

» Aperçu

de quatre rapports du comité
de recherche livrés aux conseils
mixtes entre 2012 et 2014

Septembre 2014



CPSSP-CDPISP
Comité de recherche

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction et aperçu	1
2.	La gestion et la migration des modes de prestation dans les organismes de la fonction publique du Canada.....	3
3.	Services accessibles à tout moment, en tout lieu et à l'aide de n'importe quel terminal : Innovations en matière de libre-service dans le secteur public.....	7
4.	Pratiques novatrices en matière de libre-service.....	14
5.	Mobilité et gouvernement : Possibilités et défis en matière de prestation des services et de gestion de l'information.....	19

Introduction et aperçu

Entre janvier 2012 et mars 2014, le Comité de recherche des conseils conjoints (le Conseil de la prestation des services du secteur public et le Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public) a produit une série de rapports dans lesquels il examine l'environnement actuel de la prestation de services à modes multiples ainsi que les défis et les possibilités qui en découlent pour le secteur public.

Chacune des études met l'accent sur un sujet bien précis, mais elles offrent globalement une vue holistique de certains éléments principaux de la dynamique et de l'évolution du contexte actuel de la prestation des services.

Les résumés qui suivent visent à donner aux responsables de la gestion de l'information et de la prestation de services un aperçu concis des principales observations et des implications éventuelles décrites dans les quatre études, et d'attirer leur attention sur les questions présentant un intérêt particulier dans la version intégrale des rapports. Les sommaires des rapports complets ont été joints aux présentes à titre d'information.

Ces rapports visent également à faire ressortir certains des principaux défis qui se posent au secteur public canadien dans l'environnement actuel, à cerner certaines pratiques de pointe au niveau international et à recommander des approches qui pourraient être mises en avant. Les thèmes qui émergent comme fils conducteurs dans ces quatre études témoignent du désir de :

- Continuer d'offrir des services en ligne, tout en favorisant les échanges continus entre les modes dans un monde multimode (« omnimode »).
- Bien comprendre l'appétit de la population pour les services numériques, tout en conciliant la sécurité des données et des identifiants personnels et la sécurité des transactions financières. Répondre aux attentes des citoyens et des entreprises qui veulent une prestation de services axée sur les clients et à guichet unique à l'échelle des ordres de gouvernement, des provinces et territoires, et des types de services.
- Mettre à profit les nouvelles technologies numériques afin de faire avancer le modèle de libre-service.
- Tirer des enseignements des pratiques exemplaires à l'échelle mondiale et dans le secteur privé afin d'approfondir la réflexion et de mettre en avant des solutions pratiques.

Le présent sommaire a été demandé par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) pour le compte du Conseil de la prestation de services du secteur public (CPSSP). Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec Nicholas Prychodko, coprésident du Comité de recherche des conseils conjoints et directeur de la recherche de l'ISAC.

Les résumés ont été rédigés par Alex Nazarov, B.A., B.E.d., stagiaire auprès de l'ISAC. L'auteur apprécie grandement la contribution de ServiceOntario qui a fait part de sa propre expérience dans ces études.

RAPPORT SUR LA GESTION ET LA MIGRATION DES MODES DE PRESTATION DANS LES ORGANISMES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Sous-comité des pratiques exemplaires du Comité de recherche du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) et du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP).

<http://www.iccs-isac.org/library/2011/10/Channel-Report-2011-Final.pdf>

Résumé

La gestion et la migration des modes de prestation sont des sujets très importants pour tous les paliers de gouvernement au Canada. Ces derniers, conscients que les citoyens veulent avoir accès à des services en ligne à un coût économique, investissent des sommes importantes dans la migration des services au comptoir en personne et par téléphone vers le mode de prestation en ligne. 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. De plus, 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.

Ce rapport fournit un résumé et une analyse des réponses au questionnaire que les membres du CPSSP et du CDPISP ont rempli en juillet 2011. Il fait aussi ressortir certaines des tendances en matière de gestion et de migration des modes de prestation qui ont été observées au Canada et à l'étranger. Enfin, il contient des études de cas au Canada qui fournissent plus de détails sur les réponses individuelles dans certaines provinces.

THÈMES ET PRINCIPALES CONSTATATIONS DU RAPPORT

Objectifs de la gestion des modes

Objectifs existants en matière de services dans les institutions de services publics du Canada.

- **Accessibilité** – Garantir la capacité de chaque citoyen d'accéder aux renseignements et aux services du gouvernement.
- **Optimisation** – Offrir des services à l'aide des modes les plus efficaces et les mieux adaptés.
- **Attentes** – Entendre les attentes des citoyens en matière de prestation de services et agir en conséquence.
- **Uniformité** – Faire en sorte que les citoyens obtiennent le même niveau de services et d'information avec tous les modes et dans toutes les administrations.
- **Gestion des coûts** – Gérer les modes de prestation des services le plus efficacement possible compte tenu du contexte économique difficile.
- **Intégration** – Veiller à ce que les citoyens puissent passer d'un mode de prestation à l'autre et d'un palier de gouvernement à l'autre de façon transparente et cohérente.
- **Marketing et communications** – Faire en sorte que les citoyens connaissent tous les services gouvernementaux qui leur sont offerts et qu'ils soient en mesure de choisir le meilleur mode de prestation pour y accéder.
- **Protection des renseignements personnels, sécurité et gestion de l'identité** – Veiller à maintenir la confidentialité des renseignements personnels et faire en sorte que chaque citoyen soit adéquatement authentifié et identifié.

- **Libre-service** – Offrir de plus en plus de services en ligne et de libre-service pour réduire les coûts opérationnels.
- **Regroupement des services** – Permettre l'accès à de multiples services du gouvernement au moyen de mode d'accès liés.
- **Technologie** – Améliorer la prestation des services au moyen des plus récentes technologies.

Facteurs de sélection des modes

Critères ayant une influence sur les modes de prestation adaptés aux populations cibles.

- **Volume** - Compte tenu des coûts fixes élevés de la mise en place de modes libre-service, un plus gros volume fera que le mode sera plus viable financièrement.
- **Normalisation des processus** - Les modes libre-service sont moins viables si les services doivent être offerts pour répondre à des demandes individuelles.
- **Complexité de l'information** - Les contacts personnels sont généralement plus appropriés lorsqu'il s'agit d'information plus complexe.
- **Sensibilité de l'information** – Il est plus convenable d'offrir en personne les services qui exigent doigté et discernement.
- **Capacité à utiliser les modes libre-service** - La capacité d'utiliser des modes libre-service et l'accès à de tels modes varient selon la clientèle. La capacité d'utiliser le libre-service est souvent corrélée à des caractéristiques démographiques distinctes comme l'âge ou la classe sociale.

Difficultés de la gestion et de la migration des modes

Difficultés rencontrées par les organisations de services publics relativement à la migration des services au mode en ligne.

- **Technologie** – Les gouvernements sont des entités complexes à multiples niveaux dont les différents organismes et services utilisent diverses technologies personnalisées variant en âge et en compatibilité.
- **Gestion de l'information** – Il existe des difficultés technologiques au chapitre de la gestion de l'information et de la communication de renseignements entre les différents niveaux des organisations gouvernementales.

- **Marketing et communication efficaces** – Les citoyens ignorent souvent l’existence des services du gouvernement jusqu’à ce qu’ils en aient besoin. Les gouvernements doivent déployer des efforts afin de faire connaître leurs services aux citoyens.
- **Résistance au changement** – La résistance au changement peut se manifester aussi bien chez les fonctionnaires que chez les citoyens.
- **Confidentialité et sécurité** – Inquiétudes soulevées par les gouvernements et les citoyens au sujet de la confidentialité et de la sécurité des données personnelles, et que les médias viennent parfois alimenter.

Études de cas

Études des difficultés et des stratégies relatives aux modes de prestation de 15 administrations.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

Renforcement du leadership

- La plupart des administrations gagneraient à renforcer et à clarifier le leadership et l’orientation de leurs stratégies de gestion et de migration des modes de prestation des services.
- Les activités de gestion et de migration des modes de prestation bénéficieraient clairement d’une stratégie ou d’une approche bien définie et d’un engagement durable envers l’amélioration de la prestation des services.
- Il serait utile que le CPSSP et le CDPISP continuent de surveiller les tendances pour déterminer comment les leçons tirées et les réflexions pourraient être adaptées.

SERVICES ACCESSIBLES À TOUT MOMENT, EN TOUT LIEU ET À L'AIDE DE N'IMPORTE QUEL TERMINAL : INNOVATIONS EN MATIÈRE DE LIBRE-SERVICE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Kenneth Kernaghan, Brock University, 2012

http://www.iccs-isac.org/library/2011/10/Self-Service_Kernaghan_Report-Final-Sept_2012.pdf

Résumé

La prestation en libre-service est devenue l'un des principaux moyens de promouvoir les services axés sur les citoyens, de même que les économies de coûts, mais la gamme et la complexité des initiatives de libre-service varient considérablement d'un gouvernement à l'autre. Bon nombre de gouvernements ont réalisé des avancées importantes, tandis que beaucoup d'autres ont fait relativement peu de choses au-delà de mettre en place le libre-service de base sur Internet.

Le libre-service du secteur public est généralement perçu comme un processus grâce auquel les citoyens accèdent aux services gouvernementaux sans aide ou intervention directe du personnel du gouvernement. Toutefois, il est possible de recourir au « libre-service assisté » qui fait intervenir des employés du gouvernement pour faciliter la démarche de libre-service du citoyen en lui offrant une certaine aide fonctionnelle (p. ex. pour diriger la personne vers un ordinateur dans un centre de services en personne). Il y a aussi de nombreux cas de ce qui pourrait s'appeler le « libre-service extra » pour lequel l'expérience de service prévoit un volet géré en libre-service, tandis que le reste des formalités s'effectuent à l'aide d'un des modes de prestation traditionnels qui font appel au personnel du gouvernement.

Nombreuses sont les observations qui portent à croire que les Canadiens souhaitent la prestation en libre-service. Dans le secteur public du Canada, l'Internet est le principal mode de prestation en libre-service. Qui plus est, l'Internet était dès 2008 presque aussi populaire que les modes traditionnels de prestation de services au comptoir et par téléphone. Les Canadiens souhaitent avoir un accès facile et pratique aux services électroniques. Ils s'attendent à ce que ces services soient offerts par l'entremise de leurs modes de prestation préférés et à ce que la qualité des services reçus, tant du secteur privé que du secteur public, soit comparable.

Libre-service et questions connexes

La transition vers la prestation en libre-service a des répercussions sur d'autres aspects de la prestation des services, notamment la gestion de l'identité, la gestion des modes

multiples de prestation de services, le regroupement des services et l'intégration des services de bout en bout.

Les sondages montrent qu'un pourcentage élevé de Canadiens s'inquiètent de la protection de leurs renseignements personnels, du vol d'identité et de la sécurité des sites Web, de la façon dont les renseignements fournis peuvent être utilisés et de l'échange des renseignements personnels entre les ministères. Beaucoup de citoyens n'utiliseront pas les modes libre-service ou n'y migreront pas depuis d'autres modes, si le gouvernement n'est pas en mesure d'assurer la confidentialité et la sécurité de leurs communications.

Les tendances en matière de gestion des modes de prestation tiennent compte notamment de : 1) la reconnaissance que l'utilisation des nouvelles technologies au moyen d'Internet ou des applications mobiles se répand parmi de la population canadienne qui, par conséquent, s'attend aussi à ce que les gouvernements modifient leurs modes de prestation de services pour s'adapter à cette nouvelle réalité; 2) l'appel lancé par les gouvernements aux citoyens de se servir eux-mêmes ou de migrer vers le mode en ligne afin de réduire les besoins en infrastructure et en personnel, diminuant ainsi les coûts opérationnels.

Avantages, obstacles et composantes de base

Avantages

Les gouvernements perfectionnent sans cesse le calcul des coûts relatifs aux modes, bien que les mesures de coûts comparatifs entre les modes libre-service soient peu nombreuses. Les données en provenance de quelques rares administrations permettent de comparer les coûts des modes traditionnels de prestation au comptoir et par téléphone et des modes libre-service en ligne. Ces données démontrent de façon constante le faible coût des services en ligne comparativement aux services par téléphone, et le faible coût de ces deux modes par rapport à la prestation au comptoir. Idéalement, le choix du mode, tant par les citoyens que par les gouvernements, devrait être guidé par les données sur le coût relatif des modes, y compris chaque mode libre-service pour la prestation de chaque service. Le coût par transaction peut varier considérablement d'une administration à une autre, en partie en fonction du degré avec lequel les « coûts véritables » sont calculés. Notez également que la qualité des services en ligne doit être aussi bonne, voire meilleure, que celle des modes traditionnels. Un point de contact unique à coût élevé peut s'avérer moins dispendieux que plusieurs points de contact inefficaces à faibles coûts.

Obstacles

Les quatre principaux types d'obstacles empêchant la mise en œuvre du mode libre-service sont les suivants : politiques et juridiques, structureaux, administratifs et opérationnels, et culturels :

- Les politiciens sont sensibles aux plaintes voulant que la migration obligatoire vers les modes numériques nuise à l'accès aux services chez les personnes défavorisées.
- Beaucoup d'organisations publiques font face à une barrière structurelle commune sous forme de modes de prestations de services qui fonctionnent en vase clos et qui, par conséquent, entravent la coopération, la coordination et la collaboration dans la gestion des modes.
- Les obstacles managériaux et opérationnels qui se dressent du fait des inquiétudes des citoyens à l'égard de la protection des renseignements privés, de la sécurité et de la gestion de l'identité sont une préoccupation centrale dans la prestation en libre-service. Un obstacle managérial important à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de libre-service réside dans l'insuffisance des ressources. En particulier, trop peu de ressources sont consacrées à la promotion des avantages des modes libre-service, non seulement auprès du public, mais également auprès d'un grand nombre de cadres supérieurs.
- Les défis technologiques et financiers représentent un obstacle opérationnel important à la prestation des services numériques pour la raison que peu de services existants ont été conçus dans l'optique numérique. Pensons à la demande de prestation en libre-service au moyen de dispositifs mobiles observée avec l'avènement de l'Administration mobile. Les gouvernements commencent à répondre à cette demande pour des services numériques en élaborant de nouveaux services spécialement conçus pour la prestation numérique.
- Les obstacles culturels à l'amélioration de la prestation en libre-service sont souvent expliqués en termes de querelle de clocher (p. ex. la concurrence pour les ressources entre les modes au comptoir et en ligne) et la vision en tunnel (une perspective en silo du mode de prestation). La collaboration efficace et soutenue, le leadership et la gestion du changement sont essentiels pour surmonter ces défis culturels.

Composantes de base

Plusieurs considérations devraient être prises en compte dans la conception d'un système de prestation en libre-service.

La première exigence est la connaissance des types d'innovations et de pratiques disponibles en matière de libre-service. Pour déterminer s'ils peuvent s'inspirer de certaines innovations pour leur propre gouvernement, les lecteurs doivent tenir compte notamment de la mesure dans laquelle une innovation peut être échelonnée et, en particulier, de la question de savoir si les innovations d'autres pays ou d'autres instances nationales peuvent être transplantées efficacement.

La deuxième exigence est une base solide de données sur chaque service ou programme à l'étude. Idéalement, des données précises devraient être obtenues sur les clients à desservir, les modes par l'intermédiaire desquels le service est offert – ou pourrait l'être, les préférences des clients à l'égard des modes et les coûts transactionnels des différents modes de prestation de ce service.

La troisième exigence est une stratégie de gestion des modes qui comporte des dispositions particulières concernant la prestation en libre-service, y compris la migration vers d'autres modes de prestation. Les organismes publics doivent déterminer jusqu'à quel point leur stratégie en matière de modes de prestation comprend des plans et des mesures appropriées pour favoriser l'adoption des modes en libre-service. Parmi plusieurs grandes questions à prendre en considération dans la conception d'une stratégie relative aux modes figurent la mise à disposition d'une base de données commune permettant l'échange et l'utilisation de données uniformes d'un mode à l'autre, la protection des renseignements personnels et la sécurité, l'assurance de l'inclusion numérique, la structure organisationnelle et le système de mesure du rendement pour la gestion des modes de prestation, ainsi que le degré souhaitable de virage.

La quatrième exigence est l'examen des moyens et des mesures nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie relative aux modes de prestation. En ce qui concerne particulièrement la transition des utilisateurs vers les modes libre-service, il est essentiel d'évaluer soigneusement l'éventail de mesures incitatives qui peuvent être employées, y compris la multiplication des initiatives de promotion, la redirection des utilisateurs vers des modes numériques, la mise à disposition de sites Web de haute qualité et l'offre d'incitations financières.

THÈMES ET PRINCIPALES CONSTATATIONS DU RAPPORT

Demande pour des services en libre-service

Les attentes croissantes des citoyens ont des répercussions sur les secteurs public et privé.

- Les Canadiens souhaitent avoir un accès facile et pratique aux services électroniques. Ils s'attendent à ce que ces services soient offerts par l'entremise de leurs modes de prestation préférés et à ce que la qualité des services reçus, tant du secteur privé que du secteur public, soit comparable.
- Les initiatives en matière de libre-service sont plus répandues dans le secteur privé que dans le secteur public.
- L'utilisation des nouvelles technologies au moyen d'Internet ou des applications mobiles se répand parmi de la population canadienne qui, par conséquent, s'attend aussi à ce que les gouvernements modifient leurs modes de prestation de services pour s'adapter à cette nouvelle réalité.
- Une forte proportion de la main-d'œuvre, y compris la fonction publique, sera bientôt constituée de personnes nées après 1990. Ces personnes évolueront dans un monde où l'utilisation continue d'appareils mobiles estompera les limites entre leur vie en ligne et hors ligne.
- Les gouvernements commencent à répondre à cette demande pour des services numériques en élaborant de nouveaux services spécialement conçus pour la prestation numérique.

Modes de prestation en libre-service

Les terminaux et les services occupent l'avant-scène du mode libre-service:

- **Internet** : L'environnement du libre-service en ligne mise sur la simplification des services en réduisant la consommation de papier et en mettant en place des sites Web et des agents au service à la clientèle virtuels.
- **Appareils mobiles** : Des appareils comme les téléphones intelligents et les tablettes, de même que l'accès à distance et les systèmes de paiement mobiles, constituent tous des modes de prestation de services intéressants dotés de nombreux avantages.

- **Cartes à puce** : Des appareils électroniques ayant la forme d'une carte sont utilisés dans plusieurs industries comme méthode de paiement et d'identification sans contact.
- **Bornes automatisées publiques** : Les répondants qui utilisent un seul mode de prestation pour recevoir des services accordent aux bornes automatisées publiques une note de satisfaction égale à celle donnée aux bureaux de services gouvernementaux et à Internet ainsi que la plus haute note de satisfaction jusqu'à ce jour en ce qui a trait à la facilité d'accès.
- **Réponse vocale interactive** : Il s'agit d'un système informatique qui permet aux personnes qui téléphonent de recevoir ou de fournir des renseignements, la plupart du temps sans assistance.

Pratiques en matière de libre-service

Comment les modes en libre-service s'inscrivent-ils dans le cadre des modes de prestation de services existants.

- **Gestion de l'identité** : Plusieurs citoyens n'utiliseront pas les modes de prestation en libre-service ou ne délaisseront pas d'autres modes de prestation pour les adopter si le gouvernement ne peut pas garantir la sécurité de leurs communications.
- **Gestion multimode** : 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, par courriel, par télécopieur, par Internet et par correspondance, mais également les nouveaux modes de communication comme la messagerie texte, le réseautage et les médias sociaux, et les applications mobiles.
- **Groupement de services** : Relier des services, au sein d'un même organisme gouvernemental ou à l'échelle du gouvernement, afin que les citoyens aient accès à ces services à l'aide d'une approche à guichet unique en utilisant leur mode de prestation préféré.
- **Inclusion numérique** : Le but de l'inclusion numérique est de restreindre ou d'éliminer le fossé numérique auquel sont confrontés des groupes d'utilisateurs comme les personnes handicapées et d'autres, les personnes familiarisées avec la technologie et ceux qui ne le sont pas, les aînés et les jeunes, les habitants des zones urbaines et des zones rurales, les riches et les pauvres.

Obstacles et avantages du libre-service

Défis et rentabilité de la mise en œuvre des modes libre-service.

- Les gouvernements sont capables d'effectuer des calculs de plus en plus complexes en ce qui concerne les coûts des modes de prestation, malgré le fait que les paramètres sur les coûts comparatifs des modes en libre-service soient rares.
- Bien que les coûts déclarés de chacun des modes de prestation diffèrent d'une administration à une autre, ils démontrent tous le faible coût du libre-service comparativement aux services fournis par téléphone et le coût inférieur de ces deux modes de prestation par rapport aux services en personne.
- Le coût par transaction peut varier considérablement d'une administration à une autre, en partie en fonction du degré avec lequel les « coûts véritables » sont calculés.
- Les quatre principaux types d'obstacles empêchant la mise en œuvre du mode libre-service sont les suivants : politiques et juridiques, structuraux, administratifs et opérationnels, et culturels.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

- La plupart des gouvernements peuvent gagner à appliquer les connaissances actuelles sur la gestion et les technologies de la prestation en libre-service, de même qu'à se positionner pour faire face efficacement aux nouvelles réalités.
- Les organismes publics doivent déterminer jusqu'à quel point leur stratégie en matière de modes de prestation comprend des plans et des mesures appropriées pour favoriser l'adoption des modes en libre-service.

PRATIQUES NOVATRICES EN MATIÈRE DE LIBRE-SERVICE

Deloitte, 2013

http://www.iccs-isac.org/library/2011/10/Deloitte_Self_Service_-_Final_Report_-_20130422.pdf

Résumé

Les avancées technologiques et les restrictions budgétaires incessantes poussent les organisations de toutes sortes à revoir les façons dont elles dispensent leurs services à leurs clients. Dans un tel environnement, les coûts sensiblement moindres de la fourniture de services par des modes libre-service faisant appel à la technologie représentent une proposition de valeur trop intéressante pour qu'on l'ignore. Et pour les clients, les avantages de ces modes de prestation sont tout aussi intéressants – ils profiteront principalement de changements dans les processus et dans les attitudes qui inciteront les fournisseurs de services à adopter des approches davantage centrées sur la clientèle.

Cette étude vise à présenter les pratiques de libre-service de premier plan dans le contexte du secteur public au Canada, et notamment leurs répercussions, leur pertinence et leur applicabilité au Canada. Les auteurs se sont inspirés des pratiques novatrices qu'ils ont relevées pour créer un modèle d'évolution et un outil que peuvent utiliser les organisations pour évaluer leurs propres progrès et déterminer les lacunes entre l'état actuel et l'état souhaité d'évolution. Une fois exploré par les administrations à titre individuel, ce cadre d'évolution pourrait fournir un ensemble de données puissant et une solide base de référence pour mesurer les progrès et faire des comparaisons.

L'étude se divise en quatre grandes sections. Parmi ces sections, celle qui porte sur les coûts et les avantages revêt un intérêt particulier pour les organisations auprès desquelles nous avons mené des entrevues et pour les cadres supérieurs du gouvernement. Les coûts et les avantages du libre-service varient selon chaque cas et il est difficile de les généraliser et parfois même difficile de les obtenir. Quoiqu'il en soit, les auteurs ont tenté de recueillir et de présenter le plus de détails possible sur cette question. Plus précisément, ils ont inclus plusieurs exemples des genres d'investissements qui ont été faits, ainsi que les résultats obtenus. Ils croient que cela pourra servir de point de départ pour les organisations qui veulent élaborer leurs propres options stratégiques et leurs propres analyses de rentabilisation.

Pratiques de premier plan

La meilleure définition du libre-service est la suivante : une interaction entre un fournisseur de services et un consommateur dans le cadre de laquelle le consommateur peut obtenir de l'information ou mener une transaction à bien sans

l'intervention d'un être humain. Cette description définit le libre-service dans sa forme la plus pure, mais on peut aussi envisager le libre-service comme un continuum, qui comprend le libre-service « pur », sans intervention humaine, et le libre-service « assisté », le consommateur recevant de l'aide d'un agent en chair et en os, soit en personne, soit par Internet ou encore par téléphone. De plus, une interaction libre-service peut facilement devenir une interaction plein service, par exemple lorsqu'une demande de prestations est remplie et que la décision est rendue automatiquement, alors qu'en fin de compte, le service sera dispensé en personne par un préposé chargé du dossier.

En général, les interactions libre-service passent par un ou plusieurs processus automatisés et le client peut y avoir accès par une multitude de « dispositifs », notamment des ordinateurs, des appareils mobiles, des bornes automatisées ou des systèmes de réponse vocale interactive (RVI). Les auteurs ont choisi le terme « dispositifs » parce que les modes de prestation et les appareils tendent à se confondre, ce qui crée de la confusion, d'autant plus qu'un grand nombre de modes de prestation sont disponibles sur de multiples plateformes, à la suite d'une meilleure intégration et d'une meilleure interopérabilité de la technologie. Il peut donc être plus utile d'envisager les modes de prestation plus récents comme des « points de contact » le long d'un continuum, plutôt que comme des points de service séparés.

À partir de ces définitions, les auteurs ont cerné un certain nombre de domaines de pratique sur lesquels ils peuvent concentrer leur recherche primaire et leur recherche secondaire. Ces domaines et les brèves descriptions les concernant sont présentés dans la figure qui suit.

À partir d'entrevues avec plus de 20 organisations du secteur public et du secteur privé dans le monde et de recensions de publications de recherche et de publications spécialisées, les auteurs ont relevé des exemples de pratiques de libre-service novatrices dans chaque domaine et ils ont tenté de définir la pertinence de ces pratiques pour le Canada, y compris des exemples notables tirés des secteurs canadiens des services bancaires et de la fidélisation, ainsi que des initiatives de numérisation du gouvernement au Danemark, en Estonie et au Royaume-Uni, parmi d'autres. Même s'il pourrait être justifié de déclarer un ou des domaines de pratique comme étant plus importants que d'autres (p. ex. la gestion intégrée de l'authentification et de l'identité), les auteurs sont convaincus que les domaines revêtent tous une importance critique – et que, jusqu'à un certain point, ils ont besoin d'être mis en œuvre de façon coordonnée – pour que les objectifs du libre-service soient atteints.

Coûts et avantages

Les investissements dans les fonctions de libre-service sont difficiles à cerner expressément, car le point de départ et l'état ciblé sont différents pour chaque organisme, et c'est cet écart qui va déterminer l'ampleur de l'investissement en fin de compte. De plus, dans la plupart des cas, la mise en œuvre du libre-service ne consiste pas seulement à acheter des composantes du commerce, mais bien à se livrer à un exercice de priorisation et de gestion du portefeuille des programmes pour répartir les ressources d'une façon optimale et acceptable pour l'organisation. Compte tenu de ces mises en garde, le présent rapport donne un certain nombre d'exemples des coûts et des avantages de diverses initiatives de libre-service dans le monde

Une fois l'investissement fait dans le libre-service, les économies qui en résultent proviennent généralement de deux sources — la réduction des coûts du service à l'intérieur d'un mode de prestation ou la migration d'un plus grand nombre d'interactions vers le libre-service. Dans les deux cas, le coût par transaction est le paramètre clé pour déterminer les économies et la compétitivité d'un mode de prestation ou d'un service en particulier. Toutefois, le coût par transaction varie d'un pays à l'autre et d'un service à l'autre.

THÈMES ET PRINCIPALES CONSTATATIONS DU RAPPORT

Difficultés inhérentes à l'instauration du libre-service

Tendances actuelles et observations de diverses sources mondiales.

- **Attentes plus grandes de la clientèle** : Les clients exigent généralement des niveaux de service élevés sans nécessairement être disposés à en assumer le coût, c'est-à-dire payer des frais ou des taxes plus élevés.
- **Pressions financières** : Il est impossible d'exploiter pleinement les avantages financiers du libre-service sans faire migrer les usagers vers des modes de prestation numériques et réduire les niveaux de dotation.
- **Programmes et services fragmentés** : Étant donné la structure fédéraliste du Canada, les responsabilités en matière de services de base sont réparties entre les trois paliers de gouvernement, ce qui favorise la fragmentation.
- **Obsolescence de la technologie** : Fonctionnant séparément des autres, les systèmes technologiques existants demeurent un obstacle important à la prestation de service continue, multimode et intégrée.
- **Diversité et raffinement croissants de la clientèle** : Les clients de partout dans le monde sont de plus en plus habitués à utiliser des technologies et des modes

numériques pour avoir accès à des services. Parallèlement, la diversité de la clientèle, et ses préférences et besoins correspondants, accroissent la complexité.

Pratiques novatrices en matière de libre-service

Méthodes mondiales pour améliorer l'expérience du libre-service.

- **Pratiques de gestion de l'identité** : Vérifier l'identité du citoyen sans interaction avec un représentant grâce à diverses pratiques, comme un système unique d'authentification pour toutes les administrations et de vérification multifactorielle des données d'identification, y compris l'authentification biométrique.
- **Migration vers certains modes et adoption de certains modes** : Créer l'environnement propice à l'adoption et à l'utilisation, par les citoyens, de modes plus économiques par le biais de diverses stratégies, comme des changements dans les politiques et l'adoption obligatoire, la discrimination selon le prix et les garanties de service.
- **Libre-service assisté** : Permettre au citoyen d'avoir accès à des modes de libre-service tout en ayant la possibilité de passer rapidement à des options d'aide avec interaction restreinte, comme la conversation en directe, les agents virtuels, le guichet automatique à capacité vidéo et les forums dits de « soutien du public ».
- **Gestion multimode continue** : Permettre au citoyen de commencer et de continuer à utiliser un service ou d'en cesser l'utilisation partout et en tout temps par le biais d'un lien continu entre les divers modes de prestation de service; de communications à l'aide du mode approprié; de l'appariement entre les services et les modes de prestation selon la pertinence et la disponibilité de l'information du compte de l'utilisateur pour tous les modes.
- **Architecture opérationnelle fiable**: Mettre en place une plateforme opérationnelle commune tant au niveau d'une administration qu'entre les administrations par le biais du mappage de services, d'équipes de service numérique centralisées et d'éléments technologiques novateurs communs, comme les formulaires intelligents, les assistants de sélection pour remplissage de formulaires et le paiement par appareil mobile.
- **Expérience usager améliorée** : Mettre en place des services tenant compte de la vie du citoyen ou du cycle de vie des entreprises, y compris des interfaces-usagers qui sont personnalisées pour répondre aux besoins et aux préférences des utilisateurs ainsi que des services proactifs comme les notifications.

Avantages et coûts connexes

Les coûts et les avantages afférents aux différentes approches organisationnelles.

- Il est difficile de généraliser les investissements directs et indirects dans les fonctions de libre-service et les coûts seront propres à chaque organisme. Les analyses de rentabilisation détaillées et complètes ne sont pas rapidement et facilement utilisables.
- Le processus d'instauration du libre-service exige qu'on se livre à un exercice de priorisation et de gestion du portefeuille de programmes de façon à allouer les ressources de façon optimale et adaptée à l'organisme.
- Les économies de coûts proviennent généralement de deux sources – la réduction des coûts du service à l'aide d'un certain mode de prestation ou la migration d'un plus grand nombre d'interactions vers le libre-service.
- Dans les deux cas, le coût par transaction est le paramètre clé pour déterminer les économies et la compétitivité d'un mode de prestation ou d'un service en particulier.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

Il faut coordonner les activités au niveau national pour :

- Adopter une approche coordonnée et reposant sur la collaboration à l'intérieur des administrations et entre les administrations en constituant un groupe de travail pancanadien qui se concentrera expressément sur le libre-service.
- Par l'entremise du nouveau groupe de travail et à titre individuel, les administrations devraient concevoir et mettre en œuvre une campagne et un plan de mobilisation pour promouvoir le libre-service.
- Élaborer et publier une méthodologie d'établissement des coûts des transactions pour que les différentes administrations puissent calculer et faire connaître les coûts des transactions.
- Créer et adopter une stratégie et un plan de mise en œuvre pour les regroupements de services.

Sur le plan individuel, les administrations doivent :

- Élaborer et publier une stratégie de prestation des services à l'aide de multiples modes, l'accent étant mis sur le libre-service et la migration vers certains modes.
- Évaluer la possibilité de recourir à d'autres modèles de financement et de prestation pour élaborer et exploiter des modes libre-service.
- Segmenter à la fois leur clientèle et leurs services pour comprendre et supprimer les obstacles à l'adoption du libre-service.
- Prendre l'engagement d'appuyer et d'adopter des normes nationales élaborées par un groupe de travail central.

Mobilité et gouvernement : Possibilités et défis en matière de prestation de services et de gestion de l'information

Jeffrey Roy, Université Dalhousie, 2014

http://www.iccs-isac.org/library/2011/10/Mobility_Report.pdf

Résumé

Ce rapport a pour but d'offrir à tous les paliers de gouvernement au Canada un contexte et des conseils sur la meilleure façon de faire face à l'apparition de la mobilité ainsi qu'à ses conséquences sur la prestation des services externes, sur les infrastructures opérationnelles internes, et sur les liens qui les unissent dans l'environnement de plus en plus numérique d'aujourd'hui.

Outre les éléments fondamentaux que sont les appareils et les applications, la mobilité est étroitement liée à l'évolution Web 2.0 d'Internet, qui fait intervenir des nouveautés telles que le contenu défini par l'utilisateur (texte, imagerie et vidéo), le réseautage social, les données volumineuses et l'infonuagique. À ce titre, la mobilité doit s'inscrire dans un nouveau paradigme sociétal d'attentes et de comportements à l'égard des services en ligne. C'est pourquoi l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne le potentiel transformationnel de l'Administration mobile, à condition que la technologie soit considérée et comprise comme étant un moyen d'accomplir de plus grandes choses.

L'Administration mobile, soit l'adoption de technologies mobiles pour soutenir et améliorer la performance de l'Administration et favoriser l'instauration d'une société plus branchée, peut effectivement améliorer la performance de l'Administration et renforcer la bonne gouvernance, à condition que l'accent ne soit pas mis sur la mobilité, mais plutôt sur les besoins du secteur public et ceux des utilisateurs finaux, qu'il s'agisse des citoyens ou des entreprises, afin que la technologie soit exploitée de manière à réorganiser les méthodes de travail des fonctionnaires et à répondre aux besoins des citoyens par l'amélioration de la prestation des services.

Lancée en 2012, la stratégie du gouvernement des États-Unis pour le développement numérique fait appel à un sentiment similaire, considérant la mobilité comme une transformation à plus grande échelle de la gouvernance dans le secteur public, qui repose non seulement sur les nouvelles technologies, mais aussi sur un nouvel environnement dans lequel l'Administration doit s'adapter « en profondeur ».

Par « mobilité », on n'entend pas seulement l'adoption des technologies dernier cri, mais aussi un changement fondamental qui touche les méthodes, les moments et les

lieux de travail et d'échange des citoyens et des travailleurs. La technologie mobile, à savoir les appareils, les infrastructures, et les applications requises pour répondre aux besoins d'une population et d'une main-d'œuvre mobiles, est certes un élément essentiel de la mobilité, mais elle ne constitue qu'une partie du changement environnemental que représente la mobilité.

Mais ce changement ne s'opère pas facilement et la plupart des organisations ont du mal à gérer la question de la mobilité; par exemple, selon un sondage de 2013 recouvrant l'ensemble des secteurs, près de 80 % des cadres supérieurs d'entreprise et des dirigeants technologiques jugent l'avancement de leurs efforts en matière de mobilité comme étant de faible à moyen, tandis que 40 % d'entre eux définissent la stratégie de leur organisation dans le domaine comme étant « faible ».

Dans un secteur public ancré dans des cultures de travail traditionnelles, qui mise sur de vieilles infrastructures et qui, souvent, n'investit pas assez à l'échelle mondiale dans la mobilité en comparaison de la plupart des autres industries, pareils résultats rencontre sans doute un large écho. De plus, un grand nombre de hauts fonctionnaires du secteur public se disent frustrés, à raison, de la trop grande importance attribuée aux prétendus avantages transformationnels, qui minimise ou simplement fait fi des réalités présentes et des obstacles à la transition.

On constate par ailleurs l'existence d'autres complexités sociétales. Bien que les tendances précitées ajoutent foi à l'importance de la mobilité pour la performance et la légitimité des administrations, elles soulignent également l'existence de fortes inégalités, qui n'est pas sans causer de problèmes. Par exemple, près de la moitié des Canadiens ne possèdent pas d'appareils mobiles à l'heure actuelle, et la plupart des fournisseurs du secteur public ne savent toujours pas sur quel pied danser face à une population divisée sur les plans de la familiarité et des préférences à l'égard des modes en ligne (tant traditionnels, c.-à-d. par ordinateur, que mobiles).

Le secteur bancaire canadien fait état de disparités semblables, les questions de confidentialité et de sécurité figurant au nombre des principales raisons pour lesquelles on hésite en particulier à migrer vers les modes en ligne et les services bancaires mobiles. Les disparités géographiques et sociales sur ce que constitue une infrastructure Internet abordable et fiable augmentent les difficultés auxquelles le secteur public est confronté, pour qui les principes d'égalité et d'inclusion sont d'une importance centrale.

De par son examen étendu et complet des actions gouvernementales et des enquêtes professionnelles, des commentaires dans les médias et des travaux de recherche, ce rapport a pour but de fournir une base solide aux hauts fonctionnaires du secteur public

au Canada pour qu'ils puissent avoir ce qu'un certain cadre supérieur a déjà décrit avec justesse comme étant un point de vue éclairé sur la destination optimale des ressources et des efforts des administrations publiques au Canada, aujourd'hui et demain.

THÈMES DU RAPPORT

Mobilité et services

Impact des dispositifs mobiles sur les modes de prestation de services.

- La mobilité deviendra bientôt le premier point de contact avec le gouvernement pour une grande partie de la population.
- À court terme, la mobilité peut constituer un levier crucial pour surmonter l'inertie des modes de prestation conventionnels qui a paralysé les efforts de nombre d'administrations gouvernementales jusqu'ici.
- Les économies proviendront surtout du fait que les gens trouvent eux-mêmes les renseignements dont ils ont besoin, ainsi que du transfert des services de transaction essentiels vers les plateformes en ligne et mobiles.
- La mobilité peut elle aussi orienter les efforts de migration vers la voie électronique pourvu que des mesures plus dynamiques soient prises pour accorder la priorité aux modes de prestation de services en ligne.

Mobilité et infrastructure

Impact de la mobilité sur l'infrastructure de TI actuelle et future du gouvernement.

- La mobilité requiert une collaboration accrue et des modèles de gouvernance plus intégrés qui englobent à la fois la prestation des services et les rôles et fonctions du DPI.
- Le principal obstacle à l'échange centralisé de données et de services est la gestion de l'identité.
- L'ouverture et la transférabilité des normes technologiques constituent les principaux facteurs de rendement et de coût sur le plan de l'approvisionnement pour ce mode émergent.
- L'architecture d'entreprise est de plus en plus liée à la prestation de services mobiles.

Mobilité et rendement

Évolution du mode de fonctionnement du gouvernement et de la façon dont il évalue son rendement en matière de prestation de services.

- La mobilité est étroitement liée au gouvernement ouvert et à la mobilisation publique, créant de nouvelles possibilités d'innovation en matière de services, de conception des services axée sur la participation, et d'apprentissage en ligne.
- Il faut concevoir de nouveaux indicateurs et paramètres de cette participation et de ses répercussions sur le rendement du secteur public.
- La concrétisation des avantages que représentent les dispositifs mobiles dans le milieu de travail passe par la conception d'espaces de travail novateurs et flexibles et par une évolution correspondante de la culture organisationnelle, de la reddition de comptes et de la mesure de la performance.
- Ce nouvel environnement comporte aussi des risques croissants, découlant de la surcharge d'information et de la tendance au multitâches, qu'il faut prendre en considération et atténuer.

Mobilité et inclusion numérique

Maintenir l'accès de tous les citoyens aux services tout en élargissant l'offre de services mobiles.

- Comme un grand pourcentage de Canadiens n'utilise même pas Internet de façon régulière, ils n'ont forcément pas encore de dispositifs mobiles pour y accéder non plus.
- Il existe un important risque de clivage croissant entre les communautés urbaines et rurales pour ce qui est de la disponibilité des services et de la capacité des clients à y accéder de façon efficace.
- Les technologies mobiles créent de nouvelles possibilités d'habiliter les personnes handicapées, bien que la technologie à elle seule ne suffise pas.
- Cette habilitation requiert une focalisation expresse et des stratégies novatrices de la part du secteur public.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

La mobilité doit être un impératif national

Il faut coordonner les activités au niveau national pour:

- Créer une architecture fédérée plus formelle pour l'infrastructure numérique du secteur public dans son ensemble.
- Les municipalités doivent examiner, en collaboration, des modes d'impartition novateurs.
- L'identité mobile et les systèmes de paiement – ainsi que les stratégies multicanaux renforcées – sont des impératifs sur le plan des politiques et de la collaboration.
- Il faut que les gouvernements provinciaux revoient la planification de leur infrastructure afin d'appuyer les efforts de mobilité de façon économique dans l'ensemble de leurs institutions et programmes.

L'ISAC comme catalyseur de la recherche

L'ISAC pourrait jouer un rôle crucial au niveau national pour:

- Étudier de nouvelles stratégies de sensibilisation avec les secteurs non gouvernementaux pour accroître les efforts en matière de recherche et d'innovation consacrés aux enjeux de la mobilité.
- Élaborer un projet de tableau de bord distinct pour la mobilité, qui serait mis à l'essai par un certain nombre d'administrations.
- Adapter les méthodologies existantes pour mesurer la satisfaction et la confiance en s'assurant que la présence et le rendement des services mobiles sont pris en compte et font l'objet d'un suivi.