



Ligne directrice sur la gestion des services

Publié : le 23 mars 2017

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT22-168/2017F-PDF
ISBN : 978-0-660-09782-4

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guideline on Service Management

Ligne directrice sur la gestion des services

Au sujet de la présente Ligne directrice

Le présent document a pour objet de guider les ministères dans la gestion de leurs services et la mise en œuvre de la [Politique sur les services](#) du Conseil du Trésor.

Bien qu'elle soit destinée aux ministères visés par cette politique (voir la [section 2 de la Politique sur les services](#), les autres institutions du gouvernement du Canada sont encouragées à suivre au besoin les conseils fournis dans la présente Ligne directrice. Elle renferme des pratiques recommandées, des conseils et des outils concernant les pratiques relatives à la gestion de services, dont certaines sont peut-être déjà en place dans certains ministères.

La présente Ligne directrice est destinée aux gestionnaires et aux cadres de programmes et de services qui sont chargés de la mise en œuvre de la **Politique sur les services** et/ou de la gestion des services du gouvernement du Canada.

La présente Ligne directrice a été élaborée par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en consultation avec les ministères et organismes. Pour obtenir de plus amples détails sur la présente Ligne directrice, veuillez communiquer avec le service responsable des [Demandes de renseignements du Secrétariat du Conseil du Trésor](#).

Les employés du gouvernement du Canada peuvent obtenir davantage de renseignements au sujet de la gestion des services à la page Programme de la Politique sur les services du gouvernement du Canada à partir de GCpédia, un réseau fermé du gouvernement.

Introduction

Chaque jour, le gouvernement du Canada fournit une vaste gamme de services. L'excellence dans la conception et la prestation de services favorise la confiance envers le gouvernement et contribue à la réalisation efficiente et efficace des buts de politique publique et à de meilleures expériences de service pour les clients.

La [Politique sur les services](#) a été instaurée en 2014 en vue de mettre en place une approche stratégique et cohérente en matière de conception et de prestation de services internes intégrés et externes du gouvernement du Canada qui est axée sur les clients, obtient des gains d'efficacité opérationnelle et favorise une culture de l'excellence en ce qui a trait à la gestion.

La présente Ligne directrice décrit les principaux éléments d'une bonne gestion des services découlant des 10 exigences suivantes énoncées dans la Politique sur les services :

1. un répertoire de services soit établi et mis à jour annuellement;
2. des possibilités d'apprentissage au sujet des connaissances touchant le service et l'excellence du service à la clientèle soient offertes aux fournisseurs de services à l'entrée en fonction, puis à intervalles réguliers;
3. un mécanisme permettant de recevoir une rétroaction et de régler en temps opportun les problèmes de services à la clientèle soit mis à la disposition des clients;
4. les services prioritaires fassent régulièrement l'objet d'un examen afin de recenser les occasions de reconcevoir les services, de façon à améliorer la facilité d'emploi, l'intégration des voies de prestation et l'optimisation des dispositifs mobiles et, s'il y a lieu, d'adopter des approches exemplaires et des mécanismes de diversification de la prestation des services et des modalités de partenariats;
5. une stratégie pluriannuelle de gestion des services ministériels soit élaborée et exécutée en harmonie avec l'orientation en matière de services du gouvernement du Canada, et les progrès sont évalués annuellement;
6. une approche de mobilisation des utilisateurs soit élaborée pour faire connaître les services électroniques et en favoriser l'utilisation;
7. les normes de service et de l'information sur le rendement de la prestation des services prioritaires en temps réel soient mises à la disposition des clients par l'entremise de [canada.ca](#) pour les services externes et des outils internes de collaboration pour les services internes intégrés;
8. les services internes intégrés et externes obligatoires sont adoptés là où ils sont disponibles;
9. la proportion des services électroniques internes intégrés et externes augmente chaque année, conformément à la Stratégie de gestion des services d'un ministère;
10. l'authentification des services externes prioritaires puisse se faire par voie électronique, et que les clients aient accès en temps réel à l'état de leur demande.

1. Concepts et définitions clés en matière de services

La présente section fait état de certains concepts clés qui sous-tendent la conception, la prestation et la gestion des services gouvernementaux.

1.1 Service

La présente section donne des indices et des indications sur ce qui constitue un service aux termes de la [Politique sur les services](#). Il revient aux ministères de définir ce qui constitue ou non un service en fonction du contexte opérationnel qui leur est

propre.

1.1.1 Qu'est-ce qu'un service?

Au moment de déterminer les services, il faut avoir ce qui suit à l'esprit :

- le bénéficiaire n'obtient pas toujours nécessairement un extrant final;
- le service n'exige pas toujours qu'un fournisseur de services interagisse directement avec un bénéficiaire;
- le bénéficiaire ne demande pas toujours le service (p. ex., la vérification de l'impôt, l'inspection obligatoire, etc.).

Les définitions et explications des termes clés employés dans la définition de service sont les suivantes.

Extrant (service) final

- Unité de valeur que le service livre directement au client.
- Un extrant peut être tangible (p. ex., un passeport, une licence, un paiement ou un permis) ou intangible (p. ex., des conseils), et un service peut produire à la fois des extrants tangibles et intangibles. La fréquence et l'échéancier des extrants peuvent aussi varier : certains extrants peuvent être livrés à un client une seule fois sur une période de plusieurs années (p. ex., un passeport), tandis que d'autres peuvent être fournis régulièrement sur une période donnée (p. ex., des prestations d'assurance-emploi). Dans certains cas, de nombreuses années peuvent s'écouler avant qu'un extrant final soit reçu (p. ex., l'homologation d'un nouveau type d'aéronef ou l'octroi d'un brevet).

Besoin

- Nécessité ou désir du groupe cible qu'un programme a pour mandat de satisfaire ou d'atténuer.
- Le point de départ tant de programmes que de services réside dans la définition d'un besoin. Les besoins sont satisfaits par un programme qui a le mandat et les ressources pour y répondre. Un programme est exécuté dans le cadre d'un ou de plusieurs services. Les besoins sont habituellement comblés par l'extrant d'un service. (voir le haut de la page 8).

Bénéficiaire (ou client)

- Particuliers, entreprises ou leurs représentants qui sont servis par un ministère gouvernemental ou qui utilisent des services qui sont offerts par ce dernier.
- Le particulier peut être un client à l'extérieur ou à l'intérieur du gouvernement; cela comprend les employés du gouvernement du Canada qui ont accès à des services internes intégrés ou qui utilisent ces services. Dans le contexte de la [Politique sur les services](#), les termes « bénéficiaire » et « client » sont interchangeables. Le terme « bénéficiaire » peut s'appliquer tant à des groupes qu'à des organisations sans but lucratif.

Résultat

- Conséquence externe attribuable en partie à une organisation, une politique, un programme, un service ou une initiative. Les résultats ne sont pas le fait d'une seule organisation, d'une seule politique, d'un seul programme, d'un seul service ou d'une seule initiative. Ils relèvent plutôt de la sphère d'influence de l'organisation. Les résultats peuvent être décrits comme étant immédiats, intermédiaires, finaux, escomptés/attendus, directs, autres, etc.

L'exemple suivant est utile pour faire la distinction entre ces deux concepts. **Passeport Canada** a le pouvoir de délivrer des passeports aux Canadiens et aux Canadiennes. L'**extrant** de ce service est un passeport. Le résultat est la capacité des Canadiens et des Canadiennes de voyager à l'étranger.

1.1.2 Appliquer la définition d'un service

Dans cette section sont explorés des concepts utiles qui aideront les propriétaires du service et les fournisseurs de services à mieux comprendre et déterminer les services en fonction de la définition prévue ci-dessus. Certains services sont faciles à déterminer; d'autres non et exigent un examen et une discussion minutieux.

1.1.3 Comment déterminer un service?

Il revient aux ministères de définir ce qui est ou n'est pas un service dans leur contexte opérationnel. Pour déterminer plus facilement si une activité ou une série d'activités constitue ou non un service, vous pourriez utiliser l'outil servant à déterminer si une activité constitue un service présenté dans l'[annexe 1A](#).

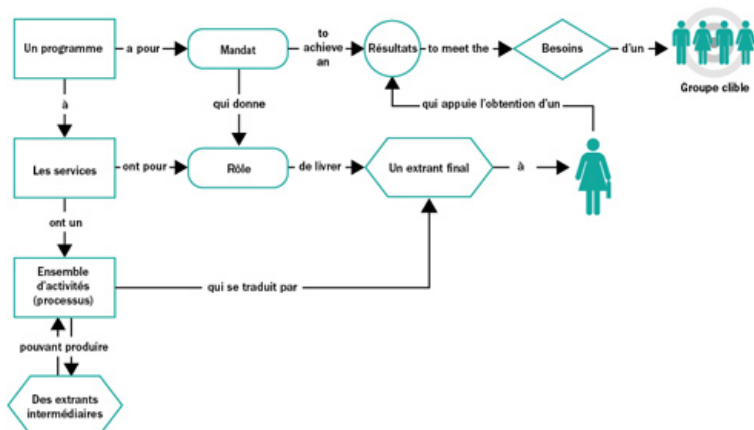
Services et programmes

Les programmes fournissent le contexte pour déterminer les services à fournir. En général, les programmes sont offerts dans le cadre de services qui contribuent à la réalisation des objectifs de programmes.

La plupart des ministères ont déjà défini leurs résultats attendus ou escomptés dans leur Cadre des résultats du ministère et en ont tenu compte dans leur Répertoire de programmes (IP), dans le contexte de la [Politique sur les résultats](#). Les services contribuent à l'obtention de ces résultats escomptés.

Pour comprendre les services, il faut d'abord connaître le contexte dans lequel ils sont fournis. Les services constituent un élément d'un programme qui contribue à un ensemble particulier d'extrants. Les services livrent un extrant final aux bénéficiaires (ou clients) à l'appui de l'obtention du résultat. Les services se composent d'activités (processus) qui mènent à l'extrant final. La figure 1 illustre ce contexte.

Figure 1 : Contexte dans lequel les services sont fournis



Version textuelle : Figure 1 : Contexte dans lequel les services sont fournis

Extrants finaux et extrants intermédiaires

Au moment de déterminer si une activité constitue un service, il est utile de se demander si l'activité produit un extrant intermédiaire ou un extrant final pour un client. Voici quelques exemples :

- La délivrance d'un permis ou d'un certificat en vertu d'un règlement constitue habituellement un extrant final. Le rejet d'une demande de permis peut aussi constituer l'extrant final du service. L'approbation ou le rejet de la demande de permis marque la fin de la série d'activités du point de vue du client.
- Les renseignements figurant dans un site Web du gouvernement du Canada au sujet de la façon de présenter une demande de permis ou de certificat constituent un extrant intermédiaire, car le client doit ensuite effectuer d'autres démarches avant de se voir délivrer le permis.
- Les conseils ou renseignements fournis par l'agent d'un centre d'appels constituent l'extrant final d'un service lorsque le client n'a pas à effectuer d'autres démarches par la suite.
- La délivrance d'un nouveau passeport constitue l'extrant final d'un service, mais pas l'acceptation d'une demande de passeport dûment remplie, car cette activité ne met pas fin à l'interaction entre le fournisseur de services et le bénéficiaire et ne se traduit donc pas par un extrant final. Dans ce cas, le rejet d'une demande de passeport peut être considéré comme l'extrant final du service.

Rapport entre les activités et les services

Un service se compose d'une série d'activités (processus) qui se traduit par un extrant final unique pour le destinataire (ou client). Chaque activité n'est pas nécessairement considérée comme étant un service, même si il lui est possible de produire des extrants intermédiaires.

Prenons l'exemple d'un propriétaire d'entreprise qui a besoin d'un permis ou d'un certificat délivré par le gouvernement du Canada pour avoir l'autorisation d'effectuer une action précise dans les locaux de son entreprise. La série d'activités pourrait comprendre ce qui suit :

- fournir, à partir du site Web du gouvernement du Canada, un formulaire de demande que le propriétaire d'entreprise peut utiliser pour faire une demande de permis ou de certificat;
- répondre à un appel du propriétaire d'entreprise, qui peut avoir besoin de renseignements supplémentaires pour pouvoir remplir la demande, ou autres questions. Le traitement de cet appel appuie la prestation du service;
- recevoir et traiter la demande, ce qui peut comprendre une évaluation de la demande par rapport aux critères établis d'admissibilité;
- inspecter les locaux de l'entreprise pour veiller à ce qu'ils répondent aux exigences;
- délivrer le permis ou le certificat; c'est la dernière étape de la série d'activités et il s'agit de l'extrant final du service.

Subventions et contributions sous la forme d'un service

L'administration de subventions et contributions constitue habituellement un service, sauf dans le cas de contributions/transferts faits à d'autres gouvernements ou d'autres organisations (p. ex., les paiements de péréquation ou les frais d'adhésion à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)).

Les subventions et contributions satisfont à la définition d'un service en ce qu'il y a un extrant final (financement); il y a un besoin (des fonds), il y a un bénéficiaire, et le service vient appuyer un résultat ou un objectif de politique publique (la raison pour laquelle le gouvernement du Canada verse la subvention ou la contribution).

Des normes de service sont souvent appliquées à l'administration des subventions et contributions. En cas d'incertitude quant à savoir si une subvention ou une contribution constitue un service, c'est au ministère qu'il revient de faire cette détermination en bout de ligne.

Pour en apprendre davantage sur les subventions et contributions, veuillez consulter la [Politique sur les paiements de transfert](#).

Information ou donnée à titre de service

Des renseignements ou des données sont un service lorsqu'ils constituent un extrant final pour un client et lorsqu'ils englobent les autres éléments inclus dans la définition d'un service (notamment un besoin, un bénéficiaire et un résultat).

Le traitement des considérations suivantes peut permettre de déterminer si les renseignements ou les données constituent un service. En outre, les fournisseurs de services peuvent utiliser l'outil servant à déterminer si une activité constitue un service (voir l'[annexe 1A](#)).

1. La fourniture d'information ou de données représente-t-elle un extrant final?

L'information est-elle l'extrant final ou fait-elle partie d'un processus plus vaste menant à un extrant final? Plus on a le sentiment que l'information ou les données sont l'extrant final, plus il est vraisemblable qu'il s'agisse d'un service. Par exemple, les prévisions du temps site Web d'un service météorologique constituent un service car ces renseignements concluent une interaction entre le fournisseur de services (le site Web du bureau météorologique) et le client (le visiteur du site Web). L'interaction est conclue parce que le client obtient les prévisions météorologiques comme extrant final.

2. À quelle fréquence l'information ou les données sont-elles produites?

Pour que l'information soit considérée comme un service, il faut que l'extrant final soit produit fréquemment ou à répétition. Plus l'information ou les données sont produites fréquemment, plus il est vraisemblable qu'il s'agisse d'un service.

3. Quelle est l'ampleur du besoin d'information?

Plus le bénéficiaire a besoin de l'information, plus il est probable que la fourniture de cette information soit un service. Déterminer si l'accès aux renseignements permet d'assurer le bien-être, la santé et la sécurité des Canadiens et des Canadiennes ou la viabilité économique des entreprises et si l'absence de l'accès pourrait nuire à ce qui précède. Par exemple, les avertissements à l'intention des voyageurs ou les rappels de produits alimentaires publiés dans Internet sont des services.

4. Un facteur de rapidité est-il associé au besoin?

Plus il est important de communiquer l'information dans un délai précis, plus il est vraisemblable qu'il s'agisse d'un service. Prenons, par exemple, les services météorologiques. Le bureau météorologique publie dans son site Web de l'information sur les prévisions météorologiques à intervalles très fréquents, parfois toutes les minutes. Comparez cela avec un rapport ou un document qui est publié dans le site Web une ou deux fois par an.

5. Combien y a-t-il de particuliers ou d'organisations qui accèdent à l'information ou aux données?

Plus il y a de particuliers qui accèdent à l'information ou aux données comme extrant final, plus il est vraisemblable qu'il s'agisse d'un service. Étant donné le large éventail de services offerts par le gouvernement fédéral, il est impossible d'établir un seuil ici, car ce nombre dépend largement de la nature du service et du contexte opérationnel.

6. La fourniture d'information ou de données contribue-t-elle directement à la réalisation d'un résultat?

Une réponse affirmative à cette question accroît la probabilité que la fourniture de l'information ou des données soit un service. Par exemple, l'agent d'un centre d'appels fournissant des renseignements ou des conseils sous la forme d'un extrant final contribue directement à un résultat; le client a obtenu des renseignements et conseils personnalisés dont il avait besoin pour accéder à des programmes et services du gouvernement du Canada.

1.2 Propriétaire de service et fournisseur de services

Les activités qui composent un service peuvent être exécutées par un ou plusieurs ministères, y compris des tierces parties. Lorsque c'est le cas, il est particulièrement important de comprendre le concept de propriétaire d'un service.

Un propriétaire de service peut différer d'un fournisseur de service. Le propriétaire (ou responsable) d'un service est l'organisation qui a le pouvoir d'offrir le service. Souvent, ce pouvoir est conféré par une loi, un règlement ou un autre instrument, et les responsabilités redditionnelles sont déléguées au gestionnaire compétent.

1.3 Gestion des services

1.3.1 Qu'est-ce que la gestion des services?

La gestion de services constitue l'éventail des activités et pratiques des personnes responsables de concevoir, mettre en œuvre, fournir, surveiller et constamment améliorer les services au sujet desquels elles ont des comptes à rendre.

1.3.2 Pourquoi la gestion des services est-elle importante?

Tous les particuliers, de même que toutes les entreprises et organisations au Canada, ont besoin, à un moment ou un autre, de services de la part du gouvernement fédéral, et s'attendent à ce que ces services soient de grande qualité et à ce que le gouvernement fournisse des services auxquels l'accès est facile et qu'il les fournisse avec rapidité et exactitude, de manière fiable et sécuritaire, et en offrant une facilité d'accès.

La gestion efficace des services favorise l'excellence de la conception et de la prestation de services. Elle contribue aussi à la réalisation des buts de politique publique, elle optimise les ressources, elle produit des degrés élevés de satisfaction de la clientèle et elle renforce la confiance envers le gouvernement.

La gestion des services du gouvernement du Canada est régie à l'aide de la [Politique sur les services](#) et elle exige que les administrateurs généraux appliquent la Politique d'une manière qui tient compte des trois principes suivants :

Services axés sur le client :

Les services sont conçus et fournis en fonction des besoins et de la rétroaction du client, et le passage aux services électroniques s'effectue progressivement.

Efficience opérationnelle :

Les services sont conçus et fournis de manière à réduire les coûts, en tenant compte des possibilités de normalisation, d'intégration et de restructuration.

Culture de l'excellence en ce qui a trait à la gestion du service :

Les services sont conçus et fournis en fonction de solides pratiques relatives à la gestion de services.

Les principes de gestion des renseignements énoncés ci-dessus sont complétés en tenant compte des facteurs bien connus de satisfaction de la clientèle :

facilité d'accès

(les clients ont accès à ce dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin);

la rapidité

(les clients sont satisfaits du délai d'obtention du service);

résultat positif

(les clients obtiennent ce dont ils ont besoin ou comprennent les raisons pour lesquelles ils ne peuvent l'obtenir);

professionnalisme

(bien informé, traitant les clients de façon juste, respectueuse et polie et étant à l'écoute de leurs besoins);

l'expérience récente en matière de services

(les clients fondent leur opinion sur leur expérience la plus récente en matière de services).

1.4 Ententes de service

1.4.1 Qu'est-ce qu'une entente de services?

Une entente de services est une entente administrative formelle entre deux parties ou plus qui définit les modalités d'une relation de service particulière entre deux parties ou plus.

1.4.2 Pourquoi les ententes de service sont-elles importantes?

L'établissement d'ententes de service constitue une bonne pratique de gestion relativement à toute entente conclue avec un propriétaire de service ou un fournisseur de service lorsque, par exemple, un service du gouvernement du Canada est offert par un ministère à un autre ministère ou au nom d'un autre ministère.

Les ententes de services peuvent rehausser la gouvernance, la reddition de compte et la qualité des services en contribuant à définir les rôles, les responsabilités, les processus et les attentes en matière de rendement. La pratique d'établir des ententes de service est fortement recommandée dans le cadre de tout type de relation avec un propriétaire de service ou un fournisseur de services ou d'une relation de service de collaboration. En général, les aspects de la relation de service documentés dans une entente de services sont la portée des services, la gouvernance, le fonctionnement, les finances, le rendement et la mise en œuvre.

Les ententes de services ont trois fonctions principales :

1. définir les attentes des parties qui signent l'entente;
2. fournir un processus de gouvernance et de résolution des problèmes;
3. servir de fiche de pointage pour l'examen du rendement et des résultats.

1.4.3 Ressources supplémentaires

Pour obtenir de plus amples renseignements et des outils sur cet aspect de la gestion des services, veuillez consulter les deux lignes directrices sur les ententes de service du Secrétariat du Conseil du Trésor, lesquelles sont publiées séparément. La [Ligne directrice sur les ententes de services Synthèse](#) présente une vue d'ensemble des ententes de services et s'adresse aux hauts gestionnaires et cadres supérieurs. La [Ligne directrice sur les ententes de services Éléments essentiels](#) décrit les événements essentiels de ces ententes et s'adresse aux personnes responsables de conclure ou de réexaminer des ententes

de services.

1.5 Services prioritaires

La [Politique sur les services](#) contient des exigences précises liées aux services prioritaires. La détermination des services prioritaires aide les ministères à centrer leur attention sur des aspects particuliers à améliorer en fonction de leur contexte opérationnel particulier.

1.5.1 Que sont les services prioritaires? Comment sont-ils déterminés?

Les services prioritaires sont des services internes intégrés et externes déterminés par chaque ministère en fonction d'un certain nombre de facteurs, y compris :

- le volume par voie (le nombre de demandes reçues et les extrants finaux positifs);
- l'importance du service pour les clients (p. ex., les droits, les permis, les avantages, les autorisations et les services essentiels à la mission);
- l'utilisation de renseignements personnels ou commerciaux de nature délicate;

Les services prioritaires doivent être indiqués dans le répertoire de services d'un ministère et on s'attend à ce qu'ils demeurent relativement statiques au fil du temps. Les ministères devraient les examiner régulièrement et devraient avoir une justification solide de leur décision quant à savoir si un service constitue un service prioritaire ou à tout changement apporté à la priorité ou à la désignation de service prioritaire.

L'outil servant à déterminer si un service constitue un service prioritaire indiqué à l'[annexe 1B](#) vise à appuyer les ministères dans la détermination de leurs services prioritaires et dans la consignation de l'analyse et de l'évaluation; il peut être peaufiné afin de tenir compte d'autres facteurs, comme la pondération en vue de tenir compte de l'importance relative des critères utilisés. Toutefois, les ministères doivent en assurer le caractère compréhensif.

1.6 Services externes

1.6.1 Qu'est-ce qu'un service externe?

Un service externe peut être défini comme un service dont le destinataire visé est un client à l'extérieur du gouvernement du Canada. Voici quelques exemples de services externes :

- offrir aux visiteurs un accès à un parc national;
- délivrer un passeport;
- délivrer un permis de mise en marché de produits alimentaires pour indiquer qu'ils sont propres à la consommation pour la population.

1.6.2 Comment les services externes sont-ils déterminés et catégorisés?

Les types généraux de services externes sont décrits à l'[annexe 1C](#), lesquels peuvent être utiles pour déterminer et rendre compte des services externes.

1.7 Services internes intégrés

1.7.1 Qu'est-ce qu'un service interne intégré?

Un service interne intégré peut être défini comme un service livré par un ministère du gouvernement du Canada à d'autres ministères du gouvernement du Canada à des fins d'utilisation pangouvernementales. Les services internes intégrés peuvent être offerts par plusieurs ministères ou par tous les ministères. Les services suivants sont considérés comme des services internes intégrés:

- les services obligatoires, notamment ceux qui sont externalisés (p. ex., les services de rémunération et de pension fournis par Services publics et Approvisionnement Canada);
- les services partagés ou facultatifs, notamment ceux qui sont externalisés lorsque le but est d'en assurer la prestation à l'échelle pangouvernementale (p. ex., les services de courriel et de réseau offerts par Services partagés Canada).

1.7.2 Déterminer et catégoriser les services internes intégrés

Les types généraux de services internes (tels qu'ils sont prévus dans la [Politique sur les résultats](#)) sont décrits à l'[annexe 1D](#), lesquels peuvent être utiles pour déterminer et rendre compte des services internes intégrés.

1.8 Services électroniques

1.8.1 Que sont les services électroniques?

Les services électroniques ou services par voie électronique sont définis dans la [Politique sur les services](#) comme la prestation d'un service qui peut être exécutée en ligne de bout en bout, sauf dans les cas où l'exécution est interdite par la loi

ou pour des raisons de sécurité

On part du principe qu'un service par voie électronique est un service qui peut être exécuté en ligne par le client. Le résultat final n'est pas toujours fourni en ligne dans tous les cas, puisqu'il peut s'agir d'un document physique, tel qu'un passeport, un certificat médical ou un autre type de document; toutefois, on encourage aussi les ministères à envisager la possibilité de fournir le résultat final par voie électronique. Dans les cas de prestation par des tiers, les ministères doivent intégrer les exigences de services électroniques dans leurs contrats ou ententes, puisque le respect de la Politique sur les services demeure nécessaire dans ces cas.

Les services par voie électronique considèrent typiquement les principaux points d'interaction suivant entre le fournisseur du service et le client :

- Enregistrement ou inscription du compte
- Authentification
- Demande
- Décision
- Émission
- Règlement de la question et retroaction

On encourage les ministères à mettre par écrit leur approche (justification) lorsqu'ils excluent un service ou une partie d'un service de la prestation par voie électronique et de le noter dans le répertoire des services ministériels.

1.8.2 Pourquoi les services électroniques sont-ils importants?

Les exigences de la Politique sur les services relatives aux services électroniques visent à mieux placer le gouvernement du Canada pour répondre aux besoins ou aux attentes générales des clients tout en réalisant des économies en augmentant la dépendance sur des modes de prestation à coût moindre.

Étant donné leur nature complexe et de transformation, les exigences politiques des services électroniques sont les dernières à entrer en vigueur dans le calendrier de mise en œuvre progressive de la politique. Cela reflète également la réalité que, pour de nombreux ministères et organismes, il est nécessaire d'intégrer les initiatives liées aux services électroniques aux exercices de planification existants, tels que les plans d'activité et plans de gestion de la TI, ainsi qu'aux mécanismes d'octroi de contrats.

Au-delà des facteurs juridiques ou de sécurité, il se peut qu'il ne soit pas pratique d'offrir la totalité ou une partie du service par voie électronique pour des raisons de rentabilité ou d'autres raisons comme la faisabilité technique. Dans d'autres circonstances, une activité intermédiaire particulière de service pourrait ne pas être convenable aux fins de prestation en ligne, par exemple, une consultation ou une inspection en personne. Un service électronique exige l'adoption d'une approche axée sur les clients et les clients devraient avoir l'option de retourner au mode en ligne une fois qu'une activité exigeant un autre mode de prestation est achevée.

Annexe 1A : Outil servant à déterminer si une activité constitue un service

Cet outil a pour objet d'aider les fournisseurs de services du gouvernement du Canada à déterminer si une activité ou un groupe d'activités constitue un service. L'outil fournit une orientation générale pour déterminer les services. Toutefois, les ministères doivent faire la détermination finale à cet égard.

Instructions

En vous fondant sur votre compréhension de l'activité ou du groupe d'activités, utilisez le tableau ci-dessous pour répondre aux questions suivantes et inscrivez « oui » ou « non » dans l'espace prévu à cet effet. Si vous répondez « non » à n'importe quelle de ces questions, l'activité ne constitue pas un service.

Si vous avez répondu « oui » à toutes les questions, l'activité constitue un service et elle devrait être incluse dans votre répertoire de services.

Table 1 : Outil servant à déterminer si une activité constitue un service

Questions	Analyse Oui/Non
1. Le résultat de l'activité est-il l'extrant final destiné au bénéficiaire (client)?	
2. L'extrant final est-il produit à répétition?	
3. L'activité répond-elle à un ou plusieurs besoins?	
4. Y a-t-il un facteur de rapidité associé à un besoin?	
5. Y a-t-il un bénéficiaire/client ou un groupe de bénéficiaires/clients clairement défini?	
6. L'activité contribue-t-elle à elle seule à la réalisation d'un résultat?	
7. L'activité est-elle indépendante de tous les autres services?	
8. L'activité est-elle exécutée au moyen d'au moins un mode de prestation de services (c.-à-d. par l'entremise d'Internet, en personne, par la poste ou par téléphone)?	

Les trois exemples qui suivent montrent comment on peut se servir de l'outil servant à déterminer si une activité constitue un service.

Exemple 1 : [Agri-stabilité](#)

Ministère ou organisme :

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Description :

Verser des fonds (en fonction du niveau de protection choisi) aux producteurs agricoles dont la marge de production tombe en dessous de leur marge de référence.

Table 2 : Outils servant à déterminer si une activité constitue un service, exemple 1 Agri-stabilité

Questions	Analyse	Oui/Non
1. Le résultat de l'activité est-il l'extrant final destiné au bénéficiaire (client)?	Les fonds sont le produit final du service et c'est ce que les producteurs agricoles recherchaient lorsqu'ils se sont inscrits au service et qu'ils ont versé leurs cotisations. La distribution des fonds est l'extrant final.	Oui
2. L'extrant final est-il produit à répétition?	Les fonds sont versés à répétition et au cours de différentes années.	Oui
3. L'activité répond-elle à un ou plusieurs besoins?	Verse les fonds (en fonction du niveau de protection choisi) aux producteurs agricoles dont la marge de production tombe en dessous de leur marge de référence dans une proportion de plus de 30 %.	Oui
4. Y a-t-il un facteur de rapidité lié à un besoin?	Le service est offert lorsque la marge de production du producteur est inférieure d'au moins 30 % à sa marge de référence. Ce financement aide les producteurs au moment où ils éprouvent un besoin financier, de sorte qu'il est subordonné au facteur temps. Ainsi, un facteur de rapidité est associé à la satisfaction d'un besoin.	Oui
5. Y a-t-il un bénéficiaire/client ou un groupe de bénéficiaires/clients clairement défini?	Il y a de nombreux producteurs qui pourraient utiliser ce service.	Oui
6. L'activité contribue-t-elle à elle seule à la réalisation d'un résultat?	Agri-stabilité ne nécessite ni activité ni processus supplémentaire pour contribuer à la réalisation d'un résultat de programme.	Oui
7. L'activité est-elle indépendante de tous les autres services?	L'agri-stabilité ne dépend pas d'autres services.	Oui
8. L'activité est-elle exécutée au moyen d'au moins un mode de prestation de services (c.-à-d. par l'entremise d'Internet, en personne, par la poste ou par téléphone)?	Les fonds sont remis en personne ou par la poste. Une partie de l'information relative au service est publiée par l'entremise d'Internet.	Oui

Conclusion : Il s'agit d'un service.

Exemple 2 [Programme de déglçage](#)

Ministère ou organisme :

Garde côtière canadienne

Description :

Les opérations de déglçage appuient l'activité économique en aidant les navires commerciaux à se déplacer dans les eaux couvertes de glace.

Table 3 : Outil servant à déterminer si une activité constitue un service, exemple 2 Programme de déglçage

Questions	Analyse	Oui/Non
1. Le résultat de l'activité est-il l'extrant final destiné au bénéficiaire (client)?	Le déglçage et la protection qui l'accompagne représentent ce que le client a demandé et ce qu'il paye. Il s'agit de l'extrant final.	Oui
2. L'extrant final est-il produit à répétition?	Les opérations de déglçage ont lieu de nombreuses fois pendant l'hiver, année après année.	Oui
3. L'activité répond-elle à un ou plusieurs besoins?	Le service appuie l'activité économique en aidant les navires commerciaux à se déplacer de manière sécuritaire et efficace dans les eaux couvertes de glace ou à proximité de ces eaux.	Oui
4. Y a-t-il un facteur de rapidité lié à un besoin?	Le déglçage est nécessaire pour permettre le passage des navires et respecter les calendriers de navigation, ce qui indique qu'un facteur de rapidité est associé au besoin.	Oui
5. Y a-t-il un bénéficiaire/client ou un groupe de bénéficiaires/clients clairement défini?	Ce service est offert à de nombreux clients : les navires commerciaux, les bateaux de pêche, les résidents de l'Arctique, les exploitants de porc et le grand public.	Oui
6. L'activité contribue-t-elle à elle seule à la réalisation d'un résultat?	Le Programme de déglçage n'a pas besoin d'activités ou de processus supplémentaires pour contribuer à la réalisation d'un résultat de programme.	Oui
7. L'activité est-elle indépendante de tous les autres services?	Le Programme de déglçage continuerait d'exister et demeurerait inchangé si un autre service disparaissait.	Oui
8. L'activité est-elle exécutée au moyen d'au moins un		

mode de prestation de services (c.-à-d. par l'entremise d'Internet, en personne, par la poste ou par téléphone)?

Le Programme de déglaçage est livré en personne.

Oui

Conclusion : Il s'agit d'un service.

Exemple 3 [Prestations du Canada](#)

Ministère ou organisme :

Service Canada

Description :

Le site Web Prestations du Canada est un outil qui fournit de l'information sur les programmes de prestations et les services que le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires offrent aux particuliers. Plusieurs ministères ont participé à la création de ce site Web, parmi lesquels l'Agence du revenu du Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, Patrimoine canadien, Emploi et Développement social Canada, le ministère de la Justice, Service Canada et Anciens Combattants Canada. Le site renferme aussi de l'information sur des programmes administrés par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et par l'ensemble des provinces et territoires du Canada.

Table 4 : Outil servant à déterminer si une activité constitue un service, exemple 3 Site Web de Prestations du Canada

Questions	Analyse	Oui/Non
1. Le résultat de l'activité est-il l'extrant final destiné au bénéficiaire (client)?	Le site Web est un outil qui donne de l'information sur différents programmes de prestation et services visant des groupes cibles particuliers et divers événements de la vie. Il comporte des hyperliens vers les autres sites. Il s'agit, par conséquent, d'un extrant intermédiaire plutôt que d'un extrant final pour le client.	Non

Conclusion : Il ne s'agit pas d'un service.

Annexe 1B : Outil de détermination des services prioritaires

Cet outil vise à aider les ministères à déterminer leurs services prioritaires et complète la [Politique sur les services](#).

Nom du service :

Point à considérer	Critères	Exemple	Évaluation (élevé, moyen ou faible)	Analyse
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il un renvoi clair au service dans la loi habilitante ou dans le mandat du ministère ou dans une autre loi? Le service est-il central au mandat ou est-il périphérique? 			
Priorité du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Le service est-il désigné une priorité ministérielle ou gouvernementale (p. ex., dans le dernier discours du Trône, dans les budgets fédéraux)? 			
Volume	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le service donne lieu à un volume relativement élevé d'opérations par année? 			
Critique ou essentiel à la mission	<ul style="list-style-type: none"> Le service a-t-il été désigné un service critique à la mission en vertu des plans de continuité des activités du ministère? Le service a-t-il été désigné un service essentiel en fonction de la définition prévue dans la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique? Est-ce que le service comporte la fourniture d'un droit, d'un avantage ou d'un autre extrant final de nature financière? 			
Importance du service au bien-être des particuliers ou à la viabilité des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le service comporte la délivrance d'un permis ou d'une autorisation? Le service concerne-t-il la facturation d'un honoraire aux clients afin de recevoir le service? 			

- | | |
|-------------------------|---|
| Authentification | <ul style="list-style-type: none"> Le service exige-t-il une authentification des justificatifs et/ou des renseignements personnels d'un client, conformément à la Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs? |
| Autres critères | <ul style="list-style-type: none"> Tout autre critère jugé pertinent par le ministère. |

Note globale en tant que service prioritaire :

Est-ce qu'il s'agit d'un service prioritaire pour le ministère? Oui/Non

Annexe 1C : Types de services externes

L'emploi d'une terminologie commune peut faciliter les exercices d'établissement de rapports du gouvernement du Canada. Les cinq types de services externes dont fait état le tableau qui suit sont basés sur les 19 types d'extraits de service énumérés dans le Modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRS GC). On encourage les ministères à utiliser ces cinq types lors de la détermination et de la catégorisation de leurs services externes.

Type de service externe	Description	Titre de l'extrait de service dans le MRS GC	Exemples
1. Ressources	<ul style="list-style-type: none"> Services qui acquièrent ou dispensent de l'argent, ou unités d'une ressource ou périodes d'utilisation d'une ressource. Services qui dispensent des soins sociaux ou médicaux ou qui offrent de la réadaptation aux gens. Services qui transportent des gens et des ressources d'un lieu à un autre. Services qui répondent à des urgences et qui apportent de l'aide. 	<ul style="list-style-type: none"> (Unités de) ressource Rencontres axées sur les soins et la réadaptation Fonds Interventions Déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisitions et fournitures Avantages sociaux (p. ex., Sécurité de la vieillesse) Contributions Énergie Installations Subventions Main-d'œuvre pour intervenir dans des situations d'urgence ou fournir de l'aide. Terrains Éléments d'actif mobilier Transport de l'énergie, du matériel, des personnes, des lettres, du courriel, des messages. Intervention pour répondre à un besoin urgent ou non urgent de soins ou de services de réadaptation. Fournitures.
	<ul style="list-style-type: none"> Services qui jumellent, relient ou mettent en rapport deux parties (le demandeur et le répondant) et dans le cadre 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres de consultation. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation accrue aux politiques, programmes et services du gouvernement du Canada

<p>2. Services consultatifs</p>	<p>desquels le fournisseur a un devoir explicite ou implicite envers les deux parties.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services dans le cadre desquels des données, de l'information ou des conseils sont transmis à une partie ou à un système. • Services qui préconisent des positions ou militent en leur faveur ou qui font la promotion de politiques, de programmes et de services gouvernementaux. • Services qui font de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres de protection des droits et de promotion. • Jumelage, aiguillage et liens. • Nouvelles connaissances. 	<p>ou Canada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information rendue accessible dans une base de données en ligne, une publication, un centre d'appel, etc. • Jumelage prescriptif ou non prescriptif. • Recherche.
<p>3. Rencontres axées sur des activités éducatives, récréatives et culturelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Services qui offrent des expériences éducatives et de la formation aux gens. • Services qui offrent des expériences récréatives ou culturelles aux gens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres axées sur des activités éducatives et de la formation. • Rencontres axées sur des activités récréatives et culturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine Musées • Parcs • Formation
<p>4. Conformité aux règlements et application des règlements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Services qui règlent des différends ou qui créent des ententes entre les parties. • Services qui exercent des pouvoirs gouvernementaux en accordant l'autorisation, pendant une période donnée, de se livrer à des activités, de posséder ou de contrôler des biens ou des ressources, ou de détenir un statut, un pouvoir ou des privilèges. • Services qui font des inspections, des enquêtes et des analyses pour trouver de l'information et tirer des constatations et formuler des recommandations en conformité de critères comme les dispositions des lois, des politiques, des normes et des lignes directrices approuvées, etc., ou conformément à une opinion crédible. • Services qui appliquent des règles et rendent des décisions impartiales. • Services qui imposent des pénalités, imposent l'observation, prononcent des peines et les appliquent. • Services qui protègent les personnes et les ressources contre les menaces, y compris la protection proactive. • Services qui interviennent, réagissent à des menaces et à des urgences, fournissent de l'aide et rétablissent l'ordre. • Services qui font des inspections, des enquêtes et des analyses pour trouver de l'information, tirer des constatations et formuler des recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Périodes d'autorisation • Constatations • Interventions • Sanctions et périodes d'application de sanctions • Périodes d'entente • Périodes de protection • Décisions et jugements 	<ul style="list-style-type: none"> • Cours et tribunaux • Certificats, licences, et permis • Documents d'identité (p. ex., numéro d'assurance sociale, passeport) • Jugements • Autorisations • Services policiers • Processus réglementaires • Inspections de sécurité • Processus réglementaires • Sanctions et pénalités
<p>5. Établissement de règles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Services qui créent ou modifient des lois, des règlements, des politiques, des stratégies, des normes, des plans et des dessins Règles (MRGC 18). 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles (lois, règlements, politiques, stratégies, plans, dessins, normes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dessins • Directives et normes • Lois et règlements • Plans • Politiques • Stratégies

Annexe 1D : Types de services internes intégrés

L'emploi d'une terminologie commune peut faciliter les exercices d'établissement de rapports du gouvernement du Canada. La liste suivante des types de services internes (tels qu'ils sont prévus dans la [Politique sur les résultats](#)) peut être utile pour déterminer et rendre compte des services internes intégrés.

Type de service externe

Exemples

1. Services d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des approvisionnements • Gestion des contrats • Surveillance et l'établissement de rapports • Politiques et procédures
2. Services de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche sur l'opinion publique • Image de marque ministérielle • Gestion des consultations publiques • Gestion des relations avec les médias • Publicité, foires et expositions pour l'ensemble du ministère • Communications stratégiques et conseils • Édition
3. Services de gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Planification financière et budgétisation • Comptabilité organisationnelle • Contrôle des dépenses • Paiements • Perception et créances • Comptabilisation des actifs et des passifs
4. Services de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources humaines et établissement de rapports • Conception de l'organisation • Gestion des emplois et des postes • Dotation et orientation des employés • Rémunération totale • Rendement, apprentissage, perfectionnement et reconnaissance des employés • Cessations d'emploi permanentes et temporaires • Gestion du milieu de travail et relations de travail • Systèmes des ressources humaines • Services à la haute direction
5. Services de gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Services de gestion des données • Services de gestion des dossiers et des documents • Services de bibliothèque • Services de gestion du contenu Web • Services d'archivage • Services de renseignement organisationnel et de soutien des décisions • Gestion du programme de gestion de l'information
6. Services de technologie de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Informatique répartie • Élaboration et maintenance des applications et bases de données • Informatisation de la production et des opérations • Réseau de télécommunications (voix et données) • Sécurité de la TI • Gestion des programmes de la TI
7. Services juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Services consultatifs juridiques • Service du contentieux • Services de rédaction législative et réglementaire
8. Services de gestion et de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Politique et planification stratégiques et relations gouvernementales • Politiques, normes et lignes directrices ministérielles • Planification des investissements • Gestion et surveillance ministérielles de projets du ministère • Gestion des risques • Rendement et établissement de rapports • Vérification interne • Évaluation • Affaires parlementaires • Traitement des dossiers d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels et d'établissement de rapports
9. Services de gestion du matériel	<ul style="list-style-type: none"> • Planification du matériel • Utilisation et entretien du matériel

9. Services de gestion du matériel

- Élimination
- Politiques et procédures

10. Services immobiliers

- Aménagement des bureaux
- Entretien des bureaux
- Politiques et procédures
- Services relatifs aux locaux
- Sécurité physique

2. Éléments clés de la gestion des services

La [Politique sur les services](#) fixe, pour les administrateurs généraux, des exigences liées aux divers aspects de la gestion de services. La mise en œuvre des exigences énoncées tout au long du présent document, peu importe si elle s'applique à l'élaboration des répertoires de services ou à d'autres activités, peut bénéficier des pratiques de gestion de projets.

La Politique sur les services établit aussi les exigences de surveillance et d'établissement de rapports selon lesquelles les administrateurs généraux doivent confirmer la conformité à la Politique au moyen de mécanismes d'établissement de rapports tels que le Cadre de responsabilisation de gestion ou d'une confirmation annuelle que les exigences sont satisfaites (voir la [section 8.1.b de la Politique](#)). Les éléments suivants sont essentiels à une gestion de services solide :

2.1 Répertoires de services

2.1.1 Exigence

La [section 7.1 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2014, exige que les ministères élaborent un répertoire de services pour les services externes et les services internes intégrés et qu'il soit mis à jour chaque année.

2.1.2 Qu'est-ce qu'un répertoire de services?

Un répertoire de services est un catalogue des services internes intégrés et des services externes, y compris l'identification des services prioritaires, qui renferment des renseignements détaillés en fonction d'un ensemble particulier d'éléments (p. ex., type de service, domaine de responsabilité, client, volume).

Un répertoire de services contient des renseignements, qu'on appelle des éléments de données, qui permettent aux fournisseurs de services de bien comprendre et gérer leurs services. Ces renseignements doivent être conformes aux données figurant au Profil de l'information sur le rendement du ministère.

2.1.3 Pourquoi un répertoire de services est-il important?

Utilisé efficacement, le répertoire de services peut être un outil très utile qui permet aux organisations de mieux connaître, comprendre et gérer leur portefeuille de services. Un répertoire de services témoigne également de l'engagement d'une organisation à l'égard de la transparence et de l'excellence en matière de services. L'utilisation d'un répertoire de services comporte plusieurs avantages :

- elle brosse un portrait des services ministériels qui peut à son tour appuyer la gestion stratégique et la prise de décisions;
- elle peut faciliter la détermination des ressources nécessaires à la prestation de services (p. ex., dotation, installations, technologie de l'information et gestion de l'information);
- elle facilite l'établissement de rapports sur le rendement en établissant des liens entre les services et les indicateurs de rendement interne et les normes des services externes;
- elle appuie la détermination des services prioritaires et le repérage des possibilités de réaliser des gains d'efficacité par le regroupement et la normalisation des services, ou les activités ou processus constitutifs au sein du ministère et à l'échelle du gouvernement du Canada.

2.1.4 Comment procède-t-on à l'élaboration d'un répertoire de services?

Même si bon nombre de ministères ont déjà des répertoires de services, ils sont encouragés à harmoniser leurs répertoires avec les conseils figurant dans la présente Ligne directrice afin d'assurer une approche uniforme pangouvernementale. La table 5 prévoit une synthèse des exigences relatives aux répertoires de services. Un modèle de répertoire de services figure à la page du Programme stratégique des services du gouvernement du Canada à partir de GCpédia, un réseau fermé du gouvernement.

Un répertoire de services peut comporter de nombreux éléments de données et les éléments les plus importants sont énumérés dans la table 5 ci-dessous. Les ministères peuvent inclure d'autres éléments de données dans leur répertoire de services, y compris ceux liés aux coûts. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'établissement des coûts, veuillez consulter les [Lignes directrices sur l'établissement des coûts](#) du Conseil du Trésor.

**Table 5 : Principaux éléments de données pour le répertoire de services
Exigences relatives aux répertoires de services du ministère**

Non	Élément	Description
1	Numéro d'ID du service	Un numéro unique attribué à un service dans le répertoire par un ministère pour faciliter la consultation de données sur les services particuliers.
2	Nom du service	Le nom officiel du service.
		Indique le type de service externe ou de service interne . Pour les services externes, sélectionner l'un des éléments suivants :
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources 2. Services consultatifs 3. Rencontres axées sur des activités éducatives, récréatives et culturelles 4. Conformité aux règlements et application des règlements 5. établissement de règles.
3	Type de service	Pour les services internes intégrés , sélectionner l'un des éléments suivants :
		<ol style="list-style-type: none"> 6. Services d'acquisition 7. Services de communication 8. Services de gestion financière 9. Services de gestion des ressources humaines 10. Services de gestion de l'information 11. Services de technologie de l'information 12. Services juridiques 13. Services de gestion et de surveillance 14. Services de gestion du matériel 15. Services immobiliers
4	Désignations spéciales	Si le service a été désigné un service prioritaire, un service critique à la mission et/ou un service essentiel par le ministère. Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives et plus d'une désignation peut être indiquée.
5	Description du service	Une description brève (en une ou deux phrases) du service et du besoin auquel il répond.
6	Secteur de responsabilité	Le secteur de l'organisation qui est responsable du service et qui rend des comptes à son sujet.
7	Instruments habilitants	Une liste des lois et/ou des politiques qui confère le pouvoir d'établir le service.
8	Nom du programme	Le nom du programme en vertu duquel le service est offert.
9	Numéro d'ID du programme	Le numéro unique du programme associé aux éléments de programme pour l'ensemble des résultats stratégiques, programmes, sous-programmes et sous-sous-programmes. Au besoin, les responsables de la Politique sur les résultats du ministère peuvent aider à trouver le numéro d'ID du programme, au besoin.
10	Service externe ou service interne intégré	Indique si le service est un service externe ou un service interne intégré au sens des définitions données dans la Politique sur les services . Nota : Même si la Politique sur les services ne l'exige pas, les ministères peuvent inclure leurs services internes pourvu qu'ils soient indiqués à ce titre de manière appropriée dans une section distincte du document.
11	Propriétaire du service	Identifie le propriétaire du service, comme l'organisation qui en est responsable, selon les instruments habilitants. Si le propriétaire est un autre ministère, il faut en préciser le nom. On encourage les ministères à utiliser le titre d'usage approuvé du ministère, en conformité avec le Programme fédéral de coordination de l'image de marque. Pour obtenir une liste des titres, veuillez consulter le Registre des titres d'usage .
12	Ententes de	Indique si une ou plusieurs entente(s) de service ont été conclues pour assurer la prestation du service

12 service indique si une ou plusieurs entente(s) de service ont été conclues pour appuyer la prestation du service.

Identifie les groupes de clients ou les groupes de services cibles.

- | | | |
|----|---|--|
| 13 | Groupe de clients ou de services cibles | <ol style="list-style-type: none">1. Particuliers2. Institutions et organismes sans but lucratif3. Segments économiques (entreprises)4. Entités étrangères5. Provinces, territoires et collectivités6. Interne au gouvernement7. environnement |
|----|---|--|

Nota : Pour obtenir d'autres éclaircissements relativement à ces catégories, veuillez consulter la **Norme sur l'étiquetage** prévue dans la Politique sur les résultats.

Le volume du service qui est offert au cours d'un exercice financier, y compris le **nombre absolu de demandes reçues** et le **nombre d'extrants finaux positifs** pour chacun des modes suivants utilisés pour offrir le service :

- | | | |
|----|-----------------|---|
| 14 | Volume par mode | <ol style="list-style-type: none">1. En ligne2. En personne3. Par téléphone4. Par la poste |
|----|-----------------|---|

Nota : Si un service n'est pas offert au moyen d'un mode, veuillez indiquer que cette question ne s'applique pas. S'il n'y a aucune donnée sur un service, mais le service est offert par ce mode, veuillez indiquer que les données ne sont pas disponibles.

15 Frais d'utilisation Une valeur oui/non indiquant si des frais sont perçus pour le service (pour obtenir des détails, consultez la [Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation](#)).

16 Normes de service Une valeur oui/non indiquant s'il y a des normes de service pour le service.

17 Cibles de rendement opérationnel Une valeur oui/non indiquant s'il y a des cibles de rendement opérationnel pour le service. Elles sont habituellement décrites dans un Cadre de mesure du rendement du ministère (pour obtenir des détails sur la différence entre les normes de services et les cibles de rendement opérationnel, consultez la section Normes de service de la Ligne directrice).

Indique, du point de vue du client, le pourcentage des activités liées au service effectuées en ligne, en fonction du nombre des points d'interaction applicables suivants du service :

- | | | |
|----|------------------------|--|
| 18 | Services électroniques | <ul style="list-style-type: none">• Enregistrement ou inscription du compte• Authentification• Application• Décision• Délivrance (extrant final)• Résolution des problèmes et rétroaction |
|----|------------------------|--|

2.1.5 Principales considérations

Voici certains des points clés à prendre en considération dans le cadre de l'élaboration et de la mise à jour d'un répertoire de services :

- Si un ministère en est aux premiers stades de la mise en œuvre de son répertoire de services, il pourrait dresser un plan décrivant la façon dont il a l'intention d'ajouter progressivement des éléments de données au répertoire de services, ainsi que la façon dont cette information est recueillie. Une fois élaboré, ce plan peut être annexé à la stratégie de gestion de services du ministère.
- Il est important d'assurer le caractère évolutif de votre répertoire de services en mettant à jour régulièrement ou annuellement le document. Ces mises à jour sont essentielles afin que votre répertoire de services indique exactement les services offerts par le ministère.
- En plus d'indiquer les éléments de données énumérés ci-dessus, il est également important que le document indique le ou les gardiens du répertoire, la date de la dernière révision, ainsi que toute autre information qui pourrait servir de point de référence pour ceux qui utilisent ces renseignements à l'avenir.
- Le nombre d'éléments de données figurant aux répertoires de services peut être élargi, au besoin, afin de répondre aux besoins particuliers du ministère.

2.2 Possibilités d'apprentissage

2.2.1 Exigence

La [section 7.2 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2014, exige que des possibilités d'apprentissage au sujet des connaissances touchant le service et l'excellence du service à la clientèle soient offertes aux fournisseurs de services.

2.2.2 Quelles sont les possibilités d'apprentissage?

Les possibilités d'apprentissage sont composées de diverses méthodes et de divers outils d'apprentissage (formels ou informels) pour mieux sensibiliser ou acquérir des connaissances ou des compétences au sujet de la conception ou de la prestation des services du gouvernement du Canada. Ces possibilités pourraient comprendre une formation, des séances d'information ou d'orientation, des vidéos, des renseignements fournis par l'entremise d'outils collaboratifs internes, des séances d'information des gestionnaires, des avis de connexion à un compte et des bulletins électroniques.

2.2.3 Pourquoi des possibilités d'apprentissage en matière de services sont-elles importantes?

Les ministères qui offrent régulièrement des possibilités d'apprentissage en lien avec les connaissances touchant le service et l'excellence du service à la clientèle posent les bases pour répondre aux besoins des clients tout en atteignant les résultats de ces programmes.

Les possibilités d'apprentissage font en sorte que les fournisseurs de services disposent des ressources, des outils, des relations, des réseaux, de la formation, de l'information et du soutien de la part des superviseurs qui leur sont nécessaires pour pouvoir appliquer les connaissances et les compétences ([voir la table 6 ci-dessous](#)) en matière de conception des services et lors des interactions du service à la clientèle. Au bout du compte, cela se traduit par de meilleures expériences de service, une plus grande satisfaction de la clientèle et des résultats de programme améliorés.

Afin d'offrir efficacement des possibilités d'apprentissage sur le service dans l'ensemble de l'organisation, les ministères voudront peut-être mettre au point une approche à l'échelle de l'organisation en matière d'apprentissage, ou encore un plan axé sur cela.

2.2.4 Que sont des connaissances touchant le service et excellence du service à la clientèle?

L'expression « connaissances touchant le service » renvoie aux connaissances relatives à un ou à des services particuliers offerts, alors que l'expression « excellence du service à la clientèle » renvoie à l'excellence des compétences nécessaires pour interagir avec les clients. Dans le tableau 6 sont énumérés quelques exemples de connaissances touchant le service et de compétences en service à la clientèle.

Tableau 6 : Connaissances touchant le service et compétences en service à la clientèle

Composante	Description
	Connaissances :
Connaissances touchant le service	<ul style="list-style-type: none">• du mandat, des objectifs et des priorités du ministère;• des produits, des services et des partenaires du ministère;• du programme qui est appuyé par le service;• des programmes et services connexes pour les clients (p. ex., ceux offerts par d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement);• des engagements et des normes applicables en matière de services;• des attentes de la clientèle;• des concepts et des techniques de prestation de services;• des outils d'engagement des clients, outils de gestion, technologie et applications existants et émergents;• des pratiques de protection des renseignements personnels, de gestion de l'identité et de sécurité appuyant le service;• des exigences à respecter en matière de langues officielles lors de la fourniture de service.
	La capacité :
Compétences en service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none">• de comprendre son propre rôle et ses propres responsabilités, ainsi que ceux des autres parties qui prennent part à la prestation du service;• de respecter les politiques, règlements et procédures applicables du gouvernement du Canada et des ministères en ce qui touche le service à la clientèle;• d'utiliser des techniques de communication interpersonnelle efficaces pour définir les besoins du client (p. ex., poser des questions, écoute active) et d'entretenir des relations positives;• de faire preuve d'une attitude professionnelle, aimable et empressée lorsqu'on sert les clients;• d'évaluer une situation et d'appliquer des techniques de solution de problème pour obtenir des résultats positifs en matière de services à la clientèle;

- de résoudre en temps opportun les problèmes de service à la clientèle, y compris les problèmes urgents;
- d'obtenir une rétroaction des clients pour améliorer la qualité et l'efficacité des services;
- de travailler en collaboration pour fournir aux clients des services intégrés;
- de fournir un service qui cadre avec les valeurs de l'organisation;
- de parler et d'agir d'une façon qui fait preuve de respect envers les clients.

2.2.5 Comment offrir les possibilités d'apprentissage

Les ministères qui choisissent de mettre au point des approches ou plans d'apprentissage sur le service peuvent y inclure les possibles possibilités d'apprentissage suivantes.

1. Au début de l'emploi
 - Distribuer des trousseaux d'information sur les exigences des politiques gouvernementales et ministérielles liées au service.
 - Animer des séances d'information pour veiller à ce que les fournisseurs de services sachent à quoi s'attendre quant aux comportements des clients au moment d'interagir avec ces derniers.
 - Distribuer de l'information au sujet de la structure organisationnelle et de la structure de gouvernance qui appuie la prestation de services offerts par le ministère.
 - Fournir aux employés les coordonnées de ceux qui prennent part à la prestation de services. Les ministères qui publient leurs répertoires des services dans leur site intranet peuvent veiller à ce que tout le personnel ait accès à cette information.
2. À intervalles réguliers
 - Appuyer les possibilités de formation et d'acquisition d'attestations en matière de services.
 - Intégrer des occasions de prestation de services et d'apprentissage concernant les services dans les ententes de rendement et les plans d'apprentissage.
 - Offrir des possibilités informelles de mentorat et d'encadrement.
 - Organiser des événements et offrir des occasions de réseautage au ministère à des fins de partage de l'information et de connaissances au sujet de la prestation de services.
 - Reconnaître les réalisations en matière de prestation de services dans le cadre des réunions d'équipe.
 - Dresser, tenir à jour et partager une liste des pratiques exemplaires en matière de services.
 - Mener des activités de sensibilisation et encourager l'expérimentation de nouvelles approches et technologies liées au service.
 - Passer en revue l'approche axée sur l'apprentissage en matière de services pour veiller à ce qu'elle demeure d'actualité.

2.3 Mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes

2.3.1 Exigence

La [section 7.3 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige qu'un mécanisme permettant de recevoir une rétroaction et de régler en temps opportun les problèmes de services à la clientèle soit mis à la disposition des clients.

2.3.2 Que sont les mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes?

Des mécanismes pour fournir une rétroaction et régler les problèmes de services peuvent comprendre diverses méthodes et divers outils, formels ou informels, visant à recueillir les commentaires des clients et à résoudre les problèmes de services qui ne sont pas liées à des décisions ou à des appels, tels qu'un ombudsman, un compte courriel générique ou un compte de médias sociaux pour le ministère et des questionnaires durant la prestation de services.

Les mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes offrent un moyen aux ministères de recevoir et de gérer des renseignements provenant de client et concernent la consignation, le traitement, la réponse et l'établissement de rapports sur les renseignements reçus. En général, ces mécanismes sont liés à d'autres activités ministérielles dont l'objectif est de gérer de manière efficace la rétroaction ou les problèmes de services, par exemple :

- la mise en œuvre de politiques liées aux services du ministère;
- l'examen des normes et des processus opérationnels des services;
- la tenue à jour de la base de données et des systèmes de la GI et de la TI aux fins de consignation, de transmission et de prise de mesures relativement à la rétroaction;
- les possibilités d'apprentissage du personnel et des gestionnaires de première ligne.

Qu'est-ce qu'un problème de services?

Un problème de services renvoie à une difficulté qu'un client éprouve à un moment donné pendant qu'il reçoit un service. Il ne se rapporte pas au recours lié à une décision ou à un processus officiel d'appel. Même si la plupart des problèmes de services sont de nature mineure, ils exigent habituellement une attention immédiate afin de les régler en temps opportun. Ce règlement est critique à assurer une expérience de service positive globale pour le client. La rapidité selon laquelle les problèmes sont réglés dépendra de leur complexité et des circonstances opérationnelles du ministère. Voici, entre autres, des exemples de problèmes de services qui pourraient être réglés au moyen du mécanisme :

- la demande de précisions quant aux renseignements qui doivent être fournis pour présenter une demande complète;
- régler une difficulté concernant une page Web, l'enregistrement ou l'authentification d'un compte ministériel ou la présentation d'une demande;
- une demande de renseignements relative à l'état d'une demande.

Des problèmes de services sont soulevés habituellement auprès des agents des services à la clientèle pendant les interactions normales avec le client et peuvent habituellement être réglés rapidement, à la satisfaction des clients ou une entente pendant le contact initial. Dans la mesure du possible, ces problèmes pourraient être consignés afin de guider l'amélioration de la gestion des services.

Un éventail de mécanismes pourrait déjà exister au sein d'un ministère pour gérer d'autres types de problèmes, y compris ce qui suit :

- ils sont traités par un organisme de plaintes externes, une cour ou un tribunal;
- les problèmes qui concernent l'emploi, les relations de travail ou des questions liées aux relations industrielles;
- les problèmes qui concernent les décisions administratives du ministère (p. ex., les décisions liées au financement, l'accréditation ou la délivrance de licence aux installations).

Les ministères peuvent choisir d'appliquer le même mécanisme pour tous les types de rétroaction des clients ou problèmes de services. Toutefois, les types de problèmes visés par chaque mécanisme devraient être communiqués clairement aux employés et aux clients, le cas échéant. La détermination de la question de savoir si un problème cerné par un client est admissible à un examen en vertu d'un mécanisme particulier pourrait permettre d'éviter de gaspiller des ressources sur un malentendu, une préoccupation mal acheminée ou une question frivole. Par exemple, si une demande de permis d'un client est refusée, son point de vue relatif à la prestation de services et à la décision prises pourrait être négatif, lorsqu'en fait, la prestation de services répondait ou dépassait les normes de service établies. Dans ce cas, le résultat de la transaction a une influence sur la satisfaction du client en ce qui concerne le service.

2.3.3 Pourquoi les mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes sont-ils importants?

Les mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes de services sont critiques à la prestation de services qui répondent aux besoins des clients et à l'amélioration continue. Ils ont de nombreux buts principaux, y compris ce qui suit :

- déterminer les domaines de services et de prestation de services qui exigent une amélioration;
- contribuer à l'évaluation globale de la satisfaction des clients par rapport aux services offerts par le ministère;
- offrir l'occasion d'établir des relations de confiance entre les clients et le ministère en aidant les clients à relever les défis liés aux services;
- accroître l'efficacité et l'efficacité opérationnelles en déterminant et réglant les problèmes systématiques liés à la prestation de services.

2.3.4 Principales considérations pour établir les mécanismes de rétroaction des clients et de règlement des problèmes

Les mécanismes de rétroaction et de règlement des problèmes sont utilisés pour gérer un vaste éventail de renseignements sur l'expérience des clients et ils utilisent un certain nombre de méthodes dans tous les modes de prestation de services, tant sollicités que non sollicités. Par exemple, les mécanismes de rétroaction et de règlement des problèmes qui concernent la sollicitation d'une rétroaction auprès des utilisateurs comprennent des offres à participer à un sondage à la sortie, tandis que la méthode qui ne sollicite pas des renseignements comprend une section « communiquez avec nous » qui comprend un lien Web, un courriel générique et/ou un numéro de téléphone pour communiquer avec le ministère.

Les renseignements obtenus à l'aide du mécanisme peuvent être classifiés selon les deux catégories générales suivantes : une rétroaction générale qui serait utilisée pour améliorer les services, y compris des plans de travail visant l'amélioration future du service et, plus particulièrement, la rétroaction ou des plaintes concernant les problèmes liés à la prestation de services sont susceptibles d'exiger une interaction avec un client ou un suivi auprès de ce dernier, comportant divers niveaux d'urgence.

Selon le type de renseignements et les circonstances concernés, une seule méthode peut être utilisée pour recueillir la rétroaction et pour régler des problèmes de services. Dans certaines situations ministérielles concernant un volume important de services et d'opérations, un bureau particulier consacré à la rétroaction des clients et au règlement des problèmes de services, comme un bureau de satisfaction des clients, pourrait être envisagé.

Exemples de méthodes pour obtenir la rétroaction des clients :

- Un formulaire générique de « commentaires », « compliments » et « plaintes » ou un lien dans la page Web du ministère;
- une fenêtre contextuelle qui s'affiche pendant ou après les interactions en matière de prestation de services;
- un agent de service qui enregistre la rétroaction verbale pendant une visite en personne ou au téléphone;
- un kiosque électronique aux centres en personne où une rétroaction écrite peut être soumise;
- un sondage de sortie concernant le service;
- un groupe de référence ou de recherche d'opinion publique à l'égard des intervenants externes.

Exemples de méthodes de règlement de problèmes de services à la clientèle pourraient comprendre ce qui suit :

- une fonction de dialogue en direct;
- la co-navigation en ligne avec un agent des services;
- une conversation téléphonique ou en personne avec un agent des services;
- une réponse du ministère au client par courriel;
- un renvoi à un répertoire de « foire aux questions ».

2.3.5 Caractéristiques des mécanismes de rétroaction des clients et de règlements des problèmes

1. Visible et accès facile : Les mécanismes de rétroaction et de règlement de problèmes devraient être faciles à déterminer par les clients et leur accessibilité devrait faire l'objet d'une promotion active selon toutes les voies. Les clients qui souhaitent fournir une rétroaction ou qui ont besoin d'aide pour régler un problème de service doivent savoir comment la fournir et à qui la fournir et ces renseignements devraient être facilement accessibles et clairs. Examinez ce qui suit :
2. Le ministère fournit-il de manière proactive des renseignements aux clients sur la façon de fournir une rétroaction à l'aide de tous les modes de prestation et à qui la rétroaction devrait être fournie, y compris le nom de la personne-ressource, un numéro de téléphone, une adresse municipale, électronique ou de médias sociaux? Comment ces renseignements sont-ils publiés?
3. Le ministère fournit-il des renseignements sur des organismes d'examen indépendants officiels, comme les organismes judiciaires?
4. Existe-t-il des arrangements convenables qui permettent aux personnes handicapées de fournir une rétroaction ou de soulever des problèmes?
5. Vaste portée : Les mécanismes de rétroaction destinés à obtenir une réponse d'un représentant de tous les groupes de clients offrir une rétroaction plus équilibrée et permettra une meilleure gestion de services. Ils pourraient concerner de multiples méthodes de rétroaction visant différents clients afin de maximiser la diversité des vues et l'efficacité des réponses en matière d'amélioration des services. Les employés de première ligne témoignent souvent quotidiennement les indications directes de satisfaction à l'aide des réactions des clients et ces données devraient également être recueillies. Soyez conscient des réponses partiales qui peuvent être données dans les situations de réponse volontaire où ceux qui tiennent à répondre pourrait avoir des opinions extrêmement négatives ou positives et pourrait ne pas nécessairement constituer un échantillon représentatif de la population actuelle. La mise en œuvre d'un changement afin de répondre à la rétroaction des clients exige également une approche stratégique à l'échelle du système, y compris la prise en compte de l'incidence de l'amélioration des résultats dans un domaine de rendement sur un autre domaine. Par exemple, un objectif visant à réduire le temps de transaction pour améliorer la satisfaction des clients peut, s'il n'est pas attentivement pris en considération, avoir une incidence négative sur la qualité des services qui, à son tour, entraîne une satisfaction des clients moins élevée.
6. Simple pour les clients : Les mécanismes de rétroaction et de règlement de problèmes devraient être simples pour les clients à comprendre et à utiliser. Examinez ce qui suit :
7. Une ligne directrice sur l'utilisation des mécanismes de rétroaction ou de règlement des problèmes est-elle à la disposition des clients?
8. Le format et le langage utilisés pour recueillir la rétroaction sont-ils faciles à comprendre par les clients cibles du service?
9. Mobilisation et formation du personnel : À l'interne, les procédures visant à orienter les employés dans le cadre leur collecte et de leur gestion de la rétroaction devraient s'appliquer de manière uniforme dans tout le ministère. Les approches en matière de règlement des problèmes pourraient parfois varier en fonction du type et de la nature du problème. Examinez ce qui suit :
10. Des procédures et/ou des lignes directrices écrites sur les mécanismes de rétroaction et de règlement des problèmes sont-elles à la disposition des employés?
11. Le ministère examine-t-il régulièrement ces procédures?
12. Le ministère a-t-il désigné le personnel pour aider à régler les problèmes liés à la rétroaction des clients?
13. Les procédures énoncent-elles clairement les responsabilités du personnel désigné?

Tous les employés qui traitent régulièrement avec les clients devraient suivre une formation en techniques pour traiter les problèmes qui pourraient survenir. Cette formation pourrait comprendre un cours en négociation et visée des compétences en règlement extrajudiciaire des différends et en traitant avec des personnes difficiles. Examinez ce qui suit :

- Les procédures permettent-elles aux employés de régler immédiatement les problèmes, dans la mesure du possible, et de fournir une résolution immédiate, le cas échéant?
- Si les employés ne peuvent pas traiter de manière appropriée un problème immédiatement, existe-t-il des procédures qui permettent de déterminer les principales étapes pour mener une enquête intégrale et pour donner une réponse complète définitive?
- Existe-t-il des normes pour traiter divers types de problèmes et pour chaque étape pour répondre aux clients, comme un accusé de réception, une réponse intermédiaire et une réponse définitive?
- Le ministère surveille-t-il les normes et est-ce qu'il les examine régulièrement?
- Le système de gestion des relations avec la clientèle du ministère permet-il aux employés d'accéder rapidement aux renseignements sur un problème?
- Réceptivité : La saisie et la réponse à la rétroaction des clients de manière réceptive et rapide sont importantes pour aborder les expériences négatives. En ce qui concerne les cas complexes qui exigent plus temps pour faire un suivi, les clients devraient être informés des progrès relatifs aux problèmes qu'ils ont soulevés tout au long du processus de rétroaction ou de règlement des problèmes.
- Surveillance et établissement de rapports : La plupart des chefs de file établissent également les paramètres liés aux

services à la clientèle (p. ex., le temps de réponse, le nombre de sonnettes, etc.) et ils collectent les données afin de surveiller leur propre rendement. La fréquence de la collecte de données devrait correspondre à la nature du service et à la fréquence et à la nature de l'interaction avec un client. Un résultat positif ou une amélioration au service découlant de la rétroaction des clients ou du règlement des problèmes pourrait hausser la confiance du public dans les programmes et services du gouvernement, et ce, à long terme. Il est donc important de publier les rapports sur l'analyse des problèmes et d'indiquer comment ils ont suscité des améliorations.

Le fait de donner aux clients une possibilité d'examiner un résumé des résultats du sondage et/ou des mesures prises en réponse aux commentaires ou aux plaintes et aux suggestions offrira une transparence, démontrant ainsi que leur rétroaction est précieuse et encouragera leur participation continue. Examinez ce qui suit :

- Le ministère a-t-il apporté des améliorations aux services après avoir évalué les problèmes soulevés par les clients?
- Le ministère publie-t-il les renseignements sur les problèmes et leur règlement?

2.3.6 Principales considérations

- **Envisager une approche panministérielle** : L'adoption d'une approche panministérielle permet une expérience des clients plus uniforme et offre un meilleur aperçu afin de déterminer et de régler les problèmes de services.
- **Envisager une recherche auprès des tiers relativement à la satisfaction des clients** : Les recherches auprès des tiers relativement à la satisfaction des clients peuvent offrir un aperçu précieux quant à la façon d'améliorer l'expérience des clients. Par exemple, Le rapport de l'Institut des services axés sur les citoyens intitulé Les citoyens d'abord 7 indique que le règlement de problèmes et la rapidité d'exécution concernant le service en ligne ont une meilleure incidence sur la satisfaction générale des clients et représentent les meilleures occasions d'amélioration.
- **Rétroaction et règlement des problèmes de services dans le site Web canada.ca** : les mécanismes de rétroaction et de règlement des problèmes en ligne ministériels existants et prévus devraient être accessibles à l'aide du site Web canada.ca une fois que la migration et l'optimisation du contenu Web des ministères sont achevées. Afin d'améliorer l'accès aux mécanismes de rétroaction et de règlement de problèmes en ligne, il est recommandé que les ministères veillent à ce que leurs mécanismes répondent aux critères suivants :
 - ils sont trouvables, peu importe le service demandé;
 - ils sont pertinents et assez détaillés relativement aux services qu'ils visent;
 - ils sont conformes à la ligne directrice du Secrétariat du Conseil du Trésor quant à son caractère trouvable et à sa présentation tirée de la Spécification de l'architecture de l'information et du contenu de canada.ca

2.4 Examen des services prioritaires

2.4.1 Exigence

La [section 7.4 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige que les services prioritaires fassent régulièrement l'objet d'un examen par les ministères afin de recenser les occasions de reconcevoir les services, de façon à améliorer la facilité d'emploi, l'intégration des voies de prestation et l'optimisation des dispositifs mobiles. Elle exige également, s'il y a lieu, que les ministères adoptent des approches exemplaires et des mécanismes de diversification de la prestation des services et des modalités de partenariats.

2.4.2 Qu'est-ce qu'un examen des services prioritaires?

Un examen des services prioritaires consiste en une évaluation systémique des services prioritaires d'un ministère par rapport aux critères susmentionnés afin de déterminer les possibilités d'amélioration du service, d'une efficacité et d'une efficience accrues.

2.4.3 Pourquoi est-il important d'examiner les services prioritaires?

L'examen régulier des services prioritaires constitue une pratique clé afin de veiller à ce que les services répondent aux besoins évolutifs des clients, qu'ils soient efficaces et qu'ils soient conformes à l'orientation générale en matière de services du gouvernement du Canada.

2.4.4 Application

Un examen ministériel des services prioritaires n'a pas besoin d'être un processus complexe, mais il faut toutefois suivre une approche méthodique et bien comprendre l'environnement actuel de prestation des services du ministère, ses priorités, ses services et la façon d'assurer la coordination avec d'autres intervenants clés au ministère et d'autres intervenants offrant des services.

Au moment de l'examen des services prioritaires, il y a lieu de prendre en considération les étapes clés suivantes :

1. Déterminer ou mettre sur pied un groupe de travail composé de représentants de divers domaines au sein du ministère qui ont un intérêt ou qui tirent un gain de cet exercice. Envisager l'inclusion à titre de membres les principaux représentants des domaines de politique, de programme, de prestation de service, de gestion de l'information, de technologie de l'information, de sécurité et de planification ministérielle ou stratégique du ministère.
2. Déterminer et confirmer les services prioritaires du ministère en consultant le répertoire de services du ministère.

- Tenir compte de tout changement récent apporté au mandat, au contexte ou aux services du ministère.
3. Déterminer et confirmer les principales questions d'examen qui seront utilisées pour évaluer les services prioritaires du ministère. Appliquer les questions d'examen afin d'évaluer les services prioritaires du ministère. Voir l'[annexe 2A](#), qui prévoit un Outil d'examen des services prioritaires.
 4. En ce qui concerne les services prioritaires définis comme pouvant être remaniés ou optimisés, préciser les initiatives d'amélioration précises requises. Pour chaque remaniement/optimisation potentielle, il est conseillé de répondre aux questions suivantes :
 - a. Quels en seront les avantages généraux?
 - b. Quels sont les coûts connexes?
 - c. Quels sont les risques d'aller de l'avant ou de ne pas aller de l'avant?
 - d. Existe-t-il des possibilités de collaboration avec d'autres?
 5. Selon les réponses obtenues aux questions à l'étape 5 ci-dessus, définir les services prioritaires dont il y a lieu de recommander le remaniement/l'optimisation et dresser un plan de mise en œuvre provisoire qui comprend les mesures clés, les responsables du projet et les échéances. Dans le cadre de cette étape, envisager de collaborer avec les principaux partenaires organisationnels en ce qui concerne la prestation de services, comme les gestionnaires de programmes, le dirigeant principal de l'information ministériel, les cadres supérieurs des ministères et le gestionnaire du Web.
 6. Valider la reconception proposée du service prioritaire et l'optimisation du plan de mise en œuvre auprès de la haute direction de l'organisation. Le cas échéant, participer à des discussions plus générales avec des partenaires possibles en matière de prestation de services externes (comme les ministères dont le mandat, les services ou les processus opérationnels sont semblables) et avec les clients.
 7. Une fois approuvées, la reconception du service et l'optimisation des initiatives devraient être prises en compte dans la Stratégie de gestion des services ministériels.
 8. Surveiller régulièrement la mise en œuvre du plan et signaler les progrès. Assurer les liens appropriés vers la Stratégie de gestion des services, le cadre de mesure du rendement et d'autres initiatives de services améliorés pangouvernementaux du ministère.
 9. Examiner et ajuster les plans, au besoin, en veillant à ce que les initiatives d'amélioration du service répondent aux besoins des clients et donnent lieu à des économies opérationnelles.

2.4.5 Principales considérations

Une fois que vous avez déterminé vos buts ou objectifs en matière d'amélioration des services, vous souhaiteriez peut-être de tenir compte des principales questions suivantes dans le cadre de votre examen des services prioritaires.

1. Y a-t-il des services prioritaires du ministère qui ne sont pas disponibles en ligne, de bout en bout? Dans la négative, pourquoi est-ce ainsi et peut-on moderniser les services afin de satisfaire aux attentes des clients en ce qui concerne la présence en ligne des services?
2. Y a-t-il des aspects précis liés à la satisfaction des clients dans le contexte des services prioritaires du ministère dont il faut s'occuper? Un bon point de départ est de procéder à un examen du rendement par rapport à des normes de service et de tenir compte des résultats d'audits, d'évaluations et de sondages récents portant sur la satisfaction des clients.
3. Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'expérience générale des clients lorsqu'ils utilisent les services? Tenez compte des principaux éléments de service suivants :
 - a. Choix du point d'accès
 - b. Facilité d'accès/caractère « trouvable »
 - c. Sans heurts/intégrés
 - d. Processus rationalisé et intuitif de présentation des demandes
 - e. Robustes mesures de sécurité et de protection des renseignements personnels
 - f. Uniformité quant à l'expérience
 - g. Livraison proactive
4. Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité de la prestation des services prioritaires? Examinez ce qui suit :
5. Rationalisation des processus opérationnels.
6. Gestion des modes de prestation de service afin d'accroître le nombre et l'utilisation de services en ligne et de réduire le volume des services plus coûteux en personne et par téléphone (incitatifs/moyens de dissuasion).
7. Harmonisation ou intégration des services ou des initiatives d'amélioration des services avec d'autres (au sein du programme, du ministère ou du gouvernement ou avec d'autres administrations).

2.5 Stratégies de gestion des services ministériels

2.5.1 Exigence

[La section 7.5 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige qu'une stratégie pluriannuelle de gestion des services ministériels soit élaborée et exécutée en harmonie avec l'orientation en matière de services du gouvernement du Canada, et que les progrès soient évalués annuellement.

2.5.2 Qu'est-ce qu'une stratégie de gestion des services?

De façon générale, une stratégie est un plan d'action de haut niveau qui vise à atteindre un but important ou global. Une stratégie de gestion des services décrit, entre autres, les initiatives d'amélioration des services sélectionnées qu'un ministère a l'intention d'exécuter sur plusieurs années (c'est-à-dire de deux à cinq ans) pour améliorer les services ministériels.

L'élaboration et l'exécution d'une stratégie de gestion des services démontrent un engagement du ministère envers la gestion efficace des services et l'avancement des principes de la [Politique sur les services](#) du service axé sur les clients, des gains d'efficacité opérationnelle et d'une culture d'excellence en ce qui a trait à la gestion. Vous trouverez un exemple de table des matières des stratégies de gestion des services ministères à l'[annexe 2B](#). Les ministères peuvent utiliser cette table des matières comme point de départ et en ajuster le contenu afin de tenir compte de leur contexte et de leurs besoins opérationnels.

2.5.3 Quelle est l'importance d'une stratégie de gestion des services?

L'élaboration d'une stratégie de gestion des services comporte plusieurs avantages :

- Elle démontre l'harmonie entre les stratégies ministérielles et l'orientation en matière de services du gouvernement du Canada, qui est établi dans les objectifs, les principes, les résultats escomptés et les exigences de la Politique.
- Elle établit une démarche intégrée et cohérente pour la sélection des initiatives d'amélioration des services qui mènent à de meilleurs services pour les clients.
- Elle accroît la responsabilisation et permet aux ministères de réaliser des progrès chaque année en vue d'atteindre ses objectifs d'amélioration des services.

Avant d'élaborer une stratégie ministérielle de gestion des services, les ministères voudront d'abord élaborer et revoir leur répertoire des services.

2.5.4 Principaux éléments d'une stratégie de gestion des services

Normalement, une stratégie de gestion des services renferme les éléments clés suivants :

- **Contexte ministériel** Un aperçu du rôle global du ministère et de son approche en matière de services. Cette section peut comprendre : une description du mandat du ministère et de ses responsabilités principales en matière de services; le contexte général des activités du ministère; des renseignements généraux sur des initiatives antérieures en matière de services (stratégies ou autres); et la relation avec d'autres investissements ou initiatives ministérielles ou pangouvernementales.
- **Vision en matière de services** Une description ambitieuse de ce que l'organisation souhaite réaliser ou accomplir à moyen ou à long terme en ce qui a trait aux services. Sert de guide clair pour le choix des mesures actuelles et futures. Les énoncés de vision sont ambitieux; ils énoncent les principaux objectifs les plus importants pour le ministère. Avec un seul énoncé de vision unificatrice, les employés et la direction ont une compréhension claire de l'objectif commun et peuvent être déployés collectivement pour concrétiser la vision des services au sein du ministère.
- **Analyse FFPM** Un résumé des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces pour le ministère à l'égard de la conception, de la prestation et de la gestion globale des services. Le ministère peut également se fonder sur les observations de clients précédents, le rendement obtenu par rapport aux normes de service, des évaluations et des audits (du Bureau du vérificateur général ou ministériels).
- **Objectifs** Il s'agit de l'objectif et de l'objet de la Stratégie de gestion des services, en tenant compte de la vision/des objectifs définis concernant les services et des conclusions de l'analyse FFPM. Les objectifs devraient s'harmoniser avec le mandat et les priorités globales du ministère et l'orientation en matière de services du gouvernement du Canada, telle qu'elle est établie dans la [Politique sur les services](#) du Conseil du Trésor et tout autre document de haut niveau pertinent qui établit les programmes (p. ex., les discours du Trône, les annonces du budget).
- **Initiatives d'amélioration des services** Il s'agit des activités à court et à long terme qui, lorsqu'elles sont exercées, aideront le ministère à atteindre ses objectifs d'amélioration des services. Quand elles sont terminées ou quand de nouvelles priorités surviennent, le ministère peut choisir de nouvelles initiatives pour la prochaine version de la stratégie. Un contenu clé pourrait inclure ce qui suit : le nom et la description générale de l'initiative; la portée (les services auxquels s'appliquera l'initiative); la justification (le fondement de sa sélection comme initiative prioritaire); et les renseignements sur l'exécution, ce qui peut inclure les cibles, les échéances, les indicateurs de rendement, les coûts de la mise en œuvre et les indices.
- **Recalibrage, établissement de rapports et surveillance du rendement** Aperçu du plan du ministère pour surveiller les progrès ayant été réalisés par rapport aux initiatives d'amélioration des services et à leurs objectifs respectifs. Le fait d'avoir recours à une mesure périodique des progrès ayant été réalisés permet aux responsables de la stratégie (p. ex., comité de surveillance, cadres supérieurs désignés, ou champion) de superviser sa mise en œuvre, et permet de veiller à ce que la Stratégie de gestion des services soit entièrement et efficacement mise en œuvre. La [Politique sur les services](#) (à la section 7.5) exige l'évaluation annuelle des progrès, ce qui peut être démontré au moyen d'un rapport de rendement annuel ou une mise à jour à la stratégie du ministère. Les ministères peuvent souhaiter communiquer leurs rapports d'étape au personnel ministériel, à la direction et aux clients. La communication ouverte des mises à jour sur le rendement permet aux intervenants de connaître les progrès réalisés dans la mise en œuvre des initiatives d'amélioration des services. Pour éviter le dédoublement des efforts, les résultats escomptés et les indicateurs devraient s'harmoniser avec ceux qui sont élaborés pour la [Stratégie de mesure du rendement](#) et le Cadre de gestion du rendement, conformément à la [Politique sur les résultats](#).
- **Plan d'évaluation et d'atténuation du risque** L'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement ayant la possibilité de toucher à la réalisation des objectifs d'une organisation (voir le [Cadre de gestion du risque](#)). Cette section présente un aperçu des principaux risques associés à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des services du ministère et des plans qui seront mis en place pour atténuer ces risques. On pourrait considérer le profil de risque ministériel lors de l'élaboration de cette section.
- **Plan de travail intégré de l'amélioration des services** Un aperçu de la façon dont la stratégie sera mise en

œuvre, y compris le résumé des principales initiatives, les dates d'achèvement prévues et les responsabilités assignées. Il vise à fournir suffisamment de renseignements pour comprendre les éléments fondamentaux de la stratégie (les initiatives d'amélioration des services) en un coup d'œil ainsi que les liens entre les éléments. Un plan de travail complet sur l'amélioration des services comprendra aussi la date de révision et de mise à jour de la stratégie. Vous trouverez un modèle de plan de travail intégré sur l'amélioration des services à l'[annexe 2C](#).

2.5.5 Stratégie de gestion des services Mise à jour annuelle

Afin de maintenir l'actualité de leur Stratégie de gestion des services lorsque des changements importants surviennent, les ministères sont encouragés à préparer une mise à jour annuelle de leur Stratégie de gestion des services.

La mise à jour annuelle devrait exprimer clairement ce qui a changé et/ou ce qui est terminé par rapport à la stratégie approuvée antérieurement, et elle doit être pratique et simple. Par exemple, la mise à jour peut comprendre :

- un document Word de 2 à 3 pages, avec un plan de travail à jour en annexe;
- une présentation PowerPoint de 8 à 10 diapositives, avec un plan de travail à jour distinct en annexe.

La mise à jour annuelle devrait inclure les éléments suivants :

1. **Un aperçu de la Stratégie de gestion des services actuelle du ministère, notamment :**
 - l'endroit où elle se trouve (lien vers la stratégie actuelle);
 - la date d'approbation et la dernière date de mise à jour, le cas échéant.
2. **Un aperçu de ce qui est différent et/ou de ce qui a changé dans la stratégie.** Pour ce faire, il faut tenir compte des principaux éléments suivants d'une stratégie de gestion des services :
 - A. Contexte ministériel**
 - Toute mise à jour liée à l'environnement des services (contexte opérationnel, mandat, leadership, législation, etc.).
 - B. Vision des services**
 - Les changements à la vision des services du ministère, ses priorités en matière de services ou les buts principaux qui touchent les services (discours du Trône, annonce du budget, etc.)
 - C. Analyse FFPM**
 - Toute mise à jour des forces, des faiblesses, des possibilités ou des menaces;
 - Indiquer les résultats et les incidences des audits ou évaluations internes ou externes (p. ex., les rapports du Bureau du vérificateur général).
 - D. Objectifs**
 - Les changements aux objectifs afin de les harmoniser avec les changements à la vision en matière de services.
 - E. Une liste à jour des initiatives ou des engagements liés à l'amélioration des services**
 - Les progrès réalisés à l'égard d'initiatives précédentes pour l'amélioration de services.
 - Les nouvelles initiatives d'amélioration des services qui sont ou seront en cours, réfléchi et en raison de changements.
 - F. Surveillance du rendement, établissement de rapports et correction**
 - Tous les nouveaux plans de mesure du rendement, les rapports et les corrections nécessaires pour tenir compte des nouvelles initiatives d'amélioration des services.
 - G. Plan d'évaluation et d'atténuation du risque**
 - La mise à jour sur les principaux risques dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des services à jour, et des plans pour atténuer ces nouveaux risques.
3. **Plan de travail intégré à jour sur l'amélioration des services (annexe)**
 - Un plan de travail à jour, qui comprend un sommaire des principales initiatives, y compris les dates d'achèvement prévues et les responsabilités assignées, en fonction des éléments de la Stratégie de gestion des services à jour.

La mise à jour annuelle devrait être approuvée par le même cadre ou comité qui a approuvé la Stratégie de gestion des services originale.

Définition des principales expressions de la Stratégie de gestion des services

Vision

Une description ambitieuse de ce que l'organisation souhaite réaliser ou accomplir à moyen ou à long terme. Sert de guide clair pour le choix des mesures actuelles et futures. Les énoncés de vision sont ambitieux; ils énoncent les principaux objectifs les plus importants pour le ministère.

Buts et/ou objectifs

Le but et l'objectif de la Stratégie de gestion des services, qui tiennent compte de la vision et des buts définis du service et des résultats de l'analyse des FFPM. Les objectifs devraient s'harmoniser avec le mandat et les priorités globales du ministère et l'orientation en matière de services du gouvernement du Canada, telle qu'elle est établie dans la Politique sur les services du Conseil du Trésor et tout autre document de haut niveau pertinent qui établit les programmes (p. ex., les discours du Trône, les annonces du budget et lettres de mandat).

Initiatives

Les activités à court et à long terme qui, lorsqu'elles sont réalisées, permettent au ministère d'atteindre ses objectifs en

matière d'amélioration des services. Quand elles sont terminées ou quand de nouvelles priorités surviennent, le ministère peut choisir de nouvelles initiatives pour la prochaine version de la stratégie. Un contenu clé pourrait inclure ce qui suit : le nom et la description générale de l'initiative; la portée (les services auxquels s'appliquera l'initiative); la justification (le fondement de sa sélection comme initiative prioritaire); et les renseignements sur l'exécution, ce qui peut inclure les cibles, les échéances, les indicateurs de rendement, les coûts de la mise en œuvre et les indices.

Activités

Regroupement de mesures prises par le ministère pour appuyer la réalisation des initiatives globales.

Nota : Des engagements peuvent être faits à n'importe lequel des niveaux indiqués ci-dessus.

2.5.6 Principales considérations

1. **Portée et orientation** La portée et l'orientation d'une stratégie, y compris les services et les initiatives d'amélioration des services qu'elle englobe, subiront l'influence du contexte opérationnel et des priorités du ministère. La Stratégie de gestion des services devrait s'harmoniser avec la Politique sur les services et inclure des liens, s'il y a lieu, vers le Rapport sur les plans et les priorités du ministère, le Rapport ministériel sur le rendement et d'autres documents ministériels clés.
2. **Assurer la mobilisation de l'ensemble du ministère** Les stratégies les plus solides et efficaces sont celles qui sont élaborées, approuvées et mises en œuvre dans l'ensemble du ministère, avec la participation de tous les membres de la haute direction du ministère.
3. **Assigner un cadre supérieur responsable** Le responsable peut être chargé d'assurer l'approche intraministérielle et les rapports avec l'équipe de la haute direction, de veiller à ce que la stratégie soit autorisée par l'administrateur général du ministère et de surveiller et de rendre compte sur sa mise en œuvre.
4. **Maintenir le caractère évolutif** Même si la majeure partie de la stratégie (p. ex., le contexte et la vision des services) demeurera relativement stable au cours de la vie de la stratégie, les ministères peuvent souhaiter mettre à jour la liste des initiatives de service et le plan de travail connexe de façon plus régulière. Cette mise à jour fera en sorte que la stratégie demeure pertinente et utile pour appuyer l'amélioration des services.
5. **Établir des liens avec d'autres processus de planification** Chaque ministère possède ses propres processus de surveillance et de planification opérationnelle. La Stratégie de gestion des services peut servir à appuyer la planification opérationnelle et vice-versa. Les ministères sont invités à établir des liens vers d'autres processus ministériels, ce qui favorisera la mise en œuvre de la stratégie au fil du temps.
6. **Valoriser et promouvoir l'innovation** L'innovation relative aux services est un facteur clé de la transformation des services, et il est important de la reconnaître. Les ministères peuvent souhaiter offrir des prix (à une équipe et/ou à une personne) pour reconnaître les contributions importantes à l'amélioration de la conception et de la prestation de ses services. En outre, la promotion des réalisations en matière de services peut sensibiliser le personnel et appuyer une culture d'excellence en matière de services.

2.6 Approche de mobilisation des utilisateurs pour les services électroniques

2.6.1 Exigence

[La section 7.6 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige qu'une approche de mobilisation des utilisateurs soit élaborée pour faire connaître les services électroniques et en favoriser l'utilisation.

2.6.2 Qu'est-ce qu'une approche de mobilisation des utilisateurs pour les services électroniques?

Une approche de mobilisation des utilisateurs est un plan stratégique qui sensibilise les clients à la disponibilité des services électroniques, aux avantages qu'offre leur utilisation et à la façon d'y accéder et de les utiliser, le but ultime étant d'accroître le nombre des utilisateurs.

2.6.3 Quelle est l'importance d'une approche de mobilisation des utilisateurs?

L'élaboration et l'exécution d'une approche de mobilisation des utilisateurs aident à veiller à ce que les clients connaissent et utilisent les services qui sont offerts en ligne et que ces services soient utilisés de manière efficace.

2.6.4 Que devrait inclure une approche de mobilisation des utilisateurs?

Voici certains des principaux éléments d'une approche de mobilisation des utilisateurs :

1. **Une campagne de sensibilisation centrée sur les clients, dans des plateformes multiples.** Pour assurer la migration efficace des clients vers les services électroniques, les clients doivent être au courant de cette option et en connaître les avantages. La sensibilisation à l'offre de services électroniques doit se faire au moyen de tous les modes de prestation existants, et elle peut inclure de la correspondance ou des rappels lorsqu'ils les utilisent en personne ou au téléphone. Les ministères peuvent souhaiter promouvoir les avantages de l'utilisation des services électroniques, comme leur aspect pratique accru, ou la réduction du temps nécessaire pour remplir une demande. Ces avantages peuvent être communiqués en temps réel, lorsque le client cherche à obtenir un service au moyen d'un autre mode de prestation.

Tous les plans qui incluent des communications avec le public doivent respecter la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#).

2. **Une explication axée sur le client sur la manière d'utiliser les services électroniques.** La facilité d'emploi est essentielle au succès des services électroniques. Une explication claire et complète de la manière d'accéder aux services électroniques et de les utiliser aidera à en accroître l'utilisation. Les instructions et les directives devraient être adaptées pour un vaste éventail de clients (p. ex., niveaux d'alphabétisation, langage, etc.)
3. **Un plan de mesure pour évaluer les éléments de réussite et les faiblesses.** Il est important de savoir si l'approche de mobilisation est efficace. Le succès de l'approche de mobilisation des utilisateurs peut être mesuré au moyen d'une planification de l'élaboration et de la mesure de différents indicateurs, comme l'augmentation du recours aux services électroniques.

2.6.5 Principales considérations

Voici certains points clés à considérer dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'une approche de mobilisation des utilisateurs afin de favoriser la connaissance et l'utilisation des services électroniques.

- **Inclure la mobilisation des utilisateurs à la Stratégie de gestion des services.** Les ministères ne sont pas tenus d'avoir un plan distinct sur la mobilisation des utilisateurs; ce dernier peut être exprimé dans la Stratégie de gestion des services du ministère ou dans d'autres documents ministériels.
- **Inviter le groupe des communications du ministère à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'approche de mobilisation des utilisateurs.** Il peut offrir une perspective et des conseils utiles sur les activités de sensibilisation, et peut coordonner ces efforts avec d'autres initiatives de communication connexes pour un effet maximum. Par ailleurs, l'approche de mobilisation des utilisateurs devrait être harmonisée avec la stratégie de communication existante du ministère et se refléter dans celle-ci.
- **Expliquer les avantages des services électroniques aux clients.** Le fait de sensibiliser les clients aux avantages d'économie de temps et peut-être des coûts des services électroniques les incite à préconiser le mode de prestation électronique plutôt que les modes de service moins efficaces.
- **Veiller à ce que les services électroniques du ministère soient sécurisés et fonctionnent convenablement.** Ainsi, les utilisateurs des services électroniques seront plus susceptibles d'avoir une expérience positive et d'y revenir à l'avenir. Il ne suffit que d'une seule expérience négative pour que les clients décident de ne pas utiliser les services électroniques du ministère et possiblement d'autres services gouvernementaux.
- **Rassurer les clients quant à la protection de leurs renseignements personnels.** Il est important d'informer les clients que le mode de prestation en ligne est tout aussi protégé que s'ils utilisaient d'autres modes de prestation de services. Il ne suffit que d'une seule expérience négative pour que les clients décident de ne pas utiliser les services électroniques du ministère et possiblement d'autres services gouvernementaux.
- **Il faut s'adresser à un groupe varié.** Les clients qui sont déjà très à l'aise avec la technologie feront probablement la transition aux services électroniques dès qu'ils apprendront leur existence. Cependant, d'autres clients peuvent avoir besoin de plus d'incitation, puisqu'il n'est pas possible de joindre tous les clients de la même façon ou par le même moyen de communication. Il s'agit d'utiliser une variété de plateformes et de méthodes au moment du développement de l'approche de mobilisation des utilisateurs du ministère.

2.7 Normes de service et renseignements sur le rendement

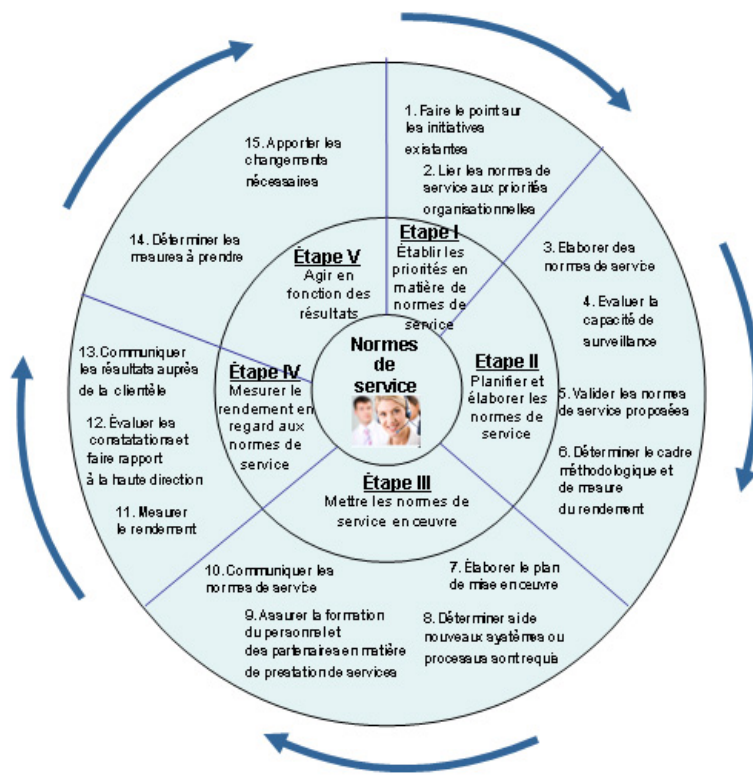
2.7.1 Exigence

La [section 7.7 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige que les normes de service et de l'information sur le rendement de la prestation des services prioritaires en temps réel soient mises à la disposition des clients dans canada.ca pour les services externes et dans les outils internes de collaboration pour les services internes intégrés.

Il revient aux ministères de veiller au respect de toutes les exigences des politiques relativement aux normes de service. Ces exigences comprennent non seulement celles qui se trouvent dans la [Politique sur les services](#), mais aussi celles de la [Directive du Cabinet sur la gestion de la réglementation](#), la [Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation](#) de 2004, la [Loi sur les frais d'utilisation](#) de 2004, et la [Politique sur les paiements de transfert](#) de 2008.

Cette section offre une orientation sur l'établissement et la gestion des normes de service et les renseignements sur le rendement en temps réel pour appuyer la conception et la prestation des services, conformément à la Politique sur les services. La figure 2 ci-dessous offre un cycle de vie général étape par étape qui peut s'appliquer à toutes les normes de service.

Figure 2. Étapes et activités de la gestion du cycle de vie des normes de service



Version textuelle : Figure 2. Étapes et activités de la gestion du cycle de vie des normes de service

La figure 2 expose le processus général (cercle intérieur) ainsi que les activités propres à chaque étape (cercle extérieur). Bien que les cinq étapes et les quinze activités soient présentées dans un ordre séquentiel, certaines peuvent être exécutées de façon simultanée.

2.7.2 Qu'est-ce qu'une norme de service?

La norme de service est un engagement public à l'égard d'un niveau de rendement mesurable auquel les clients peuvent s'attendre dans des « circonstances normales » (niveau attendu de demande pour les activités de service quotidiennes régulières).

L'expression « circonstances normales » renvoi au niveau attendu d'offre et de demande pour les activités de service quotidiennes régulières. Elles diffèrent des circonstances exceptionnelles où les normes de service régulières peuvent ne pas s'appliquer. Ces circonstances ne sont habituellement pas sous le contrôle de l'organisation. Il s'agit, par exemple, des congés, la fin d'avril pour la production des déclarations, les catastrophes naturelles ou autres situations d'urgence.

Quels sont les types de normes de service?

Il y a généralement trois types de normes de service :

Norme en matière d'accès :

Un engagement portant sur la facilité et l'aspect pratique que le client devrait avoir lorsqu'il tente d'accéder à un service.

Norme en matière de rapidité :

Un engagement portant sur la période d'attente à laquelle le client peut s'attendre avant de recevoir un service, une fois qu'il a accédé à ce dernier.

Norme en matière d'exactitude :

Un engagement précisant que le client recevra un service ou un produit à jour, complet et libre de toute erreur.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne norme de service?

Dans la conception d'une norme de service, il faut tenir compte des caractéristiques principales suivantes :

Pertinente du point de vue des clients :

La norme de service correspond aux attentes des clients et porte sur les aspects des services qui comptent le plus pour eux, compte tenu des allocations des ressources disponibles.

Fondée sur des consultations :

La norme de service est élaborée en consultation avec les clients, les gestionnaires, le personnel et les autres partenaires en matière de prestation de services, de façon à en assurer la pertinence et la concordance avec le mandat et la capacité de l'organisation.

Mesurable :

Une norme de service est quantifiable et assortie d'activités de surveillance.

Uniforme à l'échelle du gouvernement :

Une norme de service devrait être uniforme dans toutes les organisations fédérales offrant des services semblables. La présence de normes de service semblables pour des services semblables à l'échelle de l'administration publique est

avantageuse tant pour les clients que pour le gouvernement. D'une part, les clients trouveront plus facile de traiter avec les différentes organisations. D'autre part, les organisations trouveront elles-mêmes qu'il est plus facile de partager des pratique exemplaires et d'adopter des approches communes.

Ambitieuse, mais réaliste :

La norme de service présente un défi suffisamment important pour les fournisseurs de service, tout en demeurant réaliste sur le plan de la capacité.

Appuyée par la gestion :

Les cadres supérieurs comprennent et appuient la norme de service.

Communiquées :

La norme de service est communiquée de façon claire à la clientèle, aux employés et aux autres intervenants afin de faciliter la gestion des attentes et du rendement.

Transparente :

Une norme de service fait l'objet d'une surveillance et d'établissement de rapports à la haute direction, et les résultats obtenus sont publiés, de manière à rehausser la transparence et à pouvoir compter sur la confiance de la clientèle.

Constamment mise à jour :

Une norme de service est examinée périodiquement et fait l'objet de mises à jour, s'il y a lieu.

2.7.3 Pourquoi une norme de service est-elle importante?

Les normes de service sont essentielles à la prestation efficace de services à la clientèle ainsi qu'à la bonne gestion du rendement. Elles servent à mettre au clair les attentes des clients et des employés, à encourager l'amélioration des services et à faciliter la gestion axée sur les résultats. Les normes de service renforcent la responsabilisation du gouvernement en veillant à ce que le rendement atteint soit communiqué de façon transparente, et elles rehaussent la confiance des Canadiens et des Canadiennes à l'égard de leur gouvernement en démontrant que ce dernier est résolu à faire preuve d'excellence en matière de services.

Les normes de prestation de services visent deux grands objectifs :

- Elles viennent établir des objectifs de rendement pour le personnel (« répondre au téléphone après trois sonneries tout au plus »).
- Elles font part aux clients de ce à quoi ils sont en droit de s'attendre (« Notre but consiste à régler tous les appels en moins de 10 minutes »).

2.7.4 Que sont les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de service?

Les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de services sont des renseignements sur le niveau de rendement courant auquel peuvent s'attendre les clients pour un service donné.

Le concept du « **temps réel** » signifie que les renseignements ponctuels sur la prestation attendue de l'extrant (service) final sont disponibles afin que les citoyens et les entreprises puissent choisir quand utiliser les services du gouvernement en fonction de ces renseignements.

Par exemple, les voyageurs qui approchent du Canada peuvent vérifier les services en ligne de l'Agence des services frontaliers du Canada pour connaître le temps d'attente à un poste frontalier particulier et décider lequel ils utiliseront. En publiant ces renseignements, l'Agence des services frontaliers du Canada aide ses clients à se fixer des attentes réalistes à l'égard de ses services.

Les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de services peuvent être regroupés en trois catégories, selon la fréquence des mises à jour et la vitesse de traitement des renseignements. Les voici :

Des mises à jour prévues :

Où les renseignements sur le rendement de la prestation de service sont mis à la disposition des clients selon des événements prévus à l'horaire ou au calendrier (p. ex., une fois par semaine, par jour ou à l'heure).

Mise en jour en temps quasi-réel :

Où les renseignements sur le rendement de la prestation de service sont mis à la disposition des clients dans un délai minimum (p. ex., délai de cinq minutes).

Mises à jour instantanées :

Où les renseignements sur le rendement de la prestation de service est mis à la disposition des clients immédiatement et sans délai (p. ex., fil de renseignements en direct).

La fréquence et la vitesse des mises à jour varient selon le service. Les ministères doivent tenir compte de ce que signifie le temps réel dans le contexte de chaque service, y compris ce qui est logique pour les clients, et décider de la meilleure façon de publier les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de services. Les fournisseurs de services sont les mieux placés pour décider la fréquence de mise à jour qui convient le mieux à chacun des services.

Habituellement, les renseignements en temps réels sont axés sur le choix du moment pour livrer un extrant final à un client. Ils peuvent toutefois fournir des mises à jour sur les délais anticipés pour la livraison des extrants intermédiaires si les clients s'y attendent et les reçoivent directement dans le cadre d'un processus plus important pour la prestation du service.

Pour établir des approches de renseignements en temps sur le rendement de la prestation de services, considérez les principales caractéristiques suivantes :

- Accès facile et rapide
- Pertinente pour le client
- Lien aux normes de service
- Communiqué
- Transparence
- Rapidité et exactitude des données
- Axé sur les extrants soit l'extrant final (service) ou un extrant intermédiaire.

2.7.5 Pourquoi les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de services sont-ils importants?

Même si les normes de service informent les clients de ce qu'ils peuvent attendre en fonction des objectifs de service organisationnels, elles ne donnent pas de renseignements sur le rendement actuel qui permettent aux citoyens et aux entreprises de faire des choix comportementaux lorsqu'ils accèdent aux services du gouvernement. Les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de service réduisent cet écart.

2.7.6 Qu'est-ce qu'une cible de rendement opérationnel?

Les normes de service et les renseignements en temps réel sur le rendement devraient être liés par une cible de rendement opérationnel. La cible de rendement opérationnel est définie comme la fréquence (souvent exprimée en pourcentage) selon laquelle l'organisation s'attend de respecter la norme de service (p. ex., nous atteindrons notre norme de service 90 % des fois).

2.7.7 Pourquoi la cible de rendement opérationnel est-elle importante?

La cible tient compte des risques associés aux retards de traitement et des incertitudes découlant de facteurs tels que la variation de la charge de travail, les mouvements de personnel et les écarts saisonniers.

Le but de la cible de rendement opérationnel est d'aider à gérer les opérations et à suivre les progrès réalisés en fonction des objectifs généraux de prestation. La cible est habituellement à l'intention de la direction, mais elle peut également être communiquée au public.

2.7.8 Comprendre le lien entre les différentes mesures

Les normes de service, les renseignements en temps réel sur le rendement de la prestation de services et les cibles de rendement opérationnel sont trois mesures distinctes et complémentaires. Ensemble, les ministères peuvent utiliser ces mesures pour aider à gérer les résultats de la prestation de service et les attentes des clients.

Le tableau suivant donne des exemples des différentes mesures utilisées pour évaluer le rendement en matière de services.

Tableau 8 : Exemples de mesure du rendement en matière de services

Norme de service	Cible de rendement opérationnel	Renseignements en temps réel sur le rendement
L'Agence du revenu du Canada a mis en place une norme afin de traiter les déclarations de revenus des sociétés T2 dans un délai de 60 jours.	La cible pour réaliser cette norme est fixée à 90 %.	L'Agence du revenu du Canada traite actuellement les déclarations de revenus des sociétés T2 dans les 45 jours.
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a établi la norme suivante : « DEO émettra un chèque correspondant à la demande de paiement dans les 15 jours ouvrables [...] suivant la réception d'une demande complète du client, qui comprendra tous les renseignements requis. »	La cible pour réaliser cette norme est fixée à 95 %.	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada émet actuellement les chèques dans un délai de 10 jours suivant la réception d'une demande complète.

2.7.9 Comment les mesures contribuent-elles à la gestion organisationnelle?

La collecte de données sur la mise en œuvre des normes de service, l'atteinte des cibles opérationnelles et des renseignements sur le rendement au fil du temps permet aux gestionnaires de surveiller le rendement en matière de services. Les données peuvent être analysées pour apporter des améliorations à un service en particulier, et pour mieux gérer les services dans l'ensemble d'un portefeuille de mesures des services.

Un portefeuille de mesure des services représente toutes les mesures de service qu'un ministère a mis en place, ou un ensemble de services commun. L'examen des mesures du service dans l'ensemble d'un portefeuille accroît la transparence et favorise l'uniformité. Il facilite également l'élaboration d'approches cohérentes à la mise en œuvre et à l'utilisation de mesures dans l'ensemble de secteurs et de directions. Enfin, l'examen des mesures des services comme portefeuille permet de veiller à ce que tous les services importants et les groupes de client soient touchés.

Lorsqu'elles sont intégrées à la planification ministérielle et aux activités d'établissement de rapports, les mesures des services servent d'outil pour appuyer la gestion organisationnelle générale :

- La [Politique sur les résultats](#) du Conseil du Trésor oblige les ministères à établir un profil de l'information sur le

rendement, qui donne un aperçu de la raison d'être du programme, et permet de collecter des données pour appuyer la surveillance, la prise de décisions régulière, l'évaluation, les examens et d'autres activités pour les programmes. Les normes de service et les renseignements en temps réel sur le rendement comprennent deux sources d'information qui peuvent servir à élaborer un cadre de mesure du rendement lié aux services.

- La partie III du processus du budget des dépenses exige que les ministères préparent des plans des dépenses ministérielles formés d'un **Rapport sur les plans et les priorités** et d'un **Rapport ministériel sur le rendement**. Les normes de service et les renseignements en temps réel sur le rendement aident à exprimer et à formuler les objectifs de rendement et peuvent être intégrés aux processus de planification opérationnelle. L'établissement de rapports sur le rendement par rapport aux normes de service permet de démontrer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats escomptés.
- Le Cadre de responsabilisation de gestion fixe les attentes du Conseil du Trésor à l'égard du rendement efficace. Un des 10 éléments qui forment le Cadre de responsabilisation de gestion est la « **gestion des services** ». Les normes de service et le rendement en temps réel sont des composantes essentielles pour atteindre l'excellence en matière de services et ils contribuent directement à la progression des activités de gestion axée sur les résultats.

2.7.10 Application

Tel que noté plus haut, le gouvernement du Canada compte plusieurs exigences liées aux normes de service notamment celles qui figurent dans une loi ou dans un instrument de politique du Conseil du Trésor.

Si un ministère en est aux premières étapes de la mise en œuvre d'une norme de service, il est encouragé à mettre sur pied un plan de mise en œuvre ministériel afin de permettre la conformité à toutes les exigences obligatoires existantes liées aux normes de service. En outre, un tel plan pourrait être considéré comme une initiative ou un projet d'amélioration des services à inclure à la Stratégie de gestion des services du ministère.

2.7.11 Principales considérations

Pour établir des normes de service, considérez les points suivants :

1. **Explorer les conséquences des normes de service nationales (ou globales) sur les services régionaux**
Les ministères qui offrent des services partout au pays (et dans certains, dans le monde) peuvent souhaiter tenir compte des groupes clients ciblés et des niveaux de ressource différents à chacun des points de service. Le fait de déterminer les incidences des normes nationales sur les opérations régionales avant la mise en œuvre peut régler les écarts possibles et les défis liés à la mise en œuvre.

Des normes de service « **nationales** » sont préférées parce qu'elles permettent aux ministères d'envoyer un message uniforme à tous les clients. Si possible, évitez d'envoyer des messages différents à chaque région ou groupe de clients, ou d'encourager les comparaisons inutiles entre les niveaux de service offerts dans chaque région.
2. **Veiller à ce que les normes de service ne créent pas de responsabilités juridiques** Obtenez la participation des services juridiques dès le début du processus, et consultez-les sur la formulation de la norme de service et les risques possibles associés au non-respect de la norme. Les détails, les notes en bas de page et d'autres formes d'exceptions peuvent servir de mesure efficace pour la gestion des risques, mais il faut s'assurer de ne pas trop diminuer l'intention de la norme de service ou de créer des difficultés de lisibilité ou d'interprétation pour les clients.
3. **Trouver l'équilibre approprié entre les normes ambitieuses et sûres** Le fait d'établir des normes ambitieuses, mais réalisables permet à l'organisation d'améliorer son rendement et de répondre aux attentes des clients. L'examen régulier des normes de service et la prise en compte du rendement permettent d'apporter des rajustements, notamment le rehaussement de la norme, s'il y a lieu.

Les organisations qui cherchent constamment à améliorer leur rendement sont susceptibles de répondre plus souvent aux attentes des clients, et d'accroître ainsi la satisfaction de leur clientèle.

Lorsqu'une norme de service est en place depuis un certain temps, un ministère peut décider de l'augmenter. La hausse des attentes devrait être graduelle afin de veiller à ce que les employés comprennent les changements et puissent contribuer à leur réalisation.

4. **Surveiller le rendement afin de déterminer si des corrections de parcours sont nécessaires** Un examen régulier pour vérifier si les normes de service et les cibles opérationnelles sont atteintes permet aux cadres supérieurs de déterminer si des ajustements de ressources s'imposent. Il est possible que la norme de service soit trop ambitieuse ou trop conservatrice. Déterminez si l'écart entre la norme de service et le rendement réel est temporaire ou de longue durée.

Il peut être nécessaire d'analyser l'environnement, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, afin de déterminer les influences possibles qui ont une incidence sur l'atteinte des normes de service. Le tableau 8 identifie trois scénarios de résultats du rendement et des plans d'action possibles.

Tableau 8 : Trois scénarios de résultats du rendement et plans d'action possibles

Scénario 1 :	Scénario 2 :	Scénario 3 :
Les résultats dépassent les normes	Les résultats sont conformes aux normes	Les résultats n'atteignent pas les normes

1. Déterminez pourquoi les normes sont dépassées :
 - La méthodologie utilisée pour élaborer les normes est-elle adéquate?
 - La capacité de l'organisation s'est-elle améliorée?
 - Les normes sont-elles trop faibles?
 - Les projections sur les tendances et les comportements des clients étaient-elles exactes?
 - Les circonstances ont-elles changé, comme une demande plus faible que prévu ou une nouvelle technologie?
2. Décidez de la façon d'y réagir :
 - Augmenter la norme s'il y a lieu.
 - Réaffecter les ressources aux secteurs à rendement plus faible.
 - Communiquer les résultats aux clients, aux membres du personnel et aux partenaires de la prestation de services.
 - Échangez des connaissances, y compris des pratiques exemplaires et les leçons retenues, avec la communauté de service.
 - Célébrez la réussite.
3. Préparez des plans afin de traiter des questions émergentes ou à long terme, comme les ressources, la capacité, le changement prévu à la demande et les nouvelles priorités.

5. **Obtenir les approbations nécessaires pour les normes de service proposées et les cibles opérationnelles**
 Dès le début, déterminez le niveau d'approbation requis avant de mettre en œuvre une norme de service et une cible opérationnelle. Certaines normes de service sont établies par une politique ou une loi, et peuvent exiger l'approbation ministérielle. De plus, la participation des affaires juridiques dès le début peut aussi permettre de déterminer et d'atténuer les défis possibles au début du processus d'approbation.
6. **Déterminer la meilleure approche pour publier le rendement en temps réel** Avant de choisir la meilleure

1. Déterminez pourquoi les normes ne sont pas atteintes :
 - Les normes de service sont-elles trop élevées?
 - Le processus opérationnel est-il vague ou inutilement lourd?
 - Y a-t-il eu des changements imprévus à la capacité des ressources et au niveau de la demande de service?
 - A-t-on porté assez d'attention à l'incidence possible des tendances connues, comme une nouvelle demande, ou un changement aux préférences du mode de service?
2. Décidez de la façon d'y réagir :
 - Repenser le processus opérationnel?
 - Accroître la capacité?
 - Identifier des pratiques exemplaires pour des services semblables?
 - Consultez les intervenants?
 - Est-il approprié de réduire la norme de service?
3. Informez les intervenants de vos plans pour régler les questions en souffrance et pour améliorer le service.

 N'oubliez pas de tenir compte des ressources financières et des changements aux priorités organisationnelles.

approche pour la publication des données sur le rendement en temps réel, déterminez ce qui est abordable étant donné le contexte opérationnel. Il est recommandé de mener une analyse coût-avantage ou un autre type d'analyse qui établit si les avantages dépassent le coût de la mise en œuvre. Une telle analyse fournit aux cadres supérieurs les renseignements nécessaires pour déterminer la meilleure approche étant donné le contexte opérationnel.

2.7.12 Ressources supplémentaires

Pour obtenir de plus amples renseignements et des outils pour cette exigence, veuillez consulter les [Lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les normes de service](#), publiées séparément.

2.8 Services obligatoires

2.8.1 Exigence

La [section 7.8 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, exige que des services obligatoires soient adoptés, là où ils sont disponibles. Cette exigence complète la section 5.1 de la [Politique sur les services communs](#), qui affirme que les ministères doivent utiliser des services obligatoires pour répondre à leurs exigences.

2.8.2 Quels sont les services obligatoires?

Les services obligatoires sont des services offerts par un ministère du gouvernement du Canada que d'autres ministères doivent utiliser pour répondre à leurs besoins opérationnels. Les services intégrés obligatoires tirent leur statut obligatoire dans la loi ou dans une politique du Conseil du Trésor.

2.8.3 Pourquoi les services obligatoires sont-ils importants?

Les services obligatoires répondent en général à un besoin opérationnel commun du gouvernement du Canada et ont pour but de réduire les opérations isolées, le dédoublement et les inefficiences. Des exemples de services obligatoires comprennent les services d'acquisition et de rémunération (Services publics et Approvisionnement Canada) et les services juridiques (Justice Canada).

2.8.4 Quels sont les services classés comme services obligatoires?

Vous trouverez une liste des services obligatoires à l'[annexe E de la Politique sur les services communs](#).

2.9 Proportion des services électroniques

2.9.1 Exigence

La [section 7.9 de la Politique sur les services](#), qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2016, exige que la proportion des services électroniques internes intégrés et externes augmente chaque année, conformément à la Stratégie de gestion des services ministériels.

L'objectif de cette exigence consiste à veiller à ce que le nombre de services offerts aux clients qui peuvent être effectués en ligne augmente chaque année, et que les plans des ministères pour ce faire soient saisis dans leur Stratégie de gestion des services.

2.9.2 Que sont les services électroniques?

Comme il en a été question auparavant (voir la section 1.8.1), les services électroniques sont définis comme des services qui peuvent être effectués en ligne de bout en bout, sauf dans les cas où ils sont interdits par la loi ou pour des raisons de sécurité, ou qu'il n'est pas pratique de le faire.

2.9.3 Pourquoi est-il important d'augmenter la proportion des services électroniques?

Les différentes administrations au Canada et autour du monde concentrent de plus en plus leurs efforts sur la mise au point de services en ligne qui offrent une meilleure expérience aux clients, de sorte que ces derniers veuillent les utiliser. Les Canadiens, les Canadiennes et les entreprises ont exprimé clairement qu'ils s'attendent à ce que le gouvernement offre des services électroniques qui sont accessibles, rapides, personnalisés, respectueux de la vie privée et sécurisés. Les services électroniques sont non seulement pratiques pour les clients, mais ils sont considérablement plus rentables que les services offerts en personne ou par voie téléphonique.

2.9.4 Comment faire pour calculer la proportion des services électroniques?

Se tenir au courant de la proportion des services internes intégrés et services externes du ministère dans le temps est un important élément dans la réalisation des objectifs concernant la disponibilité des services en ligne. La méthode de calcul ci-dessous peut aider à établir la proportion de services électroniques :

Nombre de services internes intégrés et services externes offerts par voie électronique

(divisé par)

Nombre total de services internes intégrés et services externes

Le calcul doit reposer sur de l'information contenue dans le répertoire des services du ministère, et il faut fournir une justification écrite pour tout service exclu du calcul.

Pour calculer la proportion des services électroniques, il faut tenir compte de ce qui suit :

- Établir une méthode uniforme dans l'ensemble des ministères pour mesurer les services électroniques et établir des rapports à leur sujet, en fonction des points principaux d'interaction avec les clients (voir la figure 3 ci-dessous); les points d'interaction doivent être appliqués en fonction du service particulier.
- Analyser les services et les activités intermédiaires afin de cerner et de documenter ceux qui ne peuvent pas (ou ne devraient pas) être effectués en ligne.
- Relever et traiter les défis dans l'ensemble des ministères et à l'échelle du gouvernement liés à l'exécution des services en ligne.

La [figure 3](#) ci-dessous présente un cadre de mesure pour déterminer la proportion des services électroniques.

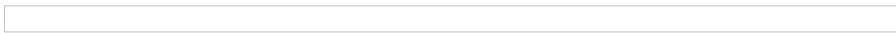
En plus de calculer la proportion des services électroniques, les ministères peuvent aussi souhaiter de calculer le pourcentage moyen de chaque service qui peut être effectué en ligne, sauf les services et les activités intermédiaires qui ne se prêtent pas à ce mode de prestation. Ce calcul est important, étant donné qu'il donne des renseignements sur l'étendue des progrès réalisés pour permettre la prestation de services de bout en bout, compte tenu de toute exclusion. La méthode de calcul suivante peut aider à déterminer le pourcentage moyen de chaque service qui peut être effectué en ligne :

Somme du % de chaque service intégré externe et interne qui peut être effectué en ligne

(divisé par)

Nombre total de services internes intégrés et services externes

Figure 3 : Cadre de mesure pour déterminer la proportion des services électroniques



[Version textuelle : Figure 3 : Cadre de mesure pour déterminer la proportion des services électroniques](#)

2.9.5 Principales considérations

Les importants points à prendre en considération relativement à cette exigence sont les suivants :

1. L'exigence s'applique aux services externes aussi bien qu'aux services intégrés, même si ces services exigent une authentification.
2. L'exigence ne fixe pas une cible particulière quant à la proportion des services électroniques internes intégrés ou externes que chaque ministère doit offrir aux clients.
3. Lorsque vous établissez des plans visant à accroître la proportion des services électroniques, considérez ce qui suit :
4. Commencez par les services ministériels prioritaires et élargissez la portée au fil du temps en fonction des facteurs clés tels que le volume des services, les coûts-avantages et le risque.
5. La collaboration avec les partenaires clés comme le dirigeant principal de l'information du ministère, le responsable ministériel principal du Web, et d'autres ministères du gouvernement du Canada ayant des services semblables.
6. La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) veille à ce que les sites Web du gouvernement du Canada et les applications Web respectent les principes et les approches en matière de facilité d'emploi. Les nouveaux sites et applications Web doivent satisfaire aux exigences de la section 6 quand ils sont publiés. De plus, les [Spécifications techniques relatives à la présence Web et mobile](#) décrivent comment optimiser les sites Web et les applications Web pour les appareils mobiles, ainsi que la mise en page et la conception graphique des sites Web, des applications Web et des applications mobiles fondées sur les appareils.
7. La Spécification sur le contenu et l'architecture de l'information, en conjonction avec le Guide de rédaction Web pour [canada.ca](#) fourniront les directives nécessaires sur le contenu aux institutions alors qu'elles se préparent pour la migration. Les spécifications renferment ce qui suit :
 - un plan directeur montrant l'organisation du contenu au site [canada.ca](#);
 - des modèles et lignes directrices pour les activités de remaniement, d'élaboration et d'harmonisation que devront entreprendre les institutions alors qu'elles se préparent à migrer leur contenu à la plateforme des Services Web gérés et à désactiver leurs URL;
 - les exigences liées à l'architecture d'information dont le respect est essentiel pour assurer une solide harmonisation au moment de la mise en œuvre des Services Web gérés.

2.10 Services prioritaires authentifiés et état de la demande en temps réel

2.10.1 Exigence

La [section 7.10 de la Politique sur les services](#), qui entre en vigueur le 1er octobre 2017, exige que des services externes authentifiés prioritaires soient offerts en ligne, avec un accès en temps réel au statut de la demande des clients.

2.10.2 En quoi consiste le service prioritaire authentifié?

Un service prioritaire authentifié est un service prioritaire qui dépend de l'assurance des justificatifs d'identité pour effectuer

une opération de façon protégée (conformément à la [Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs](#)).

2.10.3 Pourquoi est-il important d'offrir les services prioritaires authentifiés en ligne?

Il est important d'offrir les services prioritaires authentifiés en ligne, car les clients devraient être en mesure d'effectuer des services prioritaires externes authentifiés du ministère en ligne, de bout en bout, et d'avoir accès, en temps réel, aux renseignements sur l'état de leur demande. Lorsqu'ils accèdent aux services du gouvernement, les clients ont besoin des renseignements les récents afin de leur permettre de faire des choix comportementaux au sujet de leurs interactions.

2.10.4 Principales considérations

Les importants points à prendre en considération relativement à cette exigence sont les suivants :

- L'exigence s'applique seulement à un nombre restreint de services ministériels, lesquels peuvent être relevés à l'aide des questions en cascade qui suivent :
 1. Quels sont les services prioritaires du ministère?
 2. Lesquels de ces services prioritaires sont des services externes?
 3. Lesquels de ces services externes prioritaires exigent que le client fournisse une authentification afin de pouvoir faire la demande du service et/ou l'obtenir?
- L'exigence établit une cible claire que 100 % des services externes prioritaires authentifiés du ministère sont offerts en ligne, avec un statut de la demande disponible aux clients en temps réel.

Annexe 2A Outil d'examen des services prioritaires

Nom du service prioritaire :	Question d'examen	Évaluation
	1. D'autres travaux sont-ils nécessaires pour offrir ce service en ligne entièrement, de bout en bout?	Oui/Non
	2. Y a-t-il des enjeux particuliers liés à la satisfaction de la clientèle relativement à ce service? Si oui, indiquez des initiatives d'amélioration de service possibles.	Oui/Non
	3. Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'expérience générale du service pour les clients? Si oui, indiquez des initiatives d'amélioration de service possibles.	Oui/Non
	4. Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité générale de la prestation de ce service? Si oui, indiquez des initiatives d'amélioration de service possibles.	Oui/Non
	a) Est-il possible de simplifier le processus opérationnel pour ce service?	Oui/Non
	b) Est-il possible d'harmoniser ou d'intégrer ce service à d'autres services (au sein du programme, du ministère, du gouvernement ou autres administrations) pour améliorer le service aux clients ou accroître les gains d'efficacité?	Oui/Non
	5. Si vous avez répondu oui à l'une des questions précédentes, quelles activités de remaniement ou d'optimisation des services recommandez-vous? Indiquez les initiatives d'amélioration des services proposées et considérez les questions suivantes pour chacune d'elles.	
	6. Quels sont les avantages généraux de la poursuite de ces initiatives?	Énumérez les avantages
	7. Quels sont les coûts associés à ces initiatives?	Énumérez les coûts
	8. Quels sont les risques de procéder ou non à ces initiatives?	Énumérez les risques
	9. Y a-t-il des possibilités de collaboration avec les partenaires externes dans la poursuite des initiatives de remaniement ou d'optimisation?	Énumérez les possibilités de collaboration
	10. Devrait-on recommander le remaniement ou l'optimisation de ce service prioritaire?	Oui/Non

Annexe 2B : Stratégie de gestion des services Exemple d'une table des matières

L'exemple d'une table des matières qui suit contient les principaux éléments suivants d'une stratégie de gestion des services. Les ministères peuvent l'adapter afin de répondre à leur contexte et à leurs besoins d'établissement de rapport particuliers :

1. **Sommaire**
 - But
 - Échéance principale de la stratégie
 - Gouvernance
2. **Contexte ministériel**
 - Contexte opérationnel du ministère
 - Mandat et principales responsabilités du ministère en matière de services
 - Services touchés par la Stratégie de gestion des services

- Lien avec d'autres investissements ou initiatives ministériels ou pangouvernementaux.
3. **Vision ministérielle des services**
 4. **Analyse FFPM ministérielle**
 - Forces
 - Faiblesses
 - Possibilités
 - Menaces
 5. **Objectifs et initiatives d'amélioration des services**
 6. **Cadre de rendement**
 - Plan de mesure du rendement
 - Approche d'évaluation
 7. **Gestion des risques**
 - Principaux risques de mise en œuvre
 - Plans d'atténuation des risques

Annexe : Plan de travail intégré sur l'amélioration des services

Annexe 2C : Plan de travail intégré sur l'amélioration des services

Le tableau suivant présente un modèle de plan de travail intégré sur l'amélioration des services qui peut être utilisé par les ministères pour appuyer le suivi des progrès réalisés dans le cadre d'initiatives d'amélioration des services contenues dans la Stratégie de gestion des services.

Nom de l'initiative	Objectifs	Mesures	Secteur responsable de l'initiative	Date d'achèvement prévue	État
Par exemple, Normes de service	Veiller à ce que la prestation de services corresponde aux besoins des clients	Élaborer un plan	Division X1	X juillet 20XX	Terminé
		Consulter les clients, le personnel et d'autres partenaires	Division X1	X juillet 20XX	Terminé
		Établir des normes de service pour tous les services prioritaires	Division X1	X juillet 20XX	Terminé
		Faire l'essai des normes de service établies	Division X1	X août 20XX	Risque de délais
		Publier les normes de service des services prioritaires dans Canada.ca	Division X2	X septembre 20XX	Risque de délais
		Établir un groupe de travail ministériel	Division Y1	X juin 20XX	Terminé
Par exemple, Services électroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux satisfaire aux besoins des clients en offrant des services suivant leur mode préféré • Accroître l'efficacité de la prestation des services 	Évaluer la situation actuelle	Division Y1	X juin 20XX	À temps
		Déterminer les services aux fins de transformation	Division Y1	X juin 20XX	Risque de délais
		Obtenir l'approbation de la haute direction	Division Y1	X juillet 20XX	Risque de délais
		Accroissement de la proportion de services électroniques offerts aux clients	Division Y1	X août 20XX	Délais
Par exemple, Mobilisation des utilisateurs	Favoriser la connaissance et le recours aux services électroniques	Élaborer un plan	Division Z1	X août 20XX	Risque de délais
		Lancer une campagne de sensibilisation axée sur le client	Division Z1	X août 20XX	Délais
		Expliquer la façon d'accéder aux services électroniques et de les utiliser	Division Z1	X septembre 20XX	Retiré
		Établir un plan de mesure afin d'évaluer les domaines de réussite et de faiblesse	Division Z2	X septembre 20XX	Délais

Légende

Vert :

Terminé

Bleu :

À temps

Jaune :

Risque de délais

Rouge :

Délais

Gris :

Retiré

Conclusion

Les Canadiens et les Canadiennes méritent une fonction publique qui cherche constamment à atteindre l'excellence en matière de gestion des services. La gestion des services et les activités qui s'y rapportent peuvent finir par façonner la perception de la population à l'égard de son gouvernement. La conception et la prestation des services doivent être pratiques, accessibles, fiables, rapides et protégées, afin de répondre aux attentes croissantes. Pour répondre à ces attentes de services externes, il faut que les services internes à l'appui soient plus efficaces et efficaces. À cet égard, les présentes lignes directrices sont à l'intention des ministères du gouvernement du Canada dans leurs cheminements vers la mise en œuvre de pratiques de gestion des services rigoureuses.

Tout comme le monde de la gestion des services continuera d'évoluer, le contenu de ces lignes directrices évoluera également.

Nous invitons les ministères à fournir toute rétroaction pertinente sur les présentes lignes directrices et de communiquer avec nous par l'intermédiaire des [Demandes de renseignements du Secrétariat du Conseil du Trésor](#) s'ils ont d'autres questions ou difficultés.