



Photo courtesy of City of Toronto

Ébauche – version 2

Réunion du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP)
Le 25 février 2016
Toronto (Ontario)

COMPTE RENDU DE LA RÉUNION

Présents

Coprésidents du CPSSP

Chris Bookless (CPSSP)	Yukon
Jacques Paquette	EDSC – Service Canada

Membres du CPSSP

Don Bougie	Postes Canada
Steve Burnett	Ontario
Natasha Clarke	Nouvelle-Écosse
Josée Dussault	Agence du revenu du Canada
Guy Gordon	Manitoba
Karla Hale	MSDO, Région du Centre (région de Peel)
Janine Halliday	MSDO, Région de l'Est (Ville de St. John's)
Ron Hinshaw	Colombie-Britannique
Caitlin Imrie	Citoyenneté et Immigration Canada (Robert Orr)
Donna Kelland	Terre-Neuve-et-Labrador
Réa Mckay	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Christian Laverdure	Industrie Canada
Paul Pierlot	Manitoba
Alan Roy	Nouveau-Brunswick
Jackie Stankey	Alberta
David Ward	Ontario
Nicholas Wise	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

OBSERVATEURS ET PRÉSIDENTS DE SOUS-COMITÉS

Farnaz Behrooz	EDSC – Service Canada
Glen Brunetti	Région de Peel (président du MSDO)



Photo courtesy of City of Toronto

Mark Burns	Yukon
Dennis Carter-Chand	Ontario
Jennifer Cave	Agence du revenu du Canada
Anik Dupont	EDSC – Service Canada, responsable des avis de décès
Rob Frelich	EDSC – Service Canada, responsable du Carrefour numérique canadien
Nancy MacLellan	Nouvelle-Écosse, présidente du conseil de l'ISAC
Natalie McGee	Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) Canada
Lee Parker	Postes Canada
Rhonda Tsingos	Ville de Brampton (MSDO)
Annette Vermaeten	EDSC – Service Canada, coprésidente du Groupe de travail sur l'établissement des coûts
Rita Whittle	Coprésidente, du CDGI, SCT

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS

Dan Batista
Maria Luisa Willan

Point	SUJET/DISCUSSION	Décision ou mesure à prendre
1.	<p><u>Questions administratives :</u></p> <p>Les coprésidentes du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) souhaitent la bienvenue aux membres et aux observateurs à la réunion.</p> <p><u>A) Approbation du compte rendu de décisions de la réunion en personne des Conseils mixtes tenue le 16 septembre 2015, à St. John's (T.-N.-L.) (ONGLET 1A)</u></p> <p>Le compte rendu de décisions de la réunion du CPSSP du 16 septembre 2015 est adopté.</p> <p><u>B) Examen des mesures de suivi découlant de réunions ou de téléconférences antérieures (ONGLET 1B)</u></p> <p>Maria Luisa Willan, de l'ISAC, note que toutes les mesures à prendre en suspens sont prises à cette réunion.</p> <p><u>C) Acceptation de l'ordre du jour de la réunion du CPSSP du 25 février 2016 (ONGLET 1C)</u></p> <p>L'ordre du jour de la réunion du CPSSP du 25 février 2016 est adopté. Les membres n'ont ni commentaire ni question.</p>	<p>Décision no 1 : Le compte rendu de décisions de la réunion du CPSSP du 16 septembre 2015 est adopté.</p> <p>Décision no 2 : L'ordre du jour de la réunion du CPSSP du 25 février 2016 est adopté.</p> <p>Mesure de suivi no 1 : Les membres du CPSSP</p>



Photo courtesy of City of Toronto

D) Rapport sur l'activité de financement du CPSSP (ONGLET 1D)

Dan Batista, directeur exécutif de l'ISAC, donne un aperçu du rapport sur l'activité de financement du CPSSP au nom de Linda Maljan, trésorière du CPSSP, qui ne peut pas assister à la réunion.

Chris Bookless note qu'à la suite de la discussion portant sur le groupe de travail sur le cadre au cours de la réunion des Conseils mixtes, du financement devrait servir à la réalisation de ce travail. Il suggère également de tenir une discussion avec les membres sur les occasions ou les projets éventuels d'investissement de certains fonds disponibles dans les réserves du CPSSP. Ce point fera partie de l'ordre du jour de la prochaine téléconférence.

E) Cotisations au CPSSP pour l'année 2016-2017 (ONGLET 1E)

Dan Batista confirme que les cotisations au CPSSP pour l'année 2016-2017 demeurent les mêmes et que les factures ont déjà été envoyées aux membres.

- Annette Vermaeten s'informe sur les surplus : la façon dont cet argent peut être utilisé, et si cet argent peut servir à faire avancer le travail au-delà de la recherche.
Chris Bookless répond que les membres du CPSSP peuvent décider de la façon dont les sommes sont dépensées, peut-être conjointement avec le CDPISP, car la recherche constitue une priorité pour les Conseils mixtes.

F) Coprésidence provinciale-territoriale (PT) (ONGLET 1F)

Jacques Paquette mentionne que le CPSSP est tenu de trouver un nouveau coprésident PT pour remplacer Chris Bookless à la fin de son mandat de deux ans qui arrive à échéance en septembre 2016. Jacques indique qu'un message a été envoyé aux membres afin qu'ils se penchent sur le rôle du coprésident PT, et que le secrétariat de l'ISAC a reçu la mise en candidature de Natasha Clarke. Il demande si d'autres membres des provinces et des territoires sont intéressés par ce poste. Aucune autre candidature n'a été reçue.

Jacques demande si tous les membres des provinces et des territoires sont en faveur de la candidature de Natasha Clarke au poste de coprésidente PT du CPSSP pour un mandat de deux ans (de septembre 2016 à septembre 2018).

Tous les membres sont en faveur de cette candidature.

discutent des occasions ou des projets éventuels d'investissement de certains fonds disponibles dans les réserves du CPSSP. Ce point fera partie de l'ordre du jour de la prochaine téléconférence.

Décision 3 :

Tous les membres sont en faveur de Natasha Clarke au poste de coprésidente PT du CPSSP pour un mandat de deux ans (de septembre 2016 à septembre 2018).



Photo courtesy of City of Toronto

2.	<p><u>Le point sur l'évolution de la Politique sur les services du Conseil du Trésor du Canada – (ONGLET 2)</u></p> <p>Nick Wise, SCT, fait le point sur l'évolution de la Politique sur les services du Conseil du Trésor pour faire suite à la discussion tenue à la réunion du CPSSP de septembre 2015. Il rappelle aux membres que la Politique sur les services du gouvernement du Canada, en vigueur depuis octobre 2014, vise à établir une démarche stratégique et cohérente en matière de conception et de prestation de services d'entreprise internes et externes du gouvernement du Canada; ces services étant axés sur les clients, permettant d'accroître l'efficacité opérationnelle et favorisant l'établissement d'une culture de l'excellence dans la gestion du service. Les résultats escomptés comprennent une meilleure expérience du service pour les clients, un nombre et une utilisation accrus des services électroniques ainsi que des services du GC plus efficaces.</p> <p><u>Discussion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Donna Kelland demande si d'autres organismes peuvent utiliser le travail. Donna fait référence au concept de la recherche sur l'opinion publique et demande aux membres si les produits de l'ISAC sont toujours considérés comme relevant de cette catégorie. Elle demande également si cela signifie que le fédéral participe aux études menées par l'ISAC (Des citoyens d'abord et L'accent sur les entreprises) sous le nouveau gouvernement. Nick répond qu'il ne peut se prononcer avec certitude, mais qu'il y aura des changements prochainement. Chris Bookmakers se renseigne pour savoir si une équipe de vérification est envoyée pour examiner le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Nick répond que ce n'est pas le cas. L'autovérification de la part des ministères eux-mêmes est terminée (CRG); les équipes au sein de chaque centre décisionnel font l'objet d'une vérification interne. Les ministères sont confrontés à d'énormes pressions visant à établir leur conformité. Jacques Paquette ajoute qu'il s'agit d'une autoévaluation, mais que les ministères doivent être en mesure de documenter cette autoévaluation parallèlement à la preuve. Un volume important de documents y sont joints. Guy Gordon demande à Nick de fournir des précisions sur l'approche entre les services offerts aux clients et aux citoyens par rapport à celle des ministères à l'interne. Nick répond que la Politique s'applique à tous les ministères. Seuls les grands ministères prestataires de services externes utilisent le CRG. Les plus petits ministères utilisent une version et une approche moins 	



Photo courtesy of City of Toronto

rigoureuses dans leur application du CRG. La Politique vise une démarche commune et uniforme, peu importe la taille ou l'étendue des ministères.

- Mark Burns pose des questions sur l'expérience utilisateur et sur la façon dont la Politique uniformise et préserve un fonctionnement cohérent compte tenu du vaste éventail des services offerts. Nick répond qu'il s'agit là d'un défi et que la responsabilité du gouvernement consistant à intégrer la vision axée sur le client est une tâche encore plus importante et difficile à réaliser. À l'ère du gouvernement numérique, les outils à notre disposition nous permettent de mieux comprendre les préférences, comportements et attentes des clients. La façon dont nous cernons ce défi de manière optimale est variée. Il est important de rechercher un juste équilibre entre une réponse réactive et une réponse lente aux commentaires du public. Les types de services utilisés dicteront les attentes et la satisfaction de la clientèle. Les efforts déployés en vue de répondre aux clients de manière plus précise et efficace (l'engagement à offrir un guichet unique en ligne, par exemple) pourraient devenir l'objectif ou l'avenir de tous les ordres de gouvernement.
- Paul Pierlot fait référence au guichet unique en ligne et demande si cela est lié à la présence web unifiée pour le renouvellement du gouvernement fédéral. Le SCT dirige-t-il ces deux initiatives? Nick déclare que c'est le cas pour le site Canada.ca, car les renseignements sont transférés à un seul endroit. Le renouvellement du web réside également dans le SCT/DDPI. Le guichet unique en ligne est propre au domaine de service; le SCT s'appuie sur le site Canada.ca pour définir ou interpréter ce guichet. Nick reconnaît que le guichet unique en ligne est un projet ambitieux. Il remarque que le travail à faire maintenant concerne davantage le transfert des renseignements en un seul endroit, et moins l'organisation de cet espace pour y effectuer des transactions, quoique ce sera peut-être le cas à l'avenir. Nick souligne aussi l'importance de déterminer la valeur de ces initiatives pour les Canadiens.
- Paul Pierlot indique que, du côté des services aux entreprises, ISDE effectue déjà ce travail. Il demande d'obtenir plus de renseignements sur le Sommet de la fonction publique. Cet événement sera-t-il étendu ou ouvert aux autres ordres de gouvernement? Nick répond que le Sommet n'est pas largement ouvert. Il s'agit d'un partage des pratiques exemplaires et des expériences entre les ministères : un exercice utile dans l'espace fédéral pour discuter des innovations et des enjeux au sein de la collectivité de la prestation de services. Le Sommet constitue une occasion de donner plus de visibilité aux ministères en vue du lancement d'une stratégie de service axée sur l'image de marque.
- Jacques Paquette ajoute que le Sommet ressemble davantage à un atelier et que la Politique sur les services se trouve sur le site du SCT et peut être utilisée à des fins de compétence.

Il n'y a ni question ni commentaire.



Photo courtesy of City of Toronto

<p>3.</p>	<p><u>Communauté de pratique des services aux entreprises (ONGLET 3A)</u></p> <p>Les coprésidents du Groupe de travail sur les services aux entreprises, Paul Pierlot et Christian Laverdure, font le point sur les activités ou projets en cours de la communauté de pratique des services aux entreprises, y compris le projet de démarrage d'entreprise accéléré et sa prochaine étape (processus de conception) au laboratoire de services d'ISDE.</p> <p>Paul Pierlot fait remarquer qu'au cours de la réunion tenue en septembre 2015 à St. John's, le CPSSP a réitéré son soutien à la priorité en matière de services aux entreprises. Il a établi que le sujet des services aux entreprises était un point permanent à mettre à l'ordre du jour de toutes les futures réunions, il a opéré une transition du Groupe de travail sur les services aux entreprises vers une communauté de pratique des services aux entreprises permanente, il a aussi continué à exécuter des tâches et des projets précis grâce aux équipes de projet, et il a convenu de mettre à l'essai une nouvelle plateforme en ligne visant à faciliter la collaboration (<i>Vayyoo Rooms</i>).</p> <p>Il rappelle que depuis la réunion de septembre, la communauté de pratique des services aux entreprises se concentre sur les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ promouvoir le projet de lancement accéléré d'entreprise; ○ mettre à l'essai les salles Vayyoo; ○ concevoir un plan d'utilisation du laboratoire de services d'ISDE* pour les services aux entreprises; ○ rédiger le rapport d'étape annuel destiné à la Table des sous-ministres (SM) sur l'adoption et l'expansion du numéro d'entreprise (NE) pancanadien; <p>Paul indique qu'au cours de cette réunion, la communauté de pratique des services aux entreprises cherchait à obtenir les approbations suivantes auprès des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ recevoir le rapport de recherche et d'analyse du projet sur le LAE; Il déclare que le consultant présentera les résultats du projet après cette mise à jour. ○ approuve le plan visant l'utilisation du laboratoire de services d'ISDE pour la prochaine phase du projet LAE; ○ Proroge les délais prévus pour la mise à l'essai du matériel relatif aux services aux entreprises au moyen des salles Vayyoo jusqu'au mois de mai 2016 et y collabore avec l'ISAC. <p><u>Résultat des travaux des services de recherches et d'analyses du projet de démarrage d'entreprise accéléré (ONGLETS 3B ET 3C)</u></p> <p>Leslie Dornan, MNP, donne un aperçu du rapport des conclusions du projet de démarrage d'entreprise accéléré. Leslie mentionne que MNP a été choisie pour mener la recherche et l'analyse visant à cerner les meilleures</p>	<p>Mesure à prendre no 2A :</p> <p>Communauté de pratique du service aux entreprises : La communauté de pratique du service aux entreprises a examiné les salles Vayyoo pour voir si elles pourraient convenir à la tenue de réunions régulières et aux présentations. La communauté de pratique du service aux entreprises discutera avec le Secrétariat de l'ISAC de la possibilité d'un soutien pour l'usage des salles Vayyoo (pilote sur les salles Vayyoo jusqu'à en mai 2016). La communauté de pratique du service aux entreprises doit soumettre un rapport au CPSSP à ce sujet dans le cadre d'une prochaine téléconférence du CPSSP.</p> <p>Mesure à prendre no 2B :</p> <p>Communauté de pratique du service aux entreprises : Demande faite aux membres du CPSSP afin qu'ils fournissent des rétroactions et des commentaires sur les recommandations sur le LAE (matériel inclus dans le cartable de la réunion de Toronto) aux coprésidents de la communauté de pratique du service aux entreprises. La communauté</p>
-----------	--	---



Photo courtesy of City of Toronto

pratiques et les meilleurs outils et systèmes. Le principal objectif de ce travail collectif vise à faciliter et à accélérer les démarrages d'entreprise. (Elle note que les conclusions sont présentées aux diapositives 24 à 27 de sa présentation et que les recommandations se trouvent aux diapositives 29 et 30.) Elle demande aussi aux membres de passer en revue le rapport complet inclus dans la documentation de la réunion.

Discussion :

- a) Natasha Clarke fait remarquer qu'il s'agit d'un excellent travail et en brosse un tableau utile : toutes les administrations gouvernementales sont dotées de mesures incitatives en matière de démarrage d'entreprise et doivent travailler à réduire la paperasserie et les formalités administratives. Natasha est séduite par l'idée d'un service intégré pour le démarrage d'entreprises et formule un commentaire sur la gouvernance : nous possédons nos propres structures en matière de régime de réglementation des entreprises et sur la façon dont nous offrons nos services non seulement au sein de nos propres administrations, mais lorsque vous réfléchissez à la complexité de l'environnement en raison de la présence de divers groupes d'intervenants (le groupe de gouvernance PerLE, CPSSP, le groupe de gouvernance du NE, l'Association canadienne des administrateurs de lois sur les corporations, etc.), elle demande si nous travaillons à l'encontre des objectifs et si nous mettons de l'avant le concept de service intégré pour le démarrage d'entreprises dans un esprit de cohésion et de collaboration. Quels sont les éléments essentiels à mettre en place pour qu'un service intégré pour le démarrage d'entreprises fonctionne? Sinon, les limites des compétences des administrations pourraient subsister.

Leslie Dornan est d'accord et souligne l'utilité d'une planification dont l'incidence est collective : une méthode utilisée actuellement. Elle remarque qu'il s'agit d'un environnement complexe qui comprend de nombreuses administrations gouvernementales et différents groupes de travail qui fonctionnent en parallèle, contrairement aux efforts concertés qui vont à contre-courant. Elle souligne la complexité, la volonté et le type de structure de gouvernance qui s'avérerait nécessaire. Le modèle optimal a été élaboré pour que la question des administrations gouvernementales serve de point de départ. Leslie croit que si les provinces et territoires prennent sérieusement en compte tous les organismes et les groupes de travail connexes, cela pourrait simplifier et faire avancer les choses. Cette approche exigerait une volonté collective.

- Chris Bookless fait référence à la présentation pour ce qui est de garantir la promotion des services et le lien vers ces derniers autres que les services de base. Il croit que cela dépend du secteur auquel nous faisons référence. Il mentionne également un problème d'uniformité à l'échelle du pays. Leslie déclare (en référence à la diapositive 11) que cela commence avec l'accès à un regroupement principal (l'ensemble des entrepreneurs et des entreprises), puis ce service se décline et se déplace vers un secteur plus précis et plus avancé. La composante avancée serait dotée d'exigences propres au secteur et la possibilité d'avoir accès aux programmes et services applicables.

doit faire une mise à jour sur le projet de LAE et ses activités actuelles dans le cadre d'une prochaine téléconférence ou réunion.



Photo courtesy of City of Toronto

- Natasha Clarke mentionne le regroupement et discute d'une occasion de mieux tirer profit de PerLE. Elle croit également que ce sont les secteurs industriels qui amèneront les instances provinciales à recourir à ce service (avec les partenaires municipaux), puis à l'échelle FPT. Où est l'occasion, à cette table, d'examiner les secteurs dotés d'exigences fédérales et provinciales équilibrées, ou davantage d'exigences fédérales pour nous permettre d'avancer ensemble? Natasha indique que du travail est effectué sur le regroupement par l'intermédiaire de PerLE et suggère d'utiliser cette plateforme pour progresser.
- Christian Laverdure souligne que PerLE offre un grand soutien au projet de démarrage d'entreprise accéléré, en plus de l'ISAC et du CPSSP. PerLE est prêt à accueillir ce type de produit. PerLE possède plus de 777 connexions liées aux trois ordres de gouvernement relativement aux permis, aux licences et aux règlements. Il mentionne également que lors de l'événement sur le laboratoire d'innovation d'ISDE, il a été jugé nécessaire de collaborer avec cette entreprise, de créer un élément que les entreprises utiliseront et trouveront utile. PerLE a également décidé d'élargir sa portée et d'accéder à d'autres points de service.
- Natasha demande si PerLE correspond aux Services radio nationaux (SRN) du service intégré pour le démarrage d'entreprises. Christian Laverdure répond qu'il revient aux membres de se prononcer sur le sujet.
- Jackie Stankey partage l'expérience de l'Alberta sur le plan du passage au niveau suivant et de l'établissement de liens entre le travail effectué sur PerLE, la gestion de l'identité, le commerce électronique et les plateformes de paiement. Quant à la fourniture et au regroupement des renseignements, PerLE a permis de réaliser un excellent travail. La province cherche des moyens d'aller de l'avant d'un point de vue transactionnel. En outre, l'Alberta a lancé sa plateforme de commerce électronique et souhaite que les entrepreneurs aient accès à PerLE par l'intermédiaire de son portail, où au fil du temps, une expérience sans heurt permettrait aux entreprises de commencer à tirer profit de leur identité numérique et de leur plateforme de commerce électronique pour effectuer des paiements et traiter des données transactionnelles en temps réel. Pour ce qui est de la délivrance des permis, l'utilisation de la plateforme de commerce électronique peut aussi permettre des gains en efficacité du point de vue de la délivrance de permis.

Jacques Paquette demande si les membres sont d'accord avec le projet de recherche et le rapport d'analyse sur le démarrage d'entreprise accéléré et souligne que la prochaine étape consistera à analyser les commentaires sur les recommandations et à les communiquer aux coprésidents du Groupe de travail sur les services aux entreprises de la communauté de pratique (CdP).

Les membres approuvent le rapport.

- Chris Bookless demande si les membres sont d'accord avec le plan d'utilisation du laboratoire de services



Photo courtesy of City of Toronto

d'ISDE pour la prochaine phase du projet de démarrage d'entreprise accéléré.

Les membres approuvent.

Chris demande aux membres s'ils consentent à la prorogation des délais prévus pour la mise à l'essai de la plateforme *Vayyoo Rooms* jusqu'au mois de mai 2016 et pour la collaboration du Groupe de travail sur les services aux entreprises de la CdP avec ISDE en ce qui concerne cette mesure. Chris remarque qu'il est logique de poursuivre la mise à l'essai de la plateforme *Vayyoo Rooms*, mais il souligne la nécessité de faire appel à ISDE pour connaître les exigences et la façon dont les Conseils peuvent accorder leur appui. La question du stockage central du matériel FTP doit être examinée soigneusement. Quel est le nombre et quels sont les types de plateformes que nous souhaitons appuyer, et quelles en sont les implications?

Les membres approuvent.

- Christian Laverdure mentionne les laboratoires virtuels. Il indique que l'animateur sera rémunéré pour aider à en réaliser la conception, mais souligne la nécessité d'embaucher les bonnes personnes qui n'habitent pas à Ottawa. Nous devons obtenir des approbations de voyage et veiller à ce que les personnes soient présentes.

Chris Bookless propose le remboursement des frais de déplacement du courtier de l'ISAC. Les membres qui souhaitent participer au laboratoire d'ISDE doivent communiquer avec le secrétariat de l'ISAC pour obtenir une approbation de voyage et le remboursement de leurs frais.

Les mesures de suivi ci-après sont relevées à la suite de ce point figurant à l'ordre du jour :

- a) La communauté de pratique des services aux entreprises a examiné les salles *Vayyoo* pour évaluer si elles conviennent à la tenue de réunions régulières et à la présentation d'initiatives en matière de services aux entreprises. La communauté de pratique du service aux entreprises discutera avec le Secrétariat de l'ISAC de la possibilité d'un soutien pour l'usage des salles *Vayyoo* (pilote sur les salles *Vayyoo* jusqu'à en mai 2016). La communauté de pratique du service aux entreprises doit soumettre un rapport au CPSSP à ce sujet dans le cadre d'une prochaine téléconférence du CPSSP.
- b) On demande aux membres du CPSSP de formuler des commentaires sur les recommandations du projet de démarrage d'entreprise accéléré (matériel inclus dans le cartable de la réunion de Toronto) auprès des coprésidents du Groupe de travail sur les services aux entreprises de la CdP. Les services aux entreprises de la CdP doivent mettre à jour le projet de démarrage d'entreprise accéléré et les activités en cours des



Photo courtesy of City of Toronto

services aux entreprises lors d'une prochaine téléconférence ou réunion.

4.

Groupe de travail sur l'établissement des coûts (ONGLETS 4A ET 4B)

Annette Vermaeten, EDSC – Service Canada et Steve Burnett, Ontario, coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts font le point sur le Guide d'établissement des coûts FPT proposé, ainsi que sur les prochaines étapes. Annette mentionne qu'au cours des réunions précédentes, le CPSSP a manifesté son intérêt à promouvoir le travail d'établissement des coûts et le partage des pratiques exemplaires. À l'issue d'un atelier présenté en mai 2013 sur les stratégies d'établissement des prix et des coûts, un groupe de travail a été mis sur pied pour élaborer un guide d'établissement des coûts. À l'aide du guide d'établissement des coûts, il sera possible de proposer aux administrations une approche axée sur l'établissement des coûts, particulièrement en ce qui a trait à la migration des modes de prestation et au coût par transaction dans un environnement numérique. Cette discussion vise à obtenir des commentaires du Conseil sur l'ébauche du Guide d'établissement des coûts pour pouvoir le terminer d'ici l'été 2016.

Discussion :

- Paul Pierlot remercie les coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts pour le travail qu'ils ont accompli et pour la valeur qui s'y rattache. Il encourage le CPSSP à ne pas fermer la porte, mais à prendre plus de temps à réfléchir à ce travail et à l'analyser.
- Annette Vermaeten souligne à quel point le travail relatif aux services numériques et le Guide d'établissement des coûts peuvent être utiles pour les Conseils mixtes.
- Natasha Clarke rappelle que la Nouvelle-Écosse fait face à un problème relatif aux frais de cartes de crédit, qu'elle cherche à obtenir de l'aide à ce sujet et que ce travail pourrait avoir une incidence.
- Chris Bookless souligne l'importance de tirer profit d'une plateforme partagée et le besoin d'uniformité.
- Ron Hinshaw manifeste un intérêt pour l'établissement des coûts en fonction du mode de prestation.
- Guy Gordon établit la différence entre le regroupement des transactions et la variation des expériences de service; les bonnes expériences de service par rapport aux mauvaises ainsi que les coûts connexes. Il fait remarquer que l'établissement des coûts est un sujet complexe et qu'il est nécessaire de l'examiner de plus près et d'analyser ses liens avec la dimension numérique.
- Karla Hale mentionne l'existence de plans pour la transition au niveau municipal, mais la terminologie doit

Mesure à prendre no 3A :

Les membres du CPSSP demandent d'examiner le Guide d'établissement des coûts et de formuler des commentaires aux coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts.

Mesure à prendre no 3B :

Les coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts demandent que le Guide d'établissement des coûts soit peaufiné et que le rapport soit présenté au CPSSP à une prochaine téléconférence ou réunion en personne.



Photo courtesy of City of Toronto

être précisée et un lexique commun élaboré.

Annette Vermaeten indique que le groupe de travail reviendra présenter le guide pratique final. Intérêt à élaborer un plan d'affaires au moyen d'un projet pilote avec une administration intéressée par le projet.

- Alan Roy exprime un intérêt pour une collaboration avec le Groupe de travail sur l'établissement des coûts en ce qui a trait au projet pilote.

Les mesures de suivi ci-après sont relevées à la suite de cette discussion :

- Les membres du CPSSP demandent d'examiner le Guide d'établissement des coûts et de formuler des commentaires aux coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts.
- Les coprésidents du Groupe de travail sur l'établissement des coûts demandent que le Guide d'établissement des coûts soit peaufiné et que le rapport soit présenté au CPSSP à une prochaine téléconférence ou réunion en personne.

5. Rapports de mise à jour sur le travail actuel lié aux priorités émergentes suivantes

Passage d'un mode à un autre – (ONGLET 5A)

Ron Hinshaw, de la Colombie-Britannique, qui dirige le Groupe de travail sur la transition entre les modes de prestation, présente Steve Burnett et Cynthia Abel, de l'Ontario, qui font une présentation sur l'étude des comportements en ce qui a trait au travail sur les priorités émergentes entourant le changement de mode de prestation (se reporter à l'ONGLET 5A).

Discussion :

- Jackie Stankey fait référence au travail de l'Alberta sur l'élimination du courrier postal en matière d'immatriculation des véhicules et d'émission de permis, et demande si les courriels et les messages textes peuvent constituer une solution de rechange. En réponse, Cynthia souligne l'importance de tester et de partager les résultats dans les secteurs communs. À titre d'exemple, on a cité l'initiative de l'Ontario sur la carte Santé visant à faire passer les citoyens à la carte d'identité avec photo et le rappel qui l'accompagne. Elle laisse entendre que les administrations tiennent compte de la conception; non seulement du rappel initial, mais du suivi également. Les messages textes ont obtenu des résultats positifs, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Mesure de suivi 4A

Passage d'un mode à l'autre : Le groupe a demandé de présenter un rapport à ce sujet dans le cadre de la prochaine réunion en personne du CPSSP.

Mesure de suivi 4B

Passage d'un mode à l'autre : Demande d'une autre présentation sur « l'économie comportementale » incluse dans l'ordre du jour de la réunion du CPSSP de septembre.

Mesure de suivi 5

Collaboration entre réseaux de



Photo courtesy of City of Toronto

Steve mentionne que le plan en place consistant à éliminer les avis de renouvellement de l'immatriculation des véhicules et des cartes Santé est en partie justifié par les économies de coûts et en partie pour démotiver les gens à se présenter dans les bureaux. Une autre initiative consiste à éliminer complètement les autocollants sur les permis.

- Donna Kelland partage l'expérience de Terre-Neuve-et-Labrador : le renouvellement en ligne de l'immatriculation de véhicules est en vigueur depuis de nombreuses années et, en 2007, avec l'augmentation des frais d'immatriculation, un rabais 10 % a été consenti pour les renouvellements en ligne. Le programme a atteint un sommet de 67 % en avril 2012. En 2013, le rabais a été abandonné (les immatriculations en ligne ont chuté, passant de 60 % à 40 % du jour au lendemain). En réaction, l'année dernière, la province a accordé un rabais de 10 \$, qui n'a pas suscité le même intérêt. Donna se demande pourquoi les citoyens choisiraient d'attendre un long moment dans un bureau plutôt que d'utiliser le mode en ligne, et s'étonne également du fait que les chiffres n'ont pas changé au moment où les rabais ont été rétablis. La province a conclu que l'argent était un facteur de motivation efficace et a mentionné qu'il était nécessaire d'établir un équilibre entre les économies pour les citoyens et les revenus. Elle demande également si les économies mentionnées par Steve étaient réelles ou hypothétiques. Elle se pose aussi des questions sur le programme de renouvellement des autocollants : si nous cessons d'envoyer des renouvellements et si les autocollants sont éliminés, quelles seront les répercussions sur les revenus?

Steve répond que les économies sont en grande partie réelles. La portée du projet pilote était insuffisante pour démontrer une plus grande incidence sur les économies. Si on avait réalisé ce projet dans toute l'amplitude requise, on aurait pu constater des gains en efficacité au chapitre du traitement et du nombre d'équivalents temps plein. L'argent a été considéré comme un facteur de motivation (différence des frais liés au mode de prestation), mais il n'a pas été possible de faire progresser cet élément dans le cycle. Steve mentionne également qu'on avait prévu une légère perte de revenus associée à l'élimination des autocollants et des avis de renouvellement, mais que cette perte était minime, soit moins de 2 % (d'après l'expérience des autres administrations gouvernementales). La mise en application sera probablement plus rigoureuse une fois qu'elle sera établie.

- Jacques Paquette indique que le Québec a éliminé les autocollants il y a 20 ans. Il aurait été bon que la province nous fasse part de son expérience à ce sujet.
- Glenn Brunetti s'enquiert des renouvellements des autocollants sur les plaques et se demande si l'Ontario a analysé les données pour savoir si les gens sont allés sur place et ont renoncé.

Steve répond que les dates ont été vérifiées : la première vague de renoncements concerne les gens qui

prestation : Le groupe a demandé de faire une mise à jour dans le cadre de la prochaine réunion sur la prochaine étape proposée relativement à l'élaboration d'une analyse environnementale des réseaux de collaboration axés sur la prestation, mettant l'accent sur les réseaux en personne, téléphoniques et en ligne et dans le but d'examiner d'éventuelles solutions.

Mesure de suivi 6A

Notification des décès : Le Groupe de travail sur la notification des décès poursuit ses travaux sur la création d'un schéma/architecture d'activités en vue d'améliorer la ponctualité de l'enregistrement et de la notification des décès. Le groupe doit procéder à un essai en utilisant le Cadre de confiance pour relier ce travail à celui du Carrefour numérique canadien. Les demandes de mises à jour futures seront partagées avec les deux conseils.

Mesure de suivi 6B

Notification des décès : Le groupe doit soumettre une proposition de projet de recherche à l'attention des



Photo courtesy of City of Toronto

trouvent l'endroit, puis repartent; la deuxième vague est survenue lorsque les gens renoncent en cours de transaction. Son équipe examine la manière de remodeler la transaction de façon à simplifier le processus pour l'utilisateur.

Glenn indique que l'an dernier, la région de Peel a retiré les numéros de téléphone du matériel imprimé. Sur plus de 300 000 ménages, 92 % ont utilisé le système en ligne pour effectuer leurs transactions, et un nombre très peu élevé de plaintes ont été reçues relativement à ce retrait.

- Alan Roy partage l'expérience du Nouveau-Brunswick qui a éliminé les rappels il y a 15 ans et qui les a ultérieurement rétablis à la suite du tollé général et du changement de gouvernement. À l'heure actuelle, la province essaie de les retirer de nouveau et ce faisant, de dégager des économies. Le processus est établi sur une base volontaire. Il encourage les autres à examiner cette approche, à titre facultatif. Le Nouveau-Brunswick examine également le retrait des autocollants et, bien que la province soit préoccupée par une perte de revenus, il existe bien une technologie permettant d'améliorer les activités d'application de la loi de manière importante dans ce domaine.
- Cynthia Abel souligne la difficulté de convaincre les décideurs. La valeur des tests peut aider ici. Chaque fois qu'on en a l'occasion, il faut laisser parler les données et se servir des tests (tests de contrôle aléatoires) le plus souvent possible pour faire avancer l'innovation.
- Caitlin Imrie demande quels sont les obstacles qui empêchent le public d'effectuer ses transactions en ligne à l'heure actuelle.

Natasha répond que les administrations ne conçoivent pas les services selon les besoins des usagers, mais selon ceux du gouvernement.

- Christian Laverdure fait remarquer que si les services en ligne sont insuffisants et non conviviaux, les gens reviendront aux services en personne ou par téléphone. Il complimente le travail réalisé par la Colombie-Britannique pour la facilité d'utilisation et la valeur des tests avant l'introduction du changement de mode de prestation.
- Guy Gordon souligne le thème du changement axé sur la facilité d'utilisation. Le service doit être facile à utiliser et répondre aux besoins des citoyens.

Ron Hinshaw demande aux membres si le groupe de travail devrait documenter le processus et poursuivre l'élaboration du guide. **Les membres sont d'accord.**

Conseils mixtes.

Point de décision 3

Annette propose que, puisque les objectifs du Groupe de travail sur les orientations stratégiques du CPSSP sont atteints, le travail soit achevé et les efforts axés sur le soutien à la poursuite du travail du Groupe de travail sur le cadre des Conseils mixtes.



Photo courtesy of City of Toronto

Les mesures de suivi ci-après sont relevées à la suite de cette discussion :

- a) Le Groupe de travail sur la transition entre les modes de prestation demande de faire rapport au CPSSP à la prochaine réunion en personne.
- b) Demande de présentation plus approfondie sur le point « Économie comportementale » inscrit dans l'ordre du jour de septembre du CPSSP.

Collaboration avec le réseau de prestation des services (ONGLET 5B)

Annette Vermaeten, responsable du Groupe de travail sur la collaboration avec le réseau de prestation de services, fait le point sur le travail actuel du groupe. Annette rappelle que les objectifs du groupe consistent à améliorer l'expérience client en s'appuyant mutuellement sur les points forts des collaborateurs du réseau à l'égard de la prestation de services pour maximiser l'efficacité. Le champ d'activité du groupe consiste à :

- établir une collaboration entre les services existante à l'heure actuelle;
- déterminer les pratiques exemplaires au sein du groupe de travail;
- définir une vision à long terme.

Annette Vermaeten demande aux membres si la portée de cette priorité est conforme au cadre proposé par les Conseils mixtes. Le Conseil voudra-t-il aller de l'avant dans l'étude des possibilités de collaboration pour les trois modes de service (en personne, par téléphone ou en ligne)? Sinon, sur quels modes de service faudrait-il mettre l'accent? En ce qui concerne les prochaines étapes, Annette rappelle que le groupe de travail prévoit réaliser une analyse environnementale sur la collaboration actuelle des réseaux de prestation de services, en mettant l'accent sur les modes de service en personne, par téléphone ou en ligne.

Discussion :

- Jacques Paquette indique que ce n'est que le début; le travail est au stade préliminaire. Il demande aux membres la façon dont ils en entrevoient l'évolution. Il fait aussi référence aux problèmes de collaboration et se demande si les exemples de regroupement des services peuvent servir à cerner les problèmes, la façon dont ils sont abordés, et les leçons pouvant en être tirées.
Annette répond que le travail d'évaluation de certains de ces éléments a été effectué auprès de ServiceOntario et croit que ce travail peut être appliqué à d'autres sites.
- Jacques Paquette renvoie aussi à la liste de la diapositive 5 (services intégrés et regroupement des



Photo courtesy of City of Toronto

services) et demande s'il existe d'autres exemples de services intégrés du comptoir partagé.

Annette répond qu'en ce qui concerne les sites actuels, ils sont hébergés en colocation ou conjointement. À l'échelle du pays, il n'y a aucun comptoir partagé pour les services intégrés, mais, afin de faire avancer la vision, le groupe de travail décide d'être plus efficient et efficace, de faire les choses différemment et de manière plus intégrée.

- Ron Hinshaw mentionne les débouchés entourant ce travail et fait référence à l'expérience de la Colombie-Britannique qui possède quatre regroupements des services. Malheureusement, il est probable que ce soit plutôt trois regroupements, car la province a procédé à l'intégration de services avec les partenaires provinciaux et Service Canada, et à mesure que ces services ont été intégrés avec ceux d'un autre partenaire provincial, il est apparu que c'était un trop grand volume pour Service Canada. Au fur et à mesure que la province rend disponibles ses services en ligne, cela devient plutôt une opération de libre-service assisté. Il croit que si tel avait été le modèle, le partenariat aurait pu être maintenu. Il souligne les problèmes et laisse entendre qu'il ne s'agit peut-être pas d'une intégration totale, mais plutôt d'un déplacement vers un service numérique en libre-service assisté.
- Paul Pierlot ajoute qu'en ce qui concerne la discussion sur le cadre et l'appel à l'action, il s'agit d'un domaine sur lequel le Groupe de travail sur la collaboration avec le réseau de prestation de services peut se concentrer et apporter une véritable valeur. Le groupe a fait un bon travail et doit continuer. À la lumière des difficultés et des leçons tirées, il souhaite analyser un autre domaine, soit le cas du Manitoba et la diminution des regroupements de services. Il est recommandé que le Groupe de travail sur la collaboration avec le réseau de prestation de services cherche à comprendre où et pourquoi certains regroupements des services ne fonctionnent pas. Il mentionne aussi le défi qui se présente pour la majorité des régions rurales. La notion même de l'information numérique en personne a un véritable potentiel. Il peut être difficile de justifier une fonction à temps plein et le regroupement du personnel à un endroit, mais il est possible que, si une personne configure un espace, cet espace soit mis à sa disposition. La géocartographie est intéressante et constitue un outil que nous devrions utiliser et intégrer dans d'autres bureaux provinciaux et non seulement dans les bureaux qui partagent les mêmes locaux, et tracer notre empreinte comme cela s'est fait en Ontario. Cela permettrait d'apporter beaucoup de valeur ajoutée.
- Donna Kelland dresse la liste des problèmes soulevés et parle de la tentative de sa province de faire équipe avec Service Canada. Elle mentionne également les intérêts du gouvernement en place envers les options, en ce qui concerne particulièrement les régions rurales où le retrait de la présence physique bouleverserait grandement la communauté. Si Terre-Neuve-et-Labrador pouvait prendre part à un processus à plus court terme, elle souhaiterait éventuellement engager cette discussion. S'agit-il d'une priorité pour les Conseils ou uniquement pour le CPSSP? Donna propose de poursuivre le travail jusqu'à la parution du guide pratique et



Photo courtesy of City of Toronto

l'élaboration du processus documenté.

- Jacques Paquette fait référence à la liaison numérique : il ajoute que si nous réussissons à amener plus de clients à utiliser les services en ligne, moins de gens se présenteront en personne dans les centres, mais cela ne signifie pas que nous pouvons fermer ces centres. Nous devons continuer à assurer une présence, mais l'enjeu sera alors la durabilité. Il convient qu'il serait utile que le Groupe de travail sur la collaboration avec le réseau de prestation de services explore des pistes de solutions. Il déclare également que l'exercice de cartographie constitue aussi une excellente source d'information.
- Anik Dupont fait observer que le travail est intéressant et qu'il constitue une bonne base pour l'échange d'expériences. Outre le regroupement des services et la réduction de l'empreinte, d'autres possibilités existent. Service Canada a fait de la sensibilisation pour offrir ses services aux collectivités isolées.
- Jacques fait remarquer que le Conseil appuie la poursuite de ce travail.

Les mesures de suivi ci-après sont relevées à la suite de ce travail :

Le Groupe de travail sur la collaboration avec le réseau de prestation de services demande de présenter un compte rendu à la prochaine réunion au sujet de la prochaine étape proposée en matière d'élaboration d'une analyse environnementale sur la collaboration actuelle des réseaux de prestation de services, en mettant l'accent sur les modes de service en personne, par téléphone ou en ligne et en explorant d'éventuelles solutions.

Avis de décès (ONGLET 5C)

Anik Dupont, EDSC – Service Canada, responsable du Groupe de travail sur les avis de décès, présente un compte rendu du travail en cours sur la priorité émergente liée aux avis de décès, de même que les résultats d'un questionnaire portant sur les processus d'avis et d'inscription des décès dans chaque administration gouvernementale. Anik souligne que le questionnaire est un outil d'information qui rassemble des données visant à mieux comprendre le processus d'avis et d'inscription des décès, dans chaque administration gouvernementale, et que les résultats aideront à cerner les obstacles ou les problèmes et à élaborer des pratiques exemplaires en matière d'inscription des décès, et ce, dans l'optique d'améliorer le service offert aux citoyens et l'intégrité des programmes, tout en mettant à profit les ententes et les mécanismes actuels.

Jonathan Boisvert, Québec, présente brièvement la simplification des avis de décès des services du registre de l'état civil du Québec.

Discussion :



Photo courtesy of City of Toronto

- Donna Kelland s'enquiert des ententes conclues avec des partenaires en matière d'avis. Existe-t-il une entente sur la communication de renseignements visant à obtenir la permission de communiquer des renseignements?
Jonathan Boisvert répond qu'une entente est conclue avec Service Canada; les renseignements sont toujours communiqués conformément à une entente.
- Jacques Paquette mentionne que la province a le pouvoir d'établir une relation de travail avec quiconque, si elle le juge nécessaire.
- Ron Hinshaw indique que ce n'est une question de ne pas être en mesure de transmettre un avis de décès aux partenaires, mais bien que ces partenaires sont dans l'impossibilité de traiter les avis de décès par voie électronique. Le véritable problème est la façon dont nous devons nous y prendre pour que les citoyens n'aient pas à se déplacer et à rassembler plusieurs exemplaires du certificat de décès. Le problème réside davantage dans la façon dont nous amenons nos partenaires à accepter les avis de décès par voie électronique.
- Jacques Paquette souligne que le processus de jumelage devrait être soumis à des normes très rigoureuses, et que lorsque nous ne sommes pas en présence d'identifiants précis, il n'est pas toujours fiable de s'appuyer uniquement sur des noms et des dates de naissance. À mesure que nous avançons, nous devons être conscients de ce facteur et nous assurer que des mesures de protection sont en place.

Leigh Berg, Alberta, présente brièvement les pratiques exemplaires en matière d'avis et d'inscription des décès, à partir des statistiques de l'état civil de l'Alberta.

Discussion :

- Donna Kelland demande s'ils obtiennent les enregistrements auprès des directeurs de funérailles et des systèmes de santé.
Leigh Berg répond que seuls les salons funéraires recueilleront les documents médicaux auprès des médecins et des intervenants, au nom de la province, puis les soumettront. Cette procédure est utilisée dans le cadre de l'enregistrement.
Donna ajoute qu'à Terre-Neuve-et-Labrador, ils obtiennent les deux documents, un auprès de l'hôpital et l'autre, du directeur de funérailles, puis les documents sont jumelés.
- Chris Bookless se demande si l'on tente vraiment d'accéder au Registre des clients du ministère de la Santé



Photo courtesy of City of Toronto

afin d'identifier le patient auquel est associé le décès.

Leigh répond que l'Alberta relève le numéro d'assurance-maladie sur le formulaire d'inscription des décès, mais qu'étant donné que cette information est recueillie sur une base volontaire, le jumelage peut être fait.

- Chris Bookless se demande si le Registre des clients du ministère de la Santé signale le décès une fois l'information reçue du bureau des statistiques de l'état civil.
Leigh présume que oui, mais ne peut l'affirmer avec certitude. Jack répond qu'au registre de santé, on attend qu'un proche parent apporte le certificat de décès et que l'on s'appuie sur ce document avant toute chose.

Jacques Paquette demande aux membres de formuler des commentaires sur les prochaines étapes proposées au groupe de travail.

Anik Dupont ajoute qu'il faut valider. Le sondage consistait à faire le point. Il serait utile d'établir un objectif où nous pourrions voir les processus (d'un point de vue de l'architecture opérationnelle). Nous souhaitons également établir un lien entre cet objectif et le Cadre de fiabilité, de même qu'avec le Carrefour numérique canadien. En ce qui concerne l'établissement de cet objectif, elle suggère d'élaborer une proposition et de la présenter aux Conseils mixtes.

- Donna Kelland mentionne qu'il s'agit d'une bonne occasion de mettre à l'essai les deux, soit les avis de décès et la vérification du travail du Carrefour numérique canadien.
- Rita Whittle laisse entendre également que ce travail est un moyen de procéder à un essai en utilisant le Cadre de fiabilité, dans le but de valider et de déterminer si nous avons ce droit dans le contexte des exigences opérationnelles. À partir de maintenant, nous sommes en mesure d'élaborer ce qui est nécessaire; et si nous réussissons à obtenir un avis de validation en temps réel, ce sera un succès.
- Donna Kelland indique également que cela permet de relier le travail aux Conseils mixtes plutôt que seulement au CPSSP. Le plan consiste maintenant à présenter une proposition aux Conseils mixtes pour qu'ils puissent intervenir à la prochaine téléconférence, afin que nous puissions aller de l'avant rapidement.

Les mesures de suivi ci-après sont relevées à la suite de cette discussion :

- a) Le Groupe de travail sur les avis de décès poursuivra son travail sur l'établissement d'un objectif et d'une architecture opérationnelle visant à accélérer le processus relatif aux enregistrements et avis de décès. Le groupe doit procéder à un essai en utilisant le Cadre de confiance pour relier ce travail à celui du Carrefour numérique canadien. Les demandes de mises à jour futures seront partagées avec les deux conseils.



Photo courtesy of City of Toronto

b) Le Groupe de travail sur les avis de décès doit soumettre un projet de recherche aux Conseils mixtes aux fins d'examen; à renouveler à la prochaine téléconférence du CPSSP et du CDPISP.

D) Confirmation du rôle et prochaines étapes du Groupe de travail sur les orientations stratégiques du CPSSP

Annette Vermaeten rappelle aux membres que le Groupe de travail sur les orientations stratégiques a comme tâches d'élaborer un concept lié aux priorités émergentes du CPSSP. Le groupe de travail a été chargé de préparer trois documents de conception sur les priorités émergentes suivantes : le Changement de mode de prestation, la Collaboration avec le réseau de prestation des services et le Service intégré des avis de décès. Puisque le travail relatif à ces priorités est en cours, Annette demande que le travail du Groupe de travail sur les orientations stratégiques du CPSSP soit considéré comme achevé et que le Groupe de travail sur le cadre des Conseils mixtes poursuive avec la tenue d'activités pertinentes. **Les membres approuvent la demande.**

Point de décision 3

Annette propose que, puisque les objectifs du Groupe de travail sur les orientations stratégiques du CPSSP sont atteints, le travail soit achevé et les efforts axés sur le soutien à la poursuite du travail du Groupe de travail sur le cadre des Conseils mixtes.

6. **Table ronde des administrations sur les priorités et les initiatives liées à la prestation de services (onglets 6A à 6S)**

On demande à chaque membre du CPSSP de décrire brièvement sa priorité absolue ou son initiative la plus importante en matière de prestation de services, y compris prévoir l'éventualité de partager les apprentissages et les pratiques exemplaires avec les membres du Conseil. Veuillez vous reporter aux documents sur l'échange d'information entre les administrations inclus dans le cartable de la réunion (ONGLETS 6A à 6S).

Veuillez noter que seules les mesures de suivi relatives au cadre de la présente discussion sont consignées dans le procès-verbal.

7. **Autres affaires :**

La prochaine réunion en personne des Conseils aura lieu les 13, 14 et 15 septembre 2016.

Les coprésidents rappellent aux membres que la prochaine réunion en personne aura lieu à Victoria, en Colombie-Britannique, les 13, 14 et 16 septembre 2016.

Les coprésidents remercient les membres et les observateurs de leur participation.

La séance est levée à 16 h. HNE.



PSSDC

Public Sector Service Delivery Council

CPSSP

Conseil de la prestation des services du secteur public



Photo courtesy of City of Toronto