes de crédit en ligne.</p> <p>Nous sommes sur le point d'élaborer son premier site Web mobile.</p>
Ontario	Certains segments de la population ne peuvent pas ou ne veulent pas utiliser certains modes de prestation de services pour effectuer leurs opérations. Bien que cela représente actuellement une barrière active à notre capacité d'optimiser notre efficacité, au fil du temps et à mesure que la technologie occupera une

	<p>place de plus en plus grande dans la vie d'un plus grand pourcentage de la population, cela deviendra moins problématique.</p> <p>Pour l'instant, nous continuons de proposer nos services à l'aide de différents modes de prestation, bien que nous tentions activement de mettre en évidence/faire la promotion des modes de prestation libre-service en remplacement d'autres options plus coûteuses. De plus, nous nous efforçons de rendre nos services (surtout ceux proposés en ligne) aussi simples et rapides que possible à utiliser afin de créer une expérience positive pour les clients.</p> <p>Bien que l'accès ne soit généralement pas trop problématique, nous avons travaillé avec les municipalités à l'échelle de la province (surtout dans le Nord) pour mettre en œuvre l'accès à Internet et à un ordinateur pour le public dans les bibliothèques locales.</p>
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne le service en ligne en général, nos meilleures pratiques sont maintenant fondées sur une démarche de recherche globale qui vise à recenser les besoins des clients et des utilisateurs avant d'élaborer des services en ligne. Un effort de réduction du contenu obsolète et patrimonial et des propriétés non utilisées qui compliquent inutilement la navigation par les utilisateurs accompagne cette démarche relative à la conception de nouveaux services. Ces deux approches sont, sans aucun doute, novatrices dans cette province où la réussite passée en matière de développement Web était largement dictée par la vitesse d'élaboration et la taille des fonds de renseignements Web du Ministère.</li> <li>• Nous appuyons notamment un projet intitulé « Service Finder » (point service). Il s'agit d'un répertoire distinct de services et de formulaires gouvernementaux qui œuvre à titre d'outil de localisation au sein du gouvernement. Cette application unique nous permet de créer un outil durable proposé sur les sites Web du gouvernement qui continue à effectuer le suivi et à orienter les services, peu importe les modifications apportées à l'emplacement quelconque d'un service au sein du gouvernement. L'attention particulière portée aux « formulaires » est également unique puisqu'ils sont traités comme une offre de service distincte au lieu d'être un complément (souvent obscur) aux services.</li> <li>• Concernant les applications mobiles, bien que la Colombie-Britannique ne commence qu'à aborder ce sujet, il est évident qu'avoir de meilleures pratiques nous permettra</li> </ul>

	<p>d'établir notre capacité à recenser et ramener à l'avant-plan des services précis qui sont appropriés aux utilisateurs d'appareils mobiles. Ceci est une approche beaucoup plus efficace que de tenter de s'assurer que tous les biens du gouvernement sont prêts pour les appareils mobiles. Cette approche sélective a été utilisée dans des administrations, comme la Californie, qui sont félicitées pour leur état de préparation pour les applications mobiles.</p>
Nouveau-Brunswick	<p>Nous examinons actuellement des façons d'augmenter l'adhésion aux services en ligne (innovations et meilleures pratiques?). La technologie mobile est également dans notre ligne de mire et nous essayons de déterminer quel type de technologie est le mieux adapté aux besoins de nos clients tout en étant la méthode la plus économique. Pour augmenter l'adhésion aux services en ligne, un rappel par courrier pourrait, par exemple, être envoyé en ligne pour le renouvellement de l'immatriculation d'un véhicule à moteur. Par le passé, ce rappel était uniquement envoyé par courrier. Maintenant, Service Nouveau-Brunswick offre la possibilité de s'inscrire pour recevoir ce rappel par courriel, ce qui permet de réduire les coûts et d'augmenter la possibilité que l'opération soit effectuée à l'aide de l'hyperlien au service figurant dans le message.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Des services conjoints ont été développés avec d'autres organismes permettant au citoyen de communiquer une seule fois de l'information. Une fois reçue, l'information est alors transmise à plusieurs organisations. Le Service québécois de changement d'adresse en est un excellent exemple. Il existe aussi un service commun de validation en ligne de l'admissibilité des bénéficiaires ainsi qu'un regroupement de services dans un site commun. Enfin, la Régie partage certaines informations en ligne avec d'autres organismes.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - La SAAQ poursuit ses efforts pour optimiser et développer des services en ligne dans le but d'accroître l'utilisation de la prestation électronique de services. À ce jour, treize services transactionnels sont accessibles de façon autonome, par voie électronique, en institution financière ou chez des partenaires. La prestation électronique de services connaissant une progression constante, la SAAQ a la volonté d'élargir l'accessibilité, par voie électronique, aux services informationnels et transactionnels et d'inciter la clientèle à les utiliser. Les développements informatiques nécessaires pour permettre l'utilisation de la solution forte d'identification gouvernementale et de meilleures facilités de paiement</p>

devraient éventuellement permettre d'accroître sensiblement son offre de service en ligne. Par ailleurs, la SAAQ considère les opportunités du mobile et d'Internet pour ses prochaines stratégies de migration des clientèles. Elle effectue une veille électronique dans des provinces ou administrations similaires à travers le monde, des ministères et organismes québécois et d'entreprises privées pour connaître les meilleures pratiques. Elle s'est également associée à divers projets du Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO) et du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) afin, notamment, d'améliorer sa connaissance de la clientèle en ce qui concerne les services en ligne. Notons que la SAAQ innove en consultant des modèles provenant d'autres domaines d'affaires afin de s'inspirer de nouvelles dynamiques proactives de communication avec ses clients. Ces modes électroniques sont des bons moyens d'attirer des clientèles cibles comme les jeunes plus prédisposés à certains types de services et transactions. L'organisation essaie déjà des applications mobiles et se positionne sur les réseaux sociaux. Elle expérimente de nouvelles approches communicationnelles avec ses clients. Enfin, ces moyens contribuent à améliorer la qualité des services et à mieux comprendre les besoins de la clientèle, divers projets de conception, de mise en œuvre, de mise à jour ou de transformation des services/programmes en découleront.

**La Régie des rentes du Québec** - La Régie a développé plusieurs services web et/ou offerts grâce à la réponse vocale interactive. Elle fait tout ce qu'elle peut pour en favoriser leur utilisation. Cela requiert une concertation au niveau gouvernemental pour multiplier les opportunités d'utilisation par les clients et favoriser la « navigation horizontale ». Pour ce qui est du mobile, la Régie est à l'écoute des tendances qu'elle suit attentivement mais aucun développement n'est en cours à ce sujet.

**Services Québec** - Mon dossier citoyen est une innovation liée à l'utilisation du mode électronique. Il permet aux citoyens de se créer un compte personnel en ligne pour gérer leurs transactions avec le gouvernement du Québec. De plus, les parcours personnalisés, accessibles par le Dossier citoyen ainsi que par le Portail gouvernemental de services, sont des initiatives importantes en matière de simplification des services. En remplissant un questionnaire lié à un événement de vie spécifique, un citoyen obtient une liste personnalisée de démarches, programmes et services du gouvernement du



	<p>Québec auxquels il pourrait avoir droit, selon sa situation. L'équivalent des parcours personnalisés est disponible pour les entreprises avec les « questionnaires thématiques ». En remplissant les questionnaires, les entrepreneurs obtiennent la liste des obligations et aides financières applicables à leurs situations. Enfin, le secteur des services aux entreprises offre, depuis quelques mois, une version mobile de l'espace Entreprises ainsi que quelques applications qui peuvent être utilisées par téléphone intelligent. Nous offrons entre autres la possibilité de recevoir des alertes sur mobile relatives à des échéances touchant des obligations périodiques à compléter par les entreprises.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>TPSGC examine la possibilité d'utiliser les médias sociaux pour proposer des services, mais il n'a aucun plan précis en place à ce jour.</p> <p>Pour la réponse touchant aux innovations, voir la réponse à la question 9 ci-dessus.</p>
Service Canada	<p>Comme mentionné auparavant, Service Canada s'engage à faire respecter les principes directeurs suivants et la stratégie établie dans notre modèle d'expérience de service intégré. On s'attache notamment à accroître l'utilisation du mode de prestation en ligne tout en comptant sur d'autres modes de prestation pour soutenir cette migration ou aider les Canadiens confrontés à des opérations plus complexes.</p> <p>Service Canada s'efforce également de rendre tous ses documents en ligne conformes aux exigences plus strictes en matière d'accessibilité conformément aux exigences de conformité formulées dans les directives pour l'accessibilité aux contenus Web du World Wide Web Consortium (WCAG 2.0).</p> <p>Service Canada étudie des façons novatrices d'augmenter l'utilisation de son mode de prestation en ligne en utilisant d'autres modes de prestation plus traditionnels, comme un « agent virtuel » (un opérateur de téléphonie est disponible pour vous aider à parcourir le site, au besoin) et la disponibilité de terminaux à ses centres de services en personne pour accéder à Internet et permettre une inscription rapide au compte en ligne Mon dossier Service Canada.</p>

11. Les études de recherche *Les citoyens d'abord 5* et *L'accent sur les entreprises 3* de l'ISAC ont démontré que les entreprises et les membres du grand public utilisent tous les deux plusieurs modes de prestation pour interagir avec leurs gouvernements. Ceci étant dit, que fait votre administration pour s'assurer que les différents modes de

prestation sont bien intégrés et que la qualité du service est la même pour tous les modes de prestation?

<b>Administration</b>	<b>Réponse</b>
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Voir la réponse à la question 6.
Ville de Calgary	Nous nous tournons vers le seul système de GRC en contact avec le public pour toutes les divisions de la ville. Nous intégrerons par la suite, en arrière-plan, les anciens systèmes informatiques.
Quebec City	Des travaux en ce sens seront faits dans le cadre du projet CRC mais actuellement, nous avons un sondage qui se déroule aux 2 ans en alternance (citoyens/entreprises) pour sonder leur niveau de satisfaction à l'égard des services rendus par la ville et leurs attentes.
Région de Peel	Voir la réponse à la question 6.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Sans objet
Yukon	Lorsque plusieurs modes de prestation sont utilisés (pas répandu), une évaluation périodique est effectuée.
Manitoba	Nous participons aux activités de l'ISAC et nous tenons compte des rapports alors que nous faisons progresser le programme du Manitoba. Nous nous efforçons également d'apprendre des autres pour proposer un service de la meilleure qualité possible.
Nouvelle-Écosse	La Division de la prestation de service est responsable de l'exploitation de tous les modes de prestation, ce qui se traduit par une uniformité dans l'intégration des services et la prestation de services dans tous les modes.
Ontario	<p>Le modèle d'activités de ServiceOntario pour la gestion des modes de prestation dépend grandement de partenariats publics-privés. À l'heure actuelle, les deux tiers de notre réseau de services en personne sont exploités par des fournisseurs de service du secteur privé et nous avons récemment renouvelé notre partenariat de longue date avec Teranet Inc., l'entreprise qui détient les droits exclusifs pour fournir les services électroniques d'enregistrement des terres en notre nom.</p> <p>Dans le cadre du plus récent examen du budget de l'Ontario, ServiceOntario s'est engagé à étudier d'autres possibilités de privatisation et de relations avec le secteur privé.</p> <p>En plus des relations avec le secteur privé, ServiceOntario a collaboré avec plusieurs organismes du gouvernement fédéral afin d'optimiser la prestation de nos services et l'expérience des clients. Par exemple, dans le cadre d'une coentreprise avec Industrie Canada, ServiceOntario a intégré plus de 160 numéros</p>

	distincts et fragmentés dans un seul numéro sans frais pour permettre un accès à l'information sur les entreprises. La « Ligne Info-Entreprise » relie en permanence 12 programmes relatifs aux entreprises dans plusieurs ministères et peut acheminer des appels à 70 programmes gouvernementaux supplémentaires ainsi qu'à des centaines de services.
Colombie-Britannique	S'assurer que les bons services sont proposés à l'aide des modes de prestation adéquats. Toutefois, ceci n'est pas une stratégie à grande portée.
Nouveau-Brunswick	Des efforts sont déployés en permanence pour assurer la continuité de la qualité du service dans tous les modes de prestation et des sondages de satisfaction de la clientèle sont menés pour mesurer ces efforts. À l'heure actuelle, Service Nouveau-Brunswick travaille sur une stratégie de service aux entreprises afin de mieux harmoniser l'expérience en matière de services à l'aide d'un portail personnalisé avec une intégration améliorée des services. La recherche sur la satisfaction de la clientèle est un élément permanent de notre plan d'activités de même que de la feuille de route de notre stratégie ministérielle. Développer des mesures de contrôle de la qualité pour s'assurer que les différents modes de prestation sont bien intégrés et que la qualité du service est la même pour tous les modes de prestation est quelque chose que nous recherchons constamment. Ceci devrait être effectué avant ou pendant le processus d'extension de nos modes de prestation aux appareils mobiles et d'amélioration de notre mode de prestation en ligne.
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - À l'intérieur de la Déclaration de services aux citoyens, la Régie diffuse ses engagements et informe l'ensemble de sa clientèle des modes de prestation de services disponibles. Pour bien intégrer les différents modes de prestation, la population est informée des modes disponibles via diverses campagnes d'information ou par des messages sur la RVI. La Régie a également mis en place des mécanismes d'assurance qualité (exemple écoute téléphonique) et produit à chaque année une reddition de compte. Pour appuyer les efforts d'information, d'intégration et d'amélioration, des sondages sont effectués régulièrement auprès des personnes assurées afin de connaître leur niveau de connaissance de nos prestations de services ainsi que leur appréciation de notre qualité des services. Du point de vue organisationnel, les processus de communication et d'information sont revus périodiquement et de la formation au personnel est offerte.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - Un des engagements généraux de la déclaration de service aux</p>

citoyens de la SAAQ est de « traiter les demandes de manière équitable et confidentielle ». De ce fait, lorsqu'un service/programme est rendu disponible par différents modes de prestation, il s'avère essentiel pour la SAAQ que ceux-ci soient bien intégrés et que la qualité du service soit uniforme, peu importe le canal utilisé par le client. Lors de projets visant à déployer de nouveaux services/programmes ou à améliorer des services/programmes existants, plusieurs intervenants sont appelés, en phase de conception, à définir la façon dont le service doit être rendu. Parmi ces intervenants, certains doivent s'assurer du respect de l'équité et de la qualité de la prestation de services, et ce, tout au long du projet. De plus, lorsque les services/programmes sont déployés, la SAAQ s'assure du maintien d'une prestation équitable de qualité en s'assurant de gérer les impacts des différents projets sur la prestation de services en vigueur.

**La Régie des rentes du Québec** - Depuis plusieurs années nous essayons de favoriser la continuité du service et l'uniformité de la qualité entre les différentes interventions des clients auprès de la Régie. Pour ce faire, quelques moyens ont été mis en place. Par exemple : Le personnel responsable de répondre à la clientèle est le même pour tous les modes de prestation. Il est assujéti à un processus d'assurance-qualité en place dans tous les modes de prestation (téléphone, courriel, comptoir). Les pratiques sont ainsi uniformisées. De plus, la Régie a mis en place le nécessaire pour favoriser la continuité du service lorsqu'il y a transfert d'appels entre deux employés. Soit que les 2 employés peuvent se parler pour éviter au client de répéter son besoin, ou encore le 1er employé inscrit à l'écran une mise en contexte qui est transmise automatiquement à l'écran du 2e employé qui reçoit l'appel par transfert. Autre chose, le personnel de la Régie peut inscrire au dossier une note qui permet à quiconque à la Régie qui doit consulter le dossier de mieux comprendre le besoin du client ce qui favorise la continuité du service entre les différentes interventions des clients. La Régie dispose également d'un système informatisé de workflow qui facilite grandement le cheminement et l'affectation optimale des dossiers. Bien que ces mesures soient nécessaires, elles ont malgré tout leurs limites. C'est pourquoi la Régie continue de travailler cet aspect du service.

**Services Québec** - Services Québec utilise le répertoire des programmes et services (RPS) comme outil pour répondre aux citoyens, peu importe le mode de prestation. Ce répertoire est une banque de données contenant de l'information sur les

	programmes et services du gouvernement du Québec. Tous les modes de prestation utilisent ce système de mission qui est la base pour répondre aux citoyens. Ce système est également utilisé par les internautes. De plus, dans l'intranet de Services Québec, on retrouve une zone Prestation de services qui s'adresse aux préposés aux renseignements, à leurs chefs d'équipe, aux responsables en prestation de services du réseau de Services Québec, ainsi qu'aux personnes qui leur apportent un soutien dans leur tâche. Toutes les procédures, instructions, formulaires et autres outils de travail nécessaires à la prestation de services au comptoir, au téléphone et par courriel sont rassemblés dans cette zone. L'information y est présentée par catégories, notamment par profils de tâche.
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	TPSGC crée actuellement un profil de ses modes de prestation actuels quant à leur nombre, leurs volumes, la qualité de l'information, la gestion et leur coût. Une stratégie commune de gestion des modes de prestation pour TPSGC aidera à s'assurer que les points de contact et les processus actuels sont optimisés et bien équilibrés.
Service Canada	En ce qui concerne la rationalisation des processus de prestation de services et l'utilisation des nouvelles technologies, Service Canada travaille sur plusieurs fronts, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Un modèle intégré fondé sur « l'appréciation des services reçus ».</li> <li>ii. Un système intégré de gestion de l'information à l'appui de tous les modes de prestation.</li> <li>iii. Une architecture de l'information révisée et mise à jour.</li> <li>iv. Un système élargi de comptes Mon dossier Service Canada.</li> <li>v. Une capacité de recherche sur le Web plus puissante.</li> <li>vi. Une stratégie relative aux points de service (optimisée pour le réseau de services en personne).</li> <li>vii. Un réseau intranet amélioré et des outils de gestion connexes.</li> <li>viii. Des outils et des processus à l'appui de modes de prestation multiples</li> </ul>

12. Votre administration a-t-elle été confrontée à des situations dans lesquelles les programmes ou les services ont des clients qui sont incapables ou réticents à accéder à certains modes de prestation? Le cas échéant, comment votre administration a-t-elle abordé cet enjeu?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	

ASIM	D'autres modes de prestation de services ont été ajoutés et les modes de prestation existants n'ont pas été éliminés, ce qui veut dire que les clients ont toujours le choix entre les modes de prestation traditionnels ou les nouveaux.
Ville de Calgary	Nous essayons de toujours proposer les options d'accès en personne ou par téléphone pour tout accès aux services.
Quebec City	Non, compte tenu de l'engagement de la ville de laisser aux citoyens le libre choix du mode de prestation. Actuellement tous les modes traditionnels sont utilisés. L'utilisation de certains a diminuée au profit d'autres (fax et courrier vers courriel et téléphone). Le service téléphonique demeure le mode privilégié.
Région de Peel	S.O. Étant donné que la région de Peel est une grande région multiculturelle, il semble parfois que la langue constitue un obstacle pour certains clients dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. Le centre de services et les comptoirs d'Access Peel ont recours à un service d'interprétation pour aider ces clients. Ce service est également utilisé dans nos secteurs des services sociaux et de la santé publique.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Non.
Yukon	Le gouvernement du Yukon reconnaît que certains segments de la population préfèrent l'interaction avec une autre personne. De même, certains segments de la population sont plus ouverts ou demandent d'autres modalités d'interaction.
Manitoba	Je ne peux pas répondre précisément à cette question puisque cela varie d'un secteur de programme à l'autre. De plus, en l'absence d'un comité responsable de la gestion des modes de prestation et d'une stratégie globale à cet égard, il est difficile de répondre à cette question.
Nouvelle-Écosse	Nous avons éliminé des modes de prestation pour quelques services. À ce jour, si nous rendons un service disponible en ligne, il demeure disponible en personne. Nous avons rendu certains services obligatoires en ligne pour des groupes d'intervenants précis, comme le système d'enregistrement foncier en ligne pour la collectivité juridique.
Ontario	La protection des renseignements personnels est toujours une contrainte active pour les organismes modernes de services gouvernementaux. Dans les faits, nous n'avons tout simplement par le même degré de flexibilité que le secteur privé pour mettre en œuvre des services partagés ou intégrés. Ceci étant dit, nous travaillons activement avec notre bureau interne de protection des renseignements personnels pour trouver des solutions créatives qui nous permettent de mettre en œuvre des services intégrés interministériels tout en respectant les droits de nos

	<p>citoyens en matière de protection des renseignements personnels.</p> <p>La mise en œuvre d'un cadre d'authentification rigoureux est essentielle à la réussite dans le mode de prestation en ligne. Il est essentiel de mettre en place des exigences d'authentification strictes tout en prenant soin de ne pas interférer avec l'expérience du client. Si aucun équilibre entre ces deux forces opposées n'est trouvé, on risque de concevoir un service inutilisable ou d'augmenter grandement le risque de fraude par les clients.</p> <p>ServiceOntario élabore actuellement une approche d'entreprise pour l'authentification afin d'assurer l'uniformité dans nos modes de prestation. Pour le moment, nous intégrons les exigences d'authentification individuelle à l'échelle de la transaction; toutefois, nous espérons évoluer vers un cadre d'authentification accru qui nous permettra d'authentifier le client une fois, au niveau requis en fonction des services qu'il souhaite mener à bien, par visite/interaction.</p> <p>De – Division de l'innovation, du contrôle financier et de la stratégie en matière d'ITI, Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique – Le gouvernement de l'Ontario a adopté une approche stratégique centralisée pour la gestion de l'identité, de l'authentification, de l'autorisation et de l'accès qui peut grandement aider lorsque les services sont transférés aux modes de prestation électroniques. L'application de mesures de sécurité rigoureuses visant à protéger l'information et les opérations fait partie intégrante de cette orientation. Le gouvernement de l'Ontario dépend également d'une combinaison de classification de l'information, de procédures d'exploitation et de mesures de protection obligatoires pour protéger les renseignements personnels. Bien que des travaux soient en cours sur certains aspects de la stratégie globale, plusieurs éléments ont été déployés avec succès à ce jour et ont été utilisés dans des services aux clients impliquant la divulgation de renseignements personnels. Les normes de sécurité publiées guident en outre tous les programmes dans le choix des technologies ou des solutions conceptuelles aptes à protéger la confidentialité et l'intégrité des renseignements, même lorsque des modes de prestation comme Internet seront utilisés.</p>
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de localisation des services – élaboration d'une approche d'entreprise qui permet une prestation de services en personne mieux adaptée et plus appropriée. Meilleure utilisation de l'infrastructure gouvernementale.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la connectivité Internet <a href="http://www.network.gov.bc.ca">http://www.network.gov.bc.ca</a></li> <li>• Connectivité et renforcement des capacités des Premières Nations (en cours) -- La connectivité pour les 203 collectivités des Premières Nations de la Colombie-Britannique est une priorité pour les dirigeants des Premières Nations et la province. Dans le cadre du projet « Pathways to Technology » (en route vers la technologie), administré par l'ANTCO (All Nations Trust Company), des organisations des Premières Nations dirigeront les efforts de connectivité Internet haut débit des collectivités des Premières Nations d'ici 2016.</li> <li>• Connecting Citizens Grant Program (2008-2011) – Depuis 2008, la province a financé le programme Connecting Citizens Grant Program de NetWork BC à hauteur de 6,83 millions de dollars et a subventionné environ 150 projets de connectivité pour mettre en place l'infrastructure locale nécessaire pour fournir des services Internet haut débit à plus de 210 emplacements à l'échelle de la Colombie-Britannique. La troisième ronde (2010-2011) était la dernière ronde du programme.</li> <li>• Plus obtenir de plus amples renseignements sur les programmes proposés par NetWork BC, consultez le site à l'adresse suivante : <a href="http://network.gov.bc.ca/program.htm">http://network.gov.bc.ca/program.htm</a></li> </ul>
Nouveau-Brunswick	S.O.
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) -</b> La Régie a comme ligne directrice de toujours laisser le libre choix au citoyen du mode de prestation pour obtenir un service. Ainsi, s'il n'est pas satisfait ou s'il n'a pas accès à un mode service il peut lui-même en choisir un autre ou être redirigé par l'un des membres de notre service à la clientèle vers un autre mode de service afin qu'il obtienne satisfaction.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Dans ses travaux de réflexion sur la transformation de l'offre de service, la SAAQ a identifié les principaux freins à l'utilisation de certains services offerts en prestation autonome de services. Pour faciliter l'adhésion à ce mode de prestation, la SAAQ envisage d'utiliser la solution gouvernementale d'authentification afin de rendre disponibles des services additionnels nécessitant une authentification plus forte du client; l'ajout de nouvelles facilités de paiement est également étudié. Ces deux éléments faciliteraient l'adhésion à la prestation autonome de services des clients qui ne veulent ou ne peuvent pas accéder à ces modes de prestation, de toute façon la SAAQ a le souci de maintenir au moins un canal universel de prestation.</p>



	<p>Dans le passé, la SAAQ a également instauré un incitatif pour faire migrer la clientèle se déplaçant en point de services pour payer le renouvellement de son immatriculation en modulant la tarification des frais administratifs afin de diriger le client vers un canal plus performant.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec</b> - Même si la Régie fait tout ce qu'elle peut pour attirer l'attention des clients sur les libres-services, tous les services sont offerts par au moins un mode universel que sont le téléphone et la poste. Le client a toujours une option pour utiliser nos services ce permet d'éviter l'exclusion.</p> <p><b>Services Québec</b> - Non, la majorité de nos services directs sont offerts en multimode. Le développement des services électroniques en ligne pourrait entraîner certaines contraintes pour la clientèle mais l'organisation n'a pas reçu de plaintes à cet égard. L'accès à Internet en haute vitesse n'est pas acquis pour toutes les régions du Québec et cela pose un défi particulier et oblige l'organisation à maintenir la prestation de services directs dans des modes plus traditionnels.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	Aucun enjeu important n'a été mentionné.
Service Canada	Service Canada travaille de façon proactive avec les clients ayant des besoins spéciaux de la façon la plus appropriée au cas par cas. Par exemple, en raison de la hausse de la demande d'accès à des programmes clés, comme les programmes pour les chômeurs et les programmes de perfectionnement des compétences, à la suite du ralentissement économique, Service Canada a mis sur pied des équipes mobiles de proximité et a conçu des processus d'inscription rapide destinés aux régions prioritaires et disponibles dans ces dernières. Bien que Service Canada ait élaboré une stratégie visant à faire passer le plus d'opérations possible vers le mode de prestation en ligne, nous continuerons d'appuyer et de respecter le principe selon lequel les citoyens ont le droit de communiquer avec nous à l'aide du mode de prestation de leur choix.

13. Dans votre administration, des partenariats liés à des modes de prestation ou des relations de privatisation ont-ils été mis en œuvre ou envisagés afin d'améliorer la gestion des modes de prestation ou d'optimiser la prestation de programmes ou de services? Veuillez décrire tout partenariat de ce type qui a été mis en œuvre ou envisagé.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	

ASIM	Oui. La majorité des municipalités ont établi un partenariat avec leurs institutions financières pour permettre le traitement des taxes foncières et des services publics à l'aide du service bancaire en ligne et en personne. De plus, les municipalités ont travaillé très étroitement avec leurs développeurs de logiciels pour ajouter des capacités en matière de service et de mode de prestation à leurs produits.
Ville de Calgary	Voir la réponse à la question 10.
Quebec City	Pas actuellement. Sera exploré dans le cadre des travaux du CRC
Région de Peel	Partenariat du service 211 de Peel avec le service 211 de l'Ontario et avec sept autres fournisseurs du service 211 de l'Ontario. Partenariat du service 311 avec Mississauga et Brampton. Le portail des aînés, PerLE et le portail sur l'immigration sont des partenariats regroupant différentes administrations. La région de Peel discute actuellement avec ServiceOntario des possibilités d'améliorer ou d'optimiser la prestation de services et la gestion des modes de prestation.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Non.
Yukon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 811 – Ligne info-santé pour les problèmes de santé non urgents qui est assortie d'un site de renseignements sur le Web et d'un guide santé en format papier. Cette initiative tire parti de l'infrastructure de Health Line Services BC.</li> <li>• 511 – Ligne téléphone pour connaître l'état des routes et conditions de conduite.</li> <li>• 911 – Ligne d'urgence. Non disponible à l'extérieur de Whitehorse pour des raisons technologiques et de couverture du territoire par le personnel.</li> </ul>
Manitoba	Il existe un partenariat entre Croix Bleue du Manitoba et la province relativement à un nouveau système de traitement des demandes de remboursement de frais médicaux. L'équipe de transformation des activités cherche à établir un partenariat avec la Société d'assurance publique qui porterait sur les initiatives futures en matière de gestion de l'identité, un enjeu qui prend de l'importance dans la prestation de services.
Nouvelle-Écosse	Nous avons une entente de sous-traitance avec Unisys Canada. À l'heure actuelle, cette entreprise héberge et exploite l'Enregistrement des entreprises de la Nouvelle-Écosse, le Registre des biens personnels, le Service de résumé analytique d'assurance de conducteur et plusieurs services en ligne axés sur les opérations financières.  Partenariat avec les avocats pour la conception conjointe et la prestation du système d'enregistrement foncier.
Ontario	En plus des pratiques exemplaires mentionnées dans la réponse à

	<p>la question 8, ServiceOntario est également à l'origine de plusieurs innovations pour les entreprises de l'Ontario. Par exemple, le portail InfoCentre pour les entreprises est le service en ligne gratuit de l'Ontario pour accéder à tous les renseignements et services du gouvernement pour les entreprises. Le portail InfoSource permet aux entreprises ontariennes d'effectuer un suivi rapide et simple des relations et des comptes avec différents programmes gouvernementaux; d'avoir accès aux renseignements relatifs aux permis et aux licences; de trouver, remplir et soumettre des formulaires par voie électronique, et de recevoir (bientôt) des alertes/rappels pour effectuer diverses interactions requises avec le gouvernement.</p>
Colombie-Britannique	<p>Oui, la Colombie-Britannique adhère à des projets de diversification des modes de prestation de services. De plus amples renseignements concernant ces projets sont disponibles à l'adresse suivante :</p> <p><a href="http://www.lcs.gov.bc.ca/asd/alliance/summaries.asp">http://www.lcs.gov.bc.ca/asd/alliance/summaries.asp</a></p> <p>Vous trouverez ci-dessous une liste de <u>tous</u> les projets de DMPS et un résumé des services qui sont proposés dans le cadre de ces ententes.</p> <p>BCeSIS (ministère de l'Éducation) – Système commun d'information aux étudiants pour le secteur de l'éducation. Le système commun d'information aux étudiants est une application partagée pour les districts scolaires qui a remplacé plusieurs systèmes existants et autonomes d'information aux étudiants qui sont devenus désuets et incapables de répondre aux besoins en matière de gestion des écoles et des commissions scolaires. Les systèmes incluent l'inscription des élèves, l'enregistrement, la planification, la consignation des notes et des résultats, et la production de rapports. Le nouveau système commun fournit l'infrastructure sous-jacente des systèmes qui est nécessaire pour améliorer la gestion de l'éducation et, en fin de compte, contribuer à la réussite des élèves.</p> <p>Health Insurance BC – Administration moderne et améliorée du régime de soins médicaux et du régime d'assurance-médicaments. Health Insurance BC administre le régime de soins médicaux et les programmes du régime d'assurance-médicaments sont gérés par MAXIMUS BC pour le compte du gouvernement de la Colombie-Britannique. Health Insurance BC s'engage continuellement à améliorer les services pour faciliter l'accès des Britanno-Colombiens aux services du régime de soins médicaux et du régime d'assurance-médicaments.</p>

NetWork BC – Marchés de services en télécommunications pour fournir Internet haut débit aux collectivités de la Colombie-Britannique et jeter les bases d'un réseau de prochaine génération pour les initiatives en cybersanté, en cyberéducation et relative au cybergouvernement. NetWork BC est maintenant un bureau de projet désigné au sein du ministère du travail, des services aux citoyens et du gouvernement ouvert. NetWork BC a été créé dans le but de travailler avec les collectivités de la Colombie-Britannique et le secteur privé pour réduire la fracture numérique en Colombie-Britannique. En août 2011, un marché stratégique en télécommunications a été signé et remplace dans une large mesure NetWork BC pour la prestation de services à la Colombie-Britannique au cours des dix prochaines années.

Le projet Service BC (Enquiry BC) – Ce projet jette les bases pour fournir un accès uniforme, ininterrompu et intégré aux renseignements et aux services du gouvernement à l'aide des modes de prestation en ligne, par téléphone et en personne. La portée de ce marché comprend la gestion et l'exploitation des environnements du centre de service et du portail de Service BC, de même que différents projets visant à améliorer la prestation de services, comme l'élaboration d'une stratégie de gestion des modes de prestation qui fournira le cadre pour l'intégration des efforts dans les modes de prestation de services de Service BC et entre eux.

Solution pancanadienne de surveillance de la santé – Collecte, partage et analyse d'information sur la santé pour aider les responsables de la santé publique à gérer les épidémies menaçant la santé publique. Le projet pancanadien de surveillance de la santé publique et de gestion des maladies transmissibles mettra au point un système intégré pour la solution de surveillance de la santé publique qui est axé sur la gestion des maladies transmissibles. Ce système, appelé « Panorama », fournira aux responsables de la santé publique la capacité en temps réel de recueillir, partager et analyser de l'information sur la santé qui est essentielle pour gérer des problèmes de santé comme le SRAS, la grippe aviaire et d'autres maladies transmissibles au Canada

Gestion des biens – la raison d'être de la mise en œuvre du modèle de prestation de services impartie était de permettre à Shared Services BC de se transformer en un fournisseur de services partagés en déplaçant les services gouvernementaux non essentiels au secteur privé, ce qui permettrait à l'organisation de

se concentrer sur la prestation de services d'experts-conseils en matière de planification stratégique des installations et dans le domaine immobilier, et de gestion des actifs au gouvernement et pour les clients.

Partenariat provincial pour le système de gestion des ressources humaines – Gestion des applications pour les systèmes de gestion de la paie des ressources humaines et les services de traitement de la paie. Le Projet des services de traitement de la paie et de gestion de l'information et des opérations de paie transfère la gestion des applications pour les systèmes de gestion de la paie des ressources humaines et les services de traitement de la paie du gouvernement au secteur privé. Le 9 novembre 2004, le gouvernement s'est engagé dans une relation à long terme avec TELUS Sourcing Solutions Inc. et TELUS Communications Inc. (collectivement TELUS) pour proposer ces services.

Solution d'information de laboratoire provinciale – Permet de fournir des résultats de tests de laboratoire regroupés aux soignants autorisés à l'échelle de la Colombie-Britannique. Le 13 avril 2007, la province de la Colombie-Britannique, représentée par le ministère de la Santé, s'est engagée dans une relation à long terme avec Sun Microsystems (B.C.) Inc. (SUN) pour concevoir, développer, mettre en œuvre et exploiter deux systèmes (la Solution d'information de laboratoire provinciale [PLIS] et un dossier de santé électronique interopérable [DSEi]) pour fournir ces services. Ces deux services seront les éléments de base de la cybersanté.

Direction de la location à usage d'habitation (RTB, Residential Tenancy Branch) – Élaborer et mettre en œuvre un système en ligne et pour le centre de services afin d'appuyer le Bureau de la location à usage d'habitation. La RTB du ministère de l'Énergie et des Mines répond aux questions et résout les litiges entre les propriétaires et les locataires en vertu de la *Residential Tenancy Act* de la Colombie-Britannique et de la *Manufactured Home Park Tenancy Act* de la Colombie-Britannique. Le projet du système électronique intégré de la RTB a été lancé pour répondre à la demande du public et augmenter les niveaux de service compte tenu des restrictions budgétaires en profitant de l'expertise du secteur privé en matière de technologie. Une entente a été conclue entre TELUS Communications Inc. et TELUS Services (collectivement TELUS) pour tirer parti des solutions technologiques.

	<p>Revenu Services BC – Processus gouvernementaux de gestion du revenu regroupés et simplifiés pour améliorer le service et la perception des sommes à recevoir. Le Projet de gestion des revenus (RSBC) est une initiative du ministère des Finances pour créer un environnement intégré et simplifié pour les entreprises et les systèmes qui est axé principalement sur le regroupement des fonctions de gestion des recettes non fiscales à l'échelle du gouvernement. Le projet RSBC est conçu pour tirer parti de l'expertise, de la technologie et de l'investissement de capitaux du secteur privé pour améliorer un large éventail de processus gouvernementaux de gestion des revenus touchant la collecte, la facturation, la gestion des comptes et le traitement des paiements et des remises de fonds.</p> <p>Projet de transformation stratégique et de gestion des ordinateurs centraux (STMS, Transformation and Mainframe Services) – Le ministère du travail, des services aux citoyens et du gouvernement ouvert de la province fournit l'infrastructure informatique nécessaire à l'exécution de la majorité des applications d'entreprise pour les services essentiels du gouvernement. Le 30 mars 2009, la province et le fournisseur de services ont conclu un accord-cadre de services avec EDS Advanced Solutions Inc. (EAS). Par la suite, Hewlett-Packard Company a acheté EAS et le fournisseur de services a changé de nom pour devenir HP Advanced Solutions Inc. Le fournisseur de services a été choisi pour ses services d'hébergement géré et de centre de données.</p> <p>Services de soutien en milieu de travail – Fourniture de postes de travail (ordinateurs de bureau et portables) et service de soutien pour les postes de travail. En 2004, la province et IBM Canada Limitée ont conclu une entente de diversification des modes de prestation de services pour la prestation de services concernant les postes de travail du gouvernement et la gestion de l'infrastructure technologique connexe. L'entente vise à fournir des services efficaces et efficients qui répondent aux normes de qualité attendues par le gouvernement ou les dépassent. Ces services sont proposés à plus de 30 000 employés dans plus de 20 ministères, de même que plusieurs organismes publics et sociétés d'État. Plus tôt cette année, Shared Services BC s'est joint à cette initiative. Workplace Technology Services, Shared Services BC au sein du ministère du travail, des services aux citoyens et du gouvernement ouvert, gère l'entente au nom de la province.</p>
Nouveau-Brunswick	Nous avons conclu un marché avec une entreprise privée de

	<p>soutien informatique qui fournit à nos employés dans toute la province un accès rapide et efficace à des experts à l'aide d'un numéro central sans frais. D'autres partenariats et options de privatisation continueront à être examinés afin de s'assurer que la gestion et la migration de nos modes de prestation sont effectuées adéquatement.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) -</b>  Services Québec : La Régie participe au Service québécois de changement d'adresse qui permet, en une seule démarche, d'aviser six ministères et organismes du gouvernement du Québec du changement d'adresse d'un citoyen. SAAQ et le réseau des CLSC : Ces derniers sont mandatés par la Régie pour authentifier les bénéficiaires lors du renouvellement de la carte d'assurance maladie. Revenu Québec : Dans le cadre du régime public d'assurance médicaments, Revenu Québec s'occupe de la perception des primes et la Régie est responsable de l'inscription et desinscription des bénéficiaires et du paiement des réclamations. Régime québécois d'assurance parentale : La Régie collabore à ce programme en mettant à la disposition du régime des données permettant de valider l'admissibilité des bénéficiaires.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> La SAAQ a mis en œuvre plusieurs partenariats reliés à sa prestation de services depuis plusieurs années notamment pour éviter des déplacements à sa clientèle, réduire les délais de traitement, couvrir adéquatement le territoire desservi, et diminuer la charge de travail dans son réseau de centres de services. Les partenariats peuvent être « public-privé » et « public-public ». Notre clientèle peut ainsi bénéficier des services suivants : La SAAQ a développé un réseau d'une centaine de mandataires privés offrant des services d'immatriculation et de renouvellement du permis de conduire sur tout le territoire du Québec; ceux-ci réalisent plus de 50 % des transactions avec les clients.</p> <p>Pour le paiement en ligne du renouvellement d'immatriculation, du permis de conduire et de la vignette pour personne handicapée, deux institutions financières ont adapté leur traitement pour offrir ce type de paiement en ligne (Caisse populaire Desjardins en 2002 et Banque nationale du Canada en 2004). La SAAQ a développé en 2002 un nouveau réseau offrant l'immatriculation en ligne chez un concessionnaire accrédité. Ainsi, un client peut immatriculer son véhicule en même temps qu'il en fait l'acquisition. La SAAQ a élargi son réseau de distribution des services d'immatriculation en ayant recours à un partenaire privé plus près du client. La SAAQ a développé en</p>

	<p>2002 une transaction WEB permettant au réseau de mandataires en vérification mécanique de transmettre les résultats de la conformité mécanique en ligne dans le dossier du client dont le véhicule est soumis à une vérification mécanique. La SAAQ fait partie d'un groupe de six ministères et organismes facilitant le changement d'adresse des citoyens. En effet, depuis 2004, le citoyen peut faire son changement d'adresse par le Service québécois de changement d'adresse (SQCA). La SAAQ a aussi développé au fil des ans des facilités d'échanges électroniques de données avec plusieurs organismes dont les cours municipales et certains ministères par exemple pour le transfert des avis de non-paiement d'amendes et la réponse à des demandes de renseignements. Un produit WEB «SAAQclic EED» a été mis en place en 2004 spécifiquement pour répondre à ce type de besoin.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec - Absolument.</b> La Régie est d'avis qu'elle doit considérer les partenariats à chaque fois que cela peut lui permettre de faciliter la démarche du client ou encore optimiser ses façons de faire. Par exemple, à la naissance d'un enfant au Québec, les parents doivent inscrire leur enfant au registre de l'État civil. Grâce à un partenariat avec le Directeur de l'État civil et la Régie des rentes, cette démarche déclenche du même coup la mise en paiement du soutien aux enfants versé par la Régie aux parents. D'autres partenariats sont à l'étude actuellement pour les prochaines années. Cela inclut mais ne se limite pas à l'échange d'informations entre ministères et organismes publics.</p> <p><b>Services Québec - Services Québec</b> a fait appel à un partenaire du privé à une seule occasion, soit lors de la pandémie de grippe A (H1N1) qui a généré un très grand nombre d'appels nous forçant à aller en sous-traitance pour une courte durée. Par ailleurs, la prise en charge de services se fait sur une base volontaire avec les autres ministères et organismes québécois et ces partenariats sont généralement encadrés par des ententes. Services Québec a réalisé une interconnexion téléphonique avec plusieurs certains centres d'appels de partenaires gouvernementaux. Ainsi, cela nous permet une souplesse lors de surplus ou d'imprévus dans le nombre d'appels ou lors d'événements particuliers telle la pandémie de grippe A (H1N1), en ayant davantage de ressources disponibles pour répondre aux appels.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	S. O.
Service Canada	Pas pour l'instant.



14. Votre administration a-t-elle abordé les problèmes de protection des renseignements personnels, de sécurité et d'authentification associés à l'utilisation ou à la migration des modes de prestation?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Une législation fédérale est envisagée pour tous les services. Nous effectuons souvent un examen officiel.
Ville de Calgary	Nous commençons le déploiement de notre projet sur la gestion de l'identité. L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels ont été pris en compte dans tous nos modes de prestation depuis 2003, moment où nous avons déployé notre GRC.
Quebec City	<p>Un projet de coffre-fort virtuel (dématérialisation) est en cours actuellement de même que la création d'un portail citoyen. Dans le cadre de ces travaux, les volets de sécurité des renseignements personnes et d'authentification sont au premier plan des préoccupations. Des données intéressantes sont à venir au cours de la prochaine année car il s'agit d'un projet majeur à la VQ.</p> <p>La personne en référence pour le dossier portail et coffre-fort virtuel est M Mohammed Ali Hélioui (418-641-6412 poste 1399) relativement au volet « service aux citoyens ».</p>
Région de Peel	Nous accorderons la priorité à ce sujet l'année prochaine. À l'heure actuelle, le mode de prestation par téléphone fait entendre une déclaration de divulgation avant la mise en relation avec un agent. Les renseignements en matière de santé publique sont particulièrement importants.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Par l'intermédiaire d'une politique globale du gouvernement, comme la politique du gouvernement de l'Î.-P.-E. sur la sécurité de l'information. Il existe une initiative destinée à créer un registre central des services aux citoyens pour tous les modes de prestation. Sur le plan technique, la protection des renseignements personnels et la sécurité sont traitées une seule fois dans les programmes et les services.
Yukon	<p>La <i>Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels</i> (AIPRP) mentionne les obligations que le gouvernement du Yukon doit respecter à l'égard de la gestion et de la protection des documents et de l'information sous la garde ou le contrôle du gouvernement du Yukon.</p> <p>Le cadre de sécurité des technologies de l'information (Information Technology Security Framework) du</p>

	gouvernement du Yukon guide, aux échelons les plus élevés, les mesures de sécurité en matière de TI nécessaires pour favoriser la confiance dans la prestation de services par voie électronique et se conformer aux obligations juridiques et aux pratiques des entreprises. Ceci, à son tour, contribue à l'élaboration des politiques, procédures, directives et normes nécessaires.
Manitoba	Nous participons à un comité pancanadien sur la gestion de l'identité et l'authentification. Nous avons également un bureau consacré à la sécurité des TI. Ce secteur continuera à être un secteur critique pour tout mode de prestation de services.
Nouvelle-Écosse	Nous disposons d'une stratégie de gestion de l'identité et nous nous efforçons actuellement de trouver des fonds pour ce projet. Aujourd'hui, nous ne possédons pas de solution d'authentification ministérielle et cela nuit à notre capacité de proposer plus de services en ligne aux citoyens et aux entreprises.  Nous avons effectué une évaluation de notre conformité à l'industrie des cartes de paiement (ICP) et nous élaborons actuellement une stratégie pour atteindre le niveau de conformité requis.
Ontario	À ce jour, nous avons surtout axé notre recherche juridictionnelle sur les organismes gouvernementaux de l'Amérique du Nord. Toutefois, nous avons discuté longuement avec le Virginia DMV, qui a été la première administration à proposer un renouvellement en ligne du permis de conduire. Elle offre une impressionnante sélection de services en ligne pour les conducteurs et les véhicules, de même qu'un important système d'authentification. Elle s'attache actuellement à moderniser ses activités, ce qui devrait donner lieu à d'autres innovations qui pourront être étudiées.
Colombie-Britannique	Carte de service de la C.-B. – Des modifications ont été apportées à la <i>Medicare Protection Act</i> le 19 mai 2011 dans la législation de la Colombie-Britannique afin d'appuyer la mise en place d'une carte plus sécuritaire conçue pour améliorer la sécurité des patients et réduire la fraude. La nouvelle carte remplacerait la carte d'assurance-maladie actuelle, offrirait plus de mesures de sécurité que le permis de conduire actuel, incluant une photographie du bénéficiaire, des caractéristiques contre la falsification, une vérification de haut niveau de l'identité et une puce de sécurité. Les citoyens peuvent choisir d'obtenir une nouvelle carte d'assurance-maladie ou un permis de conduire indiquant qu'ils sont inscrits au Régime d'assurance médicale.  Gestion de l'identité – La Colombie-Britannique a inauguré son

	<p>service de gestion de l'identité et se concentre sur une nouvelle carte d'assurance-maladie intelligente (carte de service de la C.-B. pour les citoyens). Cette initiative permettra à l'avenir de fournir des services électroniques et de faire passer les services existants vers le mode de prestation en ligne. La Colombie-Britannique est prête à partager ses connaissances et à collaborer avec d'autres administrations afin d'assurer l'interopérabilité. Le Groupe de travail fédéral sur l'examen du système de paiement a également mis l'accent sur la gestion de l'identité en tant que principal outil habilitant pour l'économie numérique. Il est grandement nécessaire d'avoir une approche intégrée, normalisée et complète pour la gestion de l'identité. Nous pouvons réussir si nous coopérons avec tous les paliers de gouvernement, toutes les administrations et autant avec le secteur public que le secteur privé.</p>
Nouveau-Brunswick	<p>Certains enjeux ont une incidence sur tous les efforts relatifs aux modes de prestation de services, surtout le mode de prestation en ligne. Dans certains cas, la protection des renseignements personnels et la sécurité sont considérées comme compromises dans le cas d'un mode de prestation en ligne et de ce fait, la migration des modes de prestation est autant une lutte interne qu'externe. L'authentification fait en quelque sorte partie du rôle de Service Nouveau-Brunswick puisque nous proposons un service de gestion de l'identité et de l'accès à d'autres ministères fédéraux.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Les questions de protections des renseignements personnels, de sécurité et d'authentification sont des préoccupations constantes pour la Régie. D'ailleurs, elle s'est engagée dans le Plan stratégique 2009-2013 d'offrir aux clientèles de la Régie des services plus accessibles, rapides et sécuritaires. Plus concrètement, un encadrement gouvernemental sous la forme de lois, de politiques et de directives donnent des orientations claires à la Régie en matière de protection des renseignements personnels, de sécurité et d'authentification. À l'échelle organisationnelle, la Régie émet ses propres directives et politiques. Par exemple, du personnel est dédié à la protection des renseignements personnels, à la sécurité et à l'authentification et un plan d'action visant l'amélioration de ces fonctions a été mis en place. Ainsi, à l'égard de la sécurité, des mesures spécifiques ont été mises en place afin de minimiser les risques et de la formation est donné régulièrement au personnel pour chacune des fonctions. Des mécanismes de contrôles et de suivis permettent périodiquement de vérifier chacune des fonctions et d'y apporter, le cas échéant, des améliorations.</p>

**Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)** - La protection des renseignements personnels, de sécurité et d'authentification est une préoccupation constante de la SAAQ dans sa prestation de services offerts aux citoyens et aux entreprises, et ce, pour ces différents canaux de distribution, plus particulièrement dans les services offerts en mode de prestation autonome de services. Des études de type « menaces et risques » sont réalisées avant la mise en œuvre de chaque nouveau service électronique. Le mode d'authentification du client est déterminé selon le niveau de sécurité requis et des mesures d'atténuation du risque peuvent être mises en place. L'authentification du client dans un mode de prestation autonome de services est un enjeu majeur pour la SAAQ et limite d'ailleurs actuellement son offre de service en ligne. Afin de réduire ce frein à son développement du mode autonome, elle envisage d'offrir le service d'authentification gouvernementale pour nos services exigeant une authentification plus forte du client. La SAAQ a mis en place différents mécanismes pour assurer la sécurité des services en ligne offerts à partir de son site Internet. Chaque citoyen, organisme ou entreprise utilisant les services en ligne de la SAAQ est avisé de sa politique de confidentialité et de protection des renseignements personnels.

**La Régie des rentes du Québec** - La Régie est partenaire dans la solution d'authentification gouvernementale ClicSécur. Ainsi les clients de la Régie qui veulent utiliser des services web peuvent utiliser ClicSécur pour pouvoir visionner leurs renseignements personnels à l'écran en toute sécurité. L'évolution de la prestation de service s'est aussi accompagnée d'un renforcement des préoccupations relatives à la sécurité de l'information. Cela s'inscrit à l'intérieur d'une stratégie corporative de gestion de la sécurité. Finalement, cela a rendu nécessaire certains ajustements aux dispositions législatives ou réglementaires qui tout en assurant la protection des renseignements personnels permettent l'évolution de la prestation de service. Ainsi, la loi sur le Régime de rentes stipulait qu'une demande de prestations devait être faite par écrit alors que nous acceptons maintenant des demandes reçues par Internet ou par téléphone.

**Services Québec** - L'organisation possède des ressources qui sont spécifiquement dédiées à ce sujet. Lorsque de telles préoccupations surgissent, ces ressources sont mises à profit afin d'aplanir les difficultés rencontrées. À titre d'exemple, un comité de travail dédié exclusivement à cet aspect a travaillé en mode projet lors de la conception et de la réalisation du dossier

	<p>personnel en ligne, Mon dossier citoyen. Ainsi, une analyse de risques en matière de renseignements personnels et de sécurité de l'information a été réalisée par ce groupe de travail. Il peut donc y avoir des interventions structurées ou bien davantage ponctuelles, selon les besoins observés.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>S'assurer de la protection et de la confidentialité des renseignements personnels des clients est une priorité pour TPSGC. Plusieurs initiatives d'inscription et d'authentification de l'utilisateur sont en cours d'élaboration pour tirer parti des systèmes déjà utilisés.</p> <p>Par exemple, les services d'authentification en ligne pour les services Web proposés directement aux clients sont en cours de modernisation avec un nouveau système plus efficace et économique appelé Clé d'accès.</p> <p>Inauguré en décembre 2010, le service Clé d'accès est un service de gestion des justificatifs et d'authentification qui appuie la prestation en ligne de programmes et services du gouvernement fédéral aux particuliers et aux entreprises. Ce service aide les ministères à gérer et à contrôler l'accès à leurs programmes en ligne par la mise en place de processus normalisés pour l'inscription et l'authentification. Le service Clé d'accès fournit une authentification à un facteur (un mot de passe) pour satisfaire aux exigences de l'assurance de niveau 2 définies par le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), assurance qui établit que la personne est bel et bien celle qu'elle prétend être et que cette personne contrôle les justificatifs qui lui ont été confiés.</p> <p>Le service Clé d'accès constitue l'évolution du service epass existant. Il remplace epass et il est mis en place conformément à l'initiative de renouvellement de l'authentification électronique du Secrétariat du Conseil du Trésor en tant que première étape de positionnement du gouvernement du Canada destinée à adopter une vaste gamme d'options d'authentification à l'avenir.</p>
Service Canada	<p>Conformément à toutes les exigences législatives et en matière de programme qui sont directement liées à la protection des renseignements personnels, à la sécurité et à l'authentification.</p>

15. Veuillez décrire tout exemple d'innovation ou de meilleures pratiques précis dans votre administration qui est lié à la gestion ou à la migration des modes de prestation, y compris, dans la mesure du possible, les coordonnées d'une personne avec qui vous pouvez réaliser une étude de suivi.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Pas de réponse.
Ville de Calgary	Pas de réponse.
Quebec City	A venir
Région de Peel	Nous commençons notre quête.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Sans objet
Yukon	S.O.
Manitoba	Sur demande, je serais heureux de fournir d'autres renseignements sur les comités de gouvernance, sur certains des projets mentionnés ou des renseignements supplémentaires sur la prestation de services en ligne. N'hésitez pas à faire parvenir un courriel à <a href="mailto:chris.bohemier@gov.mb.ca">chris.bohemier@gov.mb.ca</a> .
Nouvelle-Écosse	<p>Le système de Permis de déplacement spécial permet à l'industrie du transport routier commercial de présenter une demande de permis et de payer les droits en ligne, et d'imprimer les permis à domicile ou au bureau. Ce mode de prestation électronique a été adopté par plus de 75 % des travailleurs de ce secteur et cette réussite est attribuée à la commodité pour le client et à la nature des activités. Les heures de travail de l'industrie du transport routier sont différentes des heures ouvrables normales et les travailleurs peuvent obtenir un permis lorsque cela leur convient, de jour comme de nuit. Se rendre à un centre d'accès pour obtenir un permis n'est pas très pratique pour ces travailleurs puisqu'ils passent leur temps sur la route.</p> <p>La personne-ressource est Darlene Joyce, directrice des services électroniques, <a href="mailto:joyced@gov.ns.ca">joyced@gov.ns.ca</a></p>
Ontario	S. O.
Colombie-Britannique	<p>En personne – Stratégie de localisation des services – personne-ressource : Ron Hinshaw, directeur exécutif des opérations régionales (agents gouvernementaux) – <a href="mailto:Ron.Hinshaw@gov.bc.ca">Ron.Hinshaw@gov.bc.ca</a></p> <p>En ligne – BC OnLine – personne-ressource : Sue Park, directrice générale, BC OnLine Partnership Office – <a href="mailto:Sue.Park@gov.bc.ca">Sue.Park@gov.bc.ca</a></p> <p>Stratégie Internet – personne-ressource : Alex MacLennan, directeur, stratégie Internet – <a href="mailto:alex.maclennan@gov.bc.ca">alex.maclennan@gov.bc.ca</a></p> <p>Changement d'adresse pour les entreprises et les citoyens – Description : créer un nouveau service de changement d'adresse qui remplacera les différents services de changement d'adresse qui existent déjà par un service unique qui fournit des avantages</p>

	<p>concrets pour les citoyens, les entreprises et le gouvernement. Personne-ressource : Sophia Howse, directrice de projet (<a href="mailto:Sophia.Howse@gov.bc.ca">Sophia.Howse@gov.bc.ca</a>)</p> <p>Développement social – Projet de prestation de services par téléphone et de centre de services. Personne-ressource : Catherine Wollner, directrice, prestation de services (<a href="mailto:Catherine.Wollner@gov.bc.ca">Catherine.Wollner@gov.bc.ca</a>)</p> <p>Stratégie générale relative aux modes de prestation pour le développement social : la fermeture de bureaux dans les collectivités rurales a mené à la transition des services vers les modes de prestation par téléphone et en ligne. Personne-ressource : Sharon Moysey, SMA, Division des services régionaux (Sharon. <a href="mailto:Moysey@gov.bc.ca">Moysey@gov.bc.ca</a> )</p> <p>Gestion intégrée des cas : nouveau système en cours d'élaboration. Personne-ressource : Jill Kot, SMA, gestion intégrée des cas (<a href="mailto:Jill.Kot@gov.bc.ca">Jill.Kot@gov.bc.ca</a>)</p> <p>Aide au revenu – Évaluation et demande en libre-service – <a href="https://www.iaselfserve.gov.bc.ca/HomePage.aspx">https://www.iaselfserve.gov.bc.ca/HomePage.aspx</a> Personne-ressource : Robert O’Neill, directeur général, gestion intégrée des cas (<a href="mailto:Robert.ONeill@gov.bc.ca">Robert.ONeill@gov.bc.ca</a>)</p>
Nouveau-Brunswick	<p>Il serait difficile d'évaluer ce que d'autres administrations jugent être des approches novatrices à moins d'avoir une meilleure vue d'ensemble de ce que les autres administrations ont mis en place. Nous pourrions adopter une approche itérative pour ce sondage afin d'apprendre les uns des autres et harmoniser les réponses à mesure que nous prenons connaissance d'autres points de vue.</p>
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Deux pratiques exemplaires ont été mentionnées tout au long du présent questionnaire : Stratégie de gestion des modes de prestation. Élaboration de la stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - Au printemps dernier, la SAAQ a commandé une veille électronique auprès du groupe de recherche du CEFRIO. Actuellement, d'autres recherches se poursuivent pour mieux connaître les nouvelles pratiques en matière de prestation électronique de services, tous les modes et moyens de communication sont observés, électroniques et traditionnels. L'organisation favorise principalement les pratiques qui sont sous forme de combinaison de modes (multimode ou multicanal). Ces modèles semblent mieux prédisposés à l'étendue de notre clientèle et à notre</p>

	<p>gamme de services. Elle accorde aussi beaucoup d'intérêt aux modes qui permettent la prestation autonome de services. Ainsi, la connaissance de ces nouvelles pratiques multimodes nous assure une meilleure préparation à l'élaboration de stratégies globales pour la migration des clientèles. En accord avec cette préoccupation, la SAAQ a développé un modèle démographique en lien avec ses bases de données de clients pour mieux anticiper l'évolution de sa clientèle à moyen terme; ce modèle permet de suivre les habitudes et les comportements, le vieillissement et la localisation de sa clientèle sur le territoire. Elle développe des outils de simulation pour évaluer les impacts de différentes stratégies de gestion et de migration des modes de prestation de services. Ces outils combinés à des techniques de segmentation lui permettront de dégager une vision évolutive de sa clientèle et d'établir des stratégies de migration gagnantes. De plus, la SAAQ, ayant à cœur la satisfaction de sa clientèle, sonde régulièrement l'opinion de cette dernière en ce qui a trait à sa prestation de services. Les informations découlant de ces études ont un effet sur les travaux de développement et d'amélioration à venir.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec</b> - Considérant les informations présentées ci-dessus, je ne suis pas sûre de comprendre la spécificité de cette question. Je suis disponible pour en discuter si vous le désirez. Mon nom est Marie-Andrée Lefebvre, je suis architecte des services à la clientèle et vous pouvez me joindre au 418 657-8707 poste 3158.</p> <p><b>Services Québec</b> - Les moyens de migration entrepris par le DEC (voir question 9) sont un bon exemple d'innovation. Des objectifs clairs ont été établis, ainsi que des cibles à atteindre. Une tarification différenciée selon les modes de prestation de services a été mise en place.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	Les fonctionnalités avancées de libre-service et les mécanismes de communication présentés par le Bureau de la traduction en serait un exemple. Voir : <a href="http://btb.gc.ca/btb.php?lang=eng&amp;cont=001">http://btb.gc.ca/btb.php?lang=eng&amp;cont=001</a>
Service Canada	Modèle d'expérience de service intégré
	<p>Voici les principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Créer un cadre pour fournir l'excellence des services aux clients dans un réseau de prestation de services à mode multiple.</li> <li>? Répondre aux besoins changeants des clients dans tous les modes de prestation en assurant une approche continue et</li> </ul>



	<p>cohérente à la prestation de services de niveau 1 (premier point de contact).</p> <p>? Harmoniser et compléter les travaux et les efforts qui ont déjà été faits pour concevoir et mettre en œuvre les modèles d'expérience de service pour chaque mode de prestation.</p> <p>? S'appuyer sur le fondement déjà établi par les modèles d'expérience de service pour chaque mode de prestation.</p>
--	---

16. Connaissez-vous des exemples précis d'innovations ou de meilleures pratiques liés à la gestion ou à la migration des modes de prestation dans d'autres gouvernements internationaux qui pourraient faire l'objet d'une étude plus approfondie par le sous-comité des pratiques exemplaires? Veuillez transmettre tout détail pertinent ou fournir des coordonnées afin d'amorcer l'étude de suivi.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Pas de réponse.
Ville de Calgary	Pas de réponse.
Quebec City	<p>Site mode de prestation : Site de Vandoeuvre en France. Très avangardiste</p> <p>Stratégie de migration : Site de</p> <p>Service en ligne : Voir document joint (Danemark)</p> <p>Meilleures pratiques (Pays-Bas)</p>
Région de Peel	La Ville de Toronto a mis au point un outil d'évaluation des modes de prestation intéressant. Neil Evans est la personne-ressource.
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Non.
Yukon	Non.
Manitoba	Le projet Accès Manitoba serait un projet intéressant à consulter. Veuillez communiquer avec Chris Bohemier.
Nouvelle-Écosse	Pas à ma connaissance.
Ontario	<p>Dana Patton Analyste opérationnelle principale 416-326-3232 <a href="mailto:Dana.Patton@Ontario.ca">Dana.Patton@Ontario.ca</a></p> <p>Asim Hussain Gestionnaire, Planification stratégique et conception, ServiceOntario 416-314-1201 <a href="mailto:Asim.Hussain@Ontario.ca">Asim.Hussain@Ontario.ca</a></p>

Colombie-Britannique	<p>Dans le cadre de l'élaboration de notre stratégie Internet, nous avons observé avec attention les États américains de l'Utah et de la Californie quant aux approches relatives à la conception en ligne et à la prestation de services. Ces deux administrations ont prouvé qu'elles étaient des chefs de file, puisqu'elles mettent en œuvre des approches Web cohérentes et axées sur l'utilisateur pour leurs principaux services proposés, mais également parce qu'elles ont été capables de créer une structure de gouvernance interne unique qui permet une approche ciblée de la conception et de l'amélioration unifiées du Web et des services.</p>
Nouveau-Brunswick	S. O.
Quebec	<p><b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)</b> - Sans objet.</p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b> - En termes de services comparables à la SAAQ, l'Australie, le Royaume-Uni et l'État de New York représentent de très bons modèles. Plusieurs autres états américains ont de bonnes pratiques et innovent en matière de techniques de migration des clientèles. Chacune de ces administrations a développé des champs d'expertise forts différents tant au niveau communicationnel, informationnel que transactionnel. En 2009, la gouvernance américaine sous l'impulsion du président Barack Obama a établi une grande politique de transparence, participation et collaboration qui a inspiré tous les États : MEMORANDUM FOR THE HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND AGENCIES (2009), Open Government Directive, Executive Office of the President, Office of Management and Budget, 11 pages. Parallèlement, la SAAQ s'intéresse aux systèmes et stratégies d'autres provinces canadiennes, entre autres l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et la Colombie-Britannique.</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec</b> - En 2006 lorsque nous avons travaillé sur la stratégie de migration, nous avons effectué un balisage sur les pratiques en usage au Royaume-Uni, en Norvège, au Canada et aux États-Unis. Nous avons réalisé une synthèse de ce que nous avons appris à ce moment là. De plus, nous avons consulté un représentant de Desjardins. Ils ont beaucoup d'expérience à ce sujet. Encore une fois nous avons fait une synthèse de notre entrevue téléphonique. Finalement, il nous semble que la France (et Singapour?) soit un exemple intéressant en regard de l'approche par grappe de services.</p> <p><b>Services Québec</b> - Commission européenne - La Commission européenne a lancé le Plan d'action européen 2011-2015 pour l'administration en ligne : Exploiter les TIC pour promouvoir une administration intelligente, durable et innovante. Ce plan vise, entre autres, à accroître l'utilisation des services en ligne, soit étendre leur utilisation à 50 % de la population et 80 % des entreprises. De plus, ces systèmes d'identification électronique sont mis en place, ce qui permet aux différentes populations</p>

d'accéder directement en ligne aux services gouvernementaux dans toute l'Union européenne. Bref, la Commission européenne encourage fortement les pays membres de l'UE à développer des moyens pour que citoyens et entreprises aient de plus en plus recours aux services en ligne. Le plan parle d'une certaine responsabilisation des utilisateurs pour que ceux-ci soient proactifs dans la société en utilisant les nouveaux outils technologiques. Pour ce faire, les services en ligne doivent être conçus en fonction des besoins des utilisateurs et ils devraient être facilement accessibles. À cet effet, la Commission européenne aidera les États membres à développer de tels services. Enfin, d'ici 2013, les États membres mettront au point des services en ligne personnalisés, comprenant le suivi de l'avancement des démarches auprès des administrations publiques.

Sources :

[http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovernment/action\\_plan\\_2011\\_2015/docs/action\\_plan\\_fr\\_act\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/action_plan_2011_2015/docs/action_plan_fr_act_part1_v1.pdf)

Finlande - L'eServices and Democracy Programme (SADe), soit le plan national finlandais pour la démocratie et les services électroniques, a été mis en place par le ministère des Finances en avril 2009. Il est, entre autres, inscrit dans ce plan que le pays compte offrir tous les services publics essentiels pour les citoyens et les entreprises directement en ligne d'ici à 2013. Par ailleurs, la Finlande est le premier pays au monde à avancer que l'accessibilité à Internet à large bande est un droit. Ainsi, chaque personne a légalement le droit à une connexion à large bande. Le gouvernement a lancé le projet Broadband 2015 par lequel il vise à ce que toute la population finlandaise ait accès à Internet haute vitesse, d'ici 2015.

Sources :

<http://www.epractice.eu/en/document/288224> and

<http://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/06/34.aspx> >

France - Quant à la France, celle-ci a développé de nombreux services en ligne. Certains sont accessibles par le biais du compte personnel des démarches en ligne, soit [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) (MSP). En rendant certains services seulement disponibles par le biais de ce compte, les gens n'ont d'autres choix que de l'utiliser s'ils veulent le service électronique. D'ailleurs, la France a un bon taux d'utilisation et de satisfaction de MSP et compte environ 2 millions d'utilisateurs (en date de juin 2011).

De plus, « Le gouvernement veut que 80 % des démarches administratives soient réalisables par Internet d'ici à la fin de l'année. » À l'heure actuelle, cette proportion se situe autour de deux tiers, alors qu'en 2007, elle s'établissait qu'à un tiers.

Tout comme le Portugal et la Belgique, la France a développé certains

	<p>incitatifs à l'utilisation en ligne des démarches liées à l'impôt. Ainsi, un particulier remplissant sa déclaration de revenus de façon électronique bénéficie d'une période de réponse prolongée. De plus, les citoyens qui utilisent le service électronique ne sont pas obligés de fournir une feuille annexe prouvant leurs statuts et activités, ce qui demeure obligatoire dans la démarche traditionnelle.</p> <p>Source : <a href="https://mon.service-public.fr/portail/faces/jsp/nonauthent/page_detail_actualite_MSP.jsp?idActu=6233">https://mon.service-public.fr/portail/faces/jsp/nonauthent/page_detail_actualite_MSP.jsp?idActu=6233</a> &gt;</p> <p>Danemark - Pour sa part, le gouvernement danois a présenté sa stratégie 2011-2015 de gouvernement électronique. Le Danemark a analysé la possibilité d'offrir des services en ligne qui sont plus simples et plus efficaces. Par ailleurs, la stratégie danoise prévoit que le secteur public sera numérisé et que les formulaires papier, ainsi que le courrier postal, ne seront plus utilisés. Les citoyens auront donc à leur disposition une boîte aux lettres numérique pour leurs relations avec le gouvernement. Quant aux entreprises, elles seront obligées d'interagir par le mode électronique à compter de 2013. Enfin, en novembre 2014, il y aura une journée marquant la fin du papier au sein du gouvernement, soit eDay4.</p> <p>Source : <a href="http://www.futuregov.asia/articles/2011/jun/20/denmark-releases-e-govt-strategy-2011-2015/">http://www.futuregov.asia/articles/2011/jun/20/denmark-releases-e-govt-strategy-2011-2015/</a> &gt;</p> <p>Etats-Unis - Le portail du gouvernement fédéral américain offre également la possibilité d'avoir recours à des minis vidéos de tutorat, en plus de la « Foire aux questions » (FAQ). Un de ces vidéos explique comment utiliser le site Web. Si l'utilisateur se trouve encore en difficulté, il peut toujours obtenir de l'aide par clavardage.</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	S. O.
Service Canada	Pas pour l'instant.

17. Y a-t-il d'autres commentaires ou conseils que vous aimeriez transmettre concernant les opinions actuelles ou des conseils de votre administration en matière de gestion ou de migration des modes de prestation?

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Pas de réponse.
Ville de Calgary	Pas de réponse.
Ville de Québec	Aucune
Région de Peel	Aucune.

<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Non.
Yukon	Sans objet.
Manitoba	J'aimerais voir les résultats. Je sais qu'il est difficile de compiler ces résultats et j'espère que vous communiquerez avec moi si vous voulez obtenir des renseignements supplémentaires.
Nouvelle-Écosse	Pas pour l'instant.
Ontario	Non.
Colombie-Britannique	À ce jour, l'expérience de la Colombie-Britannique concernant le mode de prestation en ligne est la suivante : même si la technologie constitue un outil habilitant essentiel pour les services en ligne, le véritable objectif est la création d'une approche ministérielle pour la gouvernance et la politique qui permet une approche unifiée et axée sur l'utilisateur pour l'amélioration et l'innovation. Si les questions de politique et de gouvernance ne sont pas abordées, alors les organismes continueront de concevoir leurs offres dans plusieurs directions et avec plusieurs objectifs. Bien que ces nombreuses offres puissent répondre à des besoins précis à court terme, l'utilisateur souffrira au bout du compte de la complexité et du manque d'accessibilité créés par ce type de système. Les gouvernements ont l'obligation de faire passer l'utilisateur et le service avant leurs besoins organisationnels, ce qui implique la mise en place d'une structure et le respect d'une discipline pour y arriver.
Nouveau-Brunswick	Nous desservons une province très diversifiée qui comprend plusieurs régions rurales. S'assurer que tous nos clients ont un le même accès aux services gouvernementaux est un défi constant. Proposer des services à l'aide de nouveaux modes de prestation est une perspective stimulante qui profitera à nos clients ainsi qu'à nous-mêmes. Toutefois, des précautions doivent être prises pendant la recherche, l'étude et l'élaboration subséquente de ces nouveaux modes de prestation. En cette période économique difficile, les administrations au Canada et à l'échelle mondiale doivent faire attention à ne pas choisir une nouvelle technologie attrayante uniquement pour suivre certaines tendances. La gestion et la migration des modes de prestation doivent être effectuées d'une façon qui profite autant au fournisseur de services qu'aux clients, tout en gardant le coût et l'efficacité à l'esprit.
Quebec	<b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) – Sans objet.</b>  <b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) -</b> Aucun commentaire additionnel. <b>La Régie des rentes du Québec – Non.</b>
<b>FÉDÉRALE</b>	

TPSGC	S. O.
Service Canada	Pas pour l'instant.

18. Veuillez nous fournir le nom d'une personne-ressource, son numéro de téléphone et son adresse électronique si le sous-comité devait effectuer un suivi pour obtenir des précisions ou d'autres renseignements.

Administration	Réponse
<b>MUNICIPALE</b>	
ASIM	Maurice Gallant, Ville de Fredericton Harry Turnbull, Ville de Windsor Per Kristensen, Ville de Nanaimo
Ville de Calgary	Terry Pearce Gestionnaire des services aux citoyens Ville de Calgary 403-538-6124
Ville de Québec	Responsable du projet CRC : Manon Drolet 418-641-6412 poste 1398
Région de Peel	Sharon Harbajan – Sharon.harbajan@peelregion.ca 905-791-7800 poste 4873 Claudia Petrucci – Claudia.petrucci@peelregion.ca 905-791-7800 poste 6504
<b>PROVINCIALE/TERRITORIALE</b>	
Î.-P.-E.	Scott Cudmore, 902-569-7510, <a href="mailto:fscudmore@gov.pe.ca">fscudmore@gov.pe.ca</a>
Yukon	Swapan Chowdhury Planificateur principal, GI-TI <a href="mailto:Swapan.Chowdhury@gov.yk.ca">Swapan.Chowdhury@gov.yk.ca</a> Téléphone : 867-667-5917
Manitoba	Chris Bohemier <a href="mailto:Chris.bohemier@gov.mb.ca">Chris.bohemier@gov.mb.ca</a> 204-232-0407
Nouvelle-Écosse	Nancy MacLellan, directrice générale, Prestation de services, <a href="mailto:maclelnd@gov.ns.ca">maclelnd@gov.ns.ca</a>
Ontario	
Colombie-Britannique	Adrienne Hunt, gestionnaire adjointe, Opérations divisionnaires, Service BC, Téléphone : 250-387-4156, Cellulaire : 250-580-2139 courriel : <a href="mailto:Adrienne.Hunt@gov.bc.ca">Adrienne.Hunt@gov.bc.ca</a>
Nouveau-Brunswick	Stephen Dixon 506-444-2290 <a href="mailto:Stephen.dixon@snb.ca">Stephen.dixon@snb.ca</a>
Quebec	<b>La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) :</b> Manon Morin, MBA Adjointe exécutive Vice-présidence aux services aux personnes assurées Régie de l'assurance maladie du Québec

	<p>Téléphone : (418) 682-5157 poste 5258  Télécopieur : (418) 643-0809  Courriel : <a href="mailto:Manon.Morin@ramq.gouv.qc.ca">Manon.Morin@ramq.gouv.qc.ca</a></p> <p><b>Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)</b>  Gaétan Blanchette  Chef du Service du développement et  de l'intégration de la vision d'affaires  Tél:528-3079  Courriel : gaetan.blanchette</p> <p><b>La Régie des rentes du Québec - Marie-Andrée Lefebvre</b>  (marie-andree.lefebvre@rrq.gouv.qc.ca, 418 657-8707 #3158)</p> <p><b>Services Québec - Danny Johnson</b>  Conseiller en veille stratégique et en évaluation  Secrétariat général et Direction des affaires organisationnelles  Services Québec  800, Place d'Youville  8e étage  Québec (Québec) G1R 3P4  Téléphone : 418 646-5983  Danny.Johnson@servicesquebec.gouv.qc.ca</p>
<b>FÉDÉRALE</b>	
TPSGC	<p>R. Lawrence Marks  Gestionnaire, offre de services   Manager, Service Offerings  Secteur d'intégration des services   Service Integration sector  Direction générale des services intégrés / Integrated Services  Branch  Travaux publics et services gouvernementaux   Public Works  and Government Services  Place du Centre, 200 Promenade du Portage, Bureau 0350  Gatineau (Qc) K1A 0S5  819-956-0514</p>
Service Canada	<p>Daniel Tremblay, directeur général intérimaire, Direction de la  gestion intégrée des modes de prestation, 613-957-4707</p>