



Cercle
des jeunes leaders

VIRTUALISATION DES SERVICES DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Travail présenté
dans le cadre des activités du Cercle des jeunes leaders

Par
Guillaume LEBLOND
Julie LEMIEUX
Cédric SAINT-PIERRE
Christina TURCOT

Décembre 2022

Table des matières

AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION	5
1. LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	6
2. QUELQUES DÉFINITIONS	9
2.1. Qu'est-ce qu'un service public?.....	9
2.2. Qu'est-ce que la virtualisation?	9
3. DES SERVICES PUBLICS OFFERTS À DISTANCE GRÂCE AUX TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES.....	11
3.1. Étude de cas.....	11
3.1.1. IRIIS phytoprotection : Les services d'un laboratoire de diagnostic dans votre cour	11
3.1.2. Accueil des parlementaires : Un parcours personnalisé en quelques clics	12
3.1.3. Francisation : Un examen dans le confort de votre salon	14
3.1.4. Revenu Québec : Personnalisez davantage les services en tirant profit du numérique.....	16
CONSTATS ET CONCLUSION	18
ANNEXES.....	22
ANNEXE I - IRIIS phytoprotection : Les services d'un laboratoire de diagnostic dans votre cour.....	23
ANNEXE II - Accueil des parlementaires : Un parcours personnalisé en quelques clics.....	25
ANNEXE III - Francisation : Un examen dans le confort de votre salon	27
ANNEXE IV - Revenu Québec : Personnalisez davantage les services en tirant profit du numérique	29
RÉFÉRENCES.....	31

AVANT-PROPOS

Pour le sujet de notre travail, nous avons fait le choix de la virtualisation des services dans la fonction publique québécoise, car nous croyons que les services aux citoyens constituent un moteur de développement pour notre société. Que ce soit sur les plans économique, social, culturel ou politique, les services aux citoyens doivent être source de progrès. Et c'est au nom du progrès qu'un processus de transformation numérique s'est amorcé au sein de l'appareil gouvernemental. Ce processus, incluant la virtualisation de certains services, présente des défis considérables, notamment en ce qui a trait à la dimension humaine des services offerts aux citoyens québécois.

La dimension humaine est d'ailleurs au cœur de notre condition de gestionnaires. En tant que leaders, nous avons souhaité apporter notre contribution à une meilleure prise en compte de la dimension humaine dans la transformation numérique.

Que virtualisation puisse rimer avec humanisation.

Les humains ont toujours été plutôt méfiants face aux robots et aux machines destinés à les remplacer. La littérature et le cinéma sont truffés d'histoires où l'intelligence artificielle surpasse les aptitudes des simples mortels pour de bien tristes desseins. Il nous faut à présent vaincre cette crainte naturelle et sauter dans le train du progrès, toujours en mouvement.

Et si la transformation numérique, par l'intermédiaire de la virtualisation des services publics, servait aussi à humaniser la relation État-citoyens?

INTRODUCTION

Voilà maintenant près de 10 ans que la fonction publique québécoise a pris le chemin de la transformation numérique. Cette transformation, qui allait de soi compte tenu de la démocratisation des outils numériques, est devenue incontournable dans le contexte de la pandémie de COVID-19. En effet, en raison des mesures de confinement, un virage serré, intégrant le déploiement du télétravail à grande échelle et la virtualisation de plusieurs services offerts aux citoyens, a dû être pris de toute urgence. Cette manœuvre forcée a cependant mis en lumière des possibilités insoupçonnées.

Les ministères et organismes sont ainsi appelés à poursuivre sur la voie de la transformation numérique en bonifiant l'offre de services à distance pour leurs clientèles respectives. Le présent travail d'équipe réalisé dans le cadre des activités du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique se propose d'explorer la virtualisation des services dans la fonction publique québécoise. L'objectif est de démontrer, par l'utilisation de 4 cas d'espèce tirés de 4 organisations différentes, que la transformation numérique se décline en de multiples projets, qu'elle présente différentes facettes et qu'elle peut ainsi concourir à l'atteinte d'objectifs encore plus vastes que ceux ciblés dans la stratégie gouvernementale actuelle.

Le présent travail d'équipe se divise en 3 parties. La première positionne la vision et les orientations de l'appareil gouvernemental en ce qui concerne la transformation numérique. La deuxième approfondit les notions de services publics et de virtualisation. Quant à la troisième, elle aborde le cœur du sujet en présentant des exemples de services publics offerts à distance grâce aux technologies numériques par l'intermédiaire de 4 études de cas. Pour chacune d'elles, les services ciblés par la virtualisation font l'objet d'une analyse pour identifier les défis à relever, les pièges à éviter et les conditions gagnantes à réunir, tant pour la clientèle que pour l'organisation. De plus, le développement et le déploiement des 4 initiatives sont étudiés sous l'angle de la coconstruction, en intégrant un peu de la « magie » des laboratoires d'innovation publique.

Les résultats des 4 études de cas permettront à chacune des 4 organisations concernées de bénéficier d'une première analyse. Enfin, la mise en commun des résultats obtenus pour chaque étude de cas permet de dégager des conditions universelles garantes de succès en matière de virtualisation des services publics.

Pour des services plus proches des usagers, plus simples, plus efficaces et qui favorisent l'autonomie.

1. La transformation numérique

Depuis 2019, l'État s'est formellement engagé dans un processus de transformation numérique à l'échelle de son administration et au sein des réseaux de la santé et de l'éducation avec le dépôt de la stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023. Cette transformation, qui est également présente dans l'ensemble de la société, repose sur deux grands objectifs : simplifier l'accès aux services pour les citoyens et améliorer l'efficacité de l'administration publique.

Plusieurs gestes ont été posés au cours des dernières années pour donner une véritable impulsion à cette transformation et redéfinir le cadre réglementaire et légal qui permettra sa réalisation.

Parmi ces actions, citons entre autres :

- La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023
- La Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026
- Le projet de loi no 14, Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique (*adopté le 2 octobre 2019*)
- Le projet de loi no 95, Loi modifiant la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et d'autres dispositions législatives (*adopté le 9 juin 2021*)
- Le projet de loi no 6, Loi édictant la Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et modifiant d'autres dispositions (*adopté le 2 décembre 2021*)

Le gouvernement a également mis en place, en juin 2019, le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN) au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le CQEN a pour mission d'accompagner les organisations publiques dans leurs initiatives de transformation numérique et de favoriser le partage et la mutualisation des connaissances et des idées innovantes. Cette initiative, de même que celle menée en partenariat avec l'Université Laval qui a permis la création de l'Académie de transformation numérique, témoigne des efforts déployés par l'administration gouvernementale pour appuyer concrètement les ministères et organismes dans leurs démarches et projets de transformation numérique.

Enfin, signalons que l'article 1 de la *Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique* donne le ton en affirmant clairement quel est l'objectif de cette transformation et de quelle façon elle doit être réalisée.

1. La présente loi a pour objet de favoriser la transformation numérique de l'administration publique en prévoyant des règles applicables dans le cadre de la réalisation de projets en ressources informationnelles d'intérêt gouvernemental. Elle favorise l'efficacité et l'efficacité de l'administration gouvernementale et la mise en place d'outils nécessaires à la prestation de services publics optimaux.

Les pouvoirs conférés par la présente loi doivent être exercés de manière à respecter le droit à la vie privée et le principe de transparence ainsi qu'à promouvoir la confiance du public dans le développement de solutions technologiques de l'administration publique.

1.1. Des orientations claires

La transformation numérique gouvernementale s'appuie sur les 2 grandes orientations et 6 ambitions suivantes (*extrait tiré du site Internet du gouvernement*¹). Les projets réalisés par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Revenu Québec, l'Office québécois de la langue française (OQLF) et l'Assemblée nationale qui seront décrits dans les prochaines sections du présent rapport s'inscrivent dans cette vision d'une administration publique performante, au service des citoyens.

I) Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens

Le numérique doit être au service des citoyens pour faciliter leurs interactions avec le gouvernement. Pour y parvenir, l'administration publique se fixe trois grandes ambitions.

1) Les citoyens sont au centre de l'évolution des services, des programmes et des politiques

Grâce au numérique, la voix des citoyens de toutes les régions du Québec peut également être entendue et prise en compte lors de l'élaboration ou de la révision de politiques et de programmes publics. Cet apport permet à l'État de mieux cerner les paramètres et les modalités d'application autour desquels la majorité des citoyens se reconnaîtront.

2) Les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique

En évitant de fournir une information déjà connue de l'administration publique, le citoyen vivra une expérience simplifiée, sans redoublement et plus personnalisée. Lorsque requis, les services numériques demanderont aux citoyens de confirmer la validité des renseignements déjà détenus, plutôt que de le contraindre à les fournir de nouveau.

3) Les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyens

Une administration publique proactive informe les citoyens qu'ils pourraient être admissibles à d'autres programmes applicables à leur contexte, que ce soit concernant leur situation personnelle ou leurs démarches en cours. Elle doit s'assurer de le faire dans le respect du devoir de neutralité de l'État, afin d'offrir un service équitable à tous, notamment aux citoyens qui ne peuvent interagir en ligne avec l'administration publique.

II) Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente

¹<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numeriq/strategie-numerique/orientations>

Le numérique doit être au service de l'administration publique pour accroître sa performance et sa transparence. Toutes les possibilités comptent, qu'il s'agisse de projets structurants ou encore d'avancées plus ciblées. Dans cette perspective, l'administration publique se fixe trois grandes ambitions.

1) Les employés sont au cœur de la transformation

Les employées et employés seront au cœur de la transformation des façons de faire. Cette dernière implique inévitablement une révision en profondeur des processus administratifs et une modernisation des environnements de travail, la plupart ayant été conçus à l'époque où le papier était omniprésent.

2) Les données sont valorisées et redonnées aux citoyens

Le partage sécuritaire des données favorise l'innovation en permettant le croisement de données de différents secteurs, tout en respectant la protection des renseignements personnels et confidentiels. De plus, les avancées technologiques rendent désormais possible l'analyse simultanée de quantités phénoménales de données, aussi appelées données massives, lesquelles permettent notamment de contribuer à la performance globale des organisations publiques et de soutenir la prise de décision éclairée dans les pratiques d'intelligence d'affaires.

3) Les services publics sont numériques de bout en bout

L'administration publique favorisera l'autonomie des citoyens en leur proposant des services numériques rapides, complets et accessibles, au moment qui leur conviendra, à partir des appareils qu'ils utilisent au quotidien. Pour ce faire, elle doit penser ses services pour qu'ils soient entièrement numériques, de la demande initiale, en passant par le traitement administratif, jusqu'au retour effectué au citoyen.

1.2. L'accélérateur COVID 19

La pandémie de COVID-19 a accéléré grandement la transformation numérique. Par obligation, elle a créé un contexte favorable à la simplification et à la transformation rapide de processus administratifs internes et à l'utilisation du numérique pour permettre le maintien des services à la population. Les exemples sont nombreux : Passeport vaccinal, gestion des campagnes vaccinales, services de santé en virtuel, tenue d'audiences en virtuel, télétravail, etc. Plusieurs freins existants à ce changement de paradigme ont pratiquement disparu, ce qui a pavé réellement la voie à la transformation numérique gouvernementale.

2. Quelques définitions

Il est question dans le présent travail d'équipe de la virtualisation des services dans la fonction publique québécoise. Pour s'assurer d'une virtualisation réussie, il importe de bien comprendre les notions de service public et de virtualisation.

2.1. Qu'est-ce qu'un service public?

Selon le Larousse², un service public est une activité d'intérêt général, assurée par un organisme public ou privé soumis aux règles qui sortent du droit commun. On lui attribue 4 critères constitutifs :

- Le **principe d'égalité** : face aux charges ou aux avantages, tous les citoyens doivent être égaux.
- Le **principe de continuité** : il ne doit pas y avoir de rupture dans le fonctionnement du service.
- Le **principe d'adaptation** : il implique que le service public suive les exigences d'un « intérêt général » fluctuant.
- Le **principe de gratuité** : le service public est rendu à un prix dont la fixation échappe au marché.

Même si un service n'est plus offert dans son mode d'origine, il doit continuer de remplir ces 4 critères. C'est donc dire que même si un service est maintenant offert en ligne au lieu d'être offert dans un bureau, de personne à personne, il doit permettre d'atteindre les mêmes résultats et continuer de respecter les critères inhérents aux services publics. Ce qu'il faut prévoir de différent pour offrir un service virtualisé devient autant de défis à relever.

2.2. Qu'est-ce que la virtualisation?

Il est difficile de trouver une définition simple de la virtualisation. Il s'agit d'un terme habituellement utilisé en informatique qui réfère davantage à des serveurs qu'à des services. Elle peut être vue comme la séparation du matériel et du logiciel³. C'est-à-dire que des ressources qui n'étaient autrefois disponibles que sous forme physique, comme des serveurs, sont abstraites sous une forme numérique. Une analogie est possible si on remplace dans cette définition :

- les serveurs par des humains qui rendent les services dans un espace avec du matériel physique;
- la forme numérique par des applications logicielles.

La virtualisation devient ainsi une réplique des services publics pour les offrir à distance avec le concours du numérique.

² https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_public/187160

³ <https://www.hpe.com/ca/fr/what-is/virtualization.html>

Dans le cadre de notre travail, nous avons donc utilisé le terme “virtualisation” pour faire référence aux projets visant à rendre un service à distance ou par le biais d’une solution numérique. Derrière cette virtualisation du service, peuvent se cacher d’autres fonctionnalités issues des technologies, comme l’automatisation des tâches, l’utilisation de l’intelligence artificielle ou la valorisation des données, ce qui illustre la multitude de possibilités offertes par la transformation numérique si nous la mettons au service des citoyens.

Donner accès à la connaissance, faciliter l’intégration, l’accessibilité aux services et la participation active à la société, faire face à la pénurie de main-d’œuvre, aider à la régionalisation des services, et plus encore!

3. Des services publics offerts à distance grâce aux technologies numériques

Comment réussir à offrir des services publics à distance tout en continuant de remplir les critères qui les constituent? Comment effectuer cette transition de façon harmonieuse, sans déshumaniser les services? Ces défis peuvent être relevés en croisant au maximum les expertises et les attentes, plus particulièrement en donnant la parole aux personnes concernées, soient les citoyens, mais aussi à des experts des domaines touchés, aux personnes qui rendent les services, etc.

Donner la parole nous amène au concept de laboratoire d'innovation publique, un processus d'innovation et de cocréation ouvert sur les autres, afin de trouver ensemble des solutions. La constitution d'un laboratoire d'innovation publique au sens strict du terme implique un investissement considérable : mobilisation de nombreux acteurs, organisation de plusieurs rencontres de concertation, coordination de différents groupes de représentants, etc. Même s'il n'est pas toujours possible de mener de tels laboratoires dans les règles de l'art, s'en inspirer pour mener des exercices de consultation à plus petite échelle reste une option intéressante.

Nous avons donc choisi d'explorer les défis à relever pour une virtualisation des services réussie avec 4 cas concrets représentatifs de différentes réalités de la fonction publique québécoise, tout en s'inspirant de la méthodologie des laboratoires d'innovation publique. Pour chacun des 4 cas concrets à l'étude, les services ciblés par la virtualisation font l'objet d'une courte analyse pour identifier les défis à relever, les pièges à éviter et les conditions gagnantes à réunir, tant pour la clientèle que pour l'organisation, en gardant à l'esprit les 4 critères constituant la base du service public.

3.1. Étude de cas

Voici un bref résumé des 4 études de cas menées au sein de 4 organisations différentes de la fonction publique québécoise. Le détail de chacune des études est présenté en annexe.

3.1.1. IRIIS phytoprotection : Les services d'un laboratoire de diagnostic dans votre cour

IRIIS phytoprotection est une application gouvernementale qui permet à la clientèle agricole de reconnaître visuellement, grâce à une banque d'images, les ennemis des cultures, essentiellement les maladies, les insectes et les mauvaises herbes. Cette application est enrichie au quotidien par le travail de l'équipe du Laboratoire d'expertise et de diagnostic en phytoprotection du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Ce laboratoire offre des services publics destinés au milieu agricole. Des spécialistes y analysent des échantillons de plantes cultivées en provenance de partout au Québec. Concrètement, un producteur agricole peut, par exemple, faire parvenir au Laboratoire un échantillon de fraisier en dépérissement afin de connaître quel organisme nuisible est en cause.

Grâce à la qualité des photos et des renseignements versés dans l'application IRIIS phytoprotection par les spécialistes du Laboratoire et les experts œuvrant sur le terrain, les conseillers et les producteurs agricoles peuvent parfois être en mesure d'identifier eux-mêmes les ennemis des cultures auxquels ils sont confrontés. IRIIS peut donc permettre,

dans une certaine mesure, de virtualiser les services au public offerts par le Laboratoire et éviter que des échantillons physiques soient envoyés à Québec pour analyse.

Des améliorations pourraient être apportées à IRIIS phytoprotection afin d'élargir les possibilités de virtualisation sans compromettre la qualité des services publics offerts par le Laboratoire. L'annexe 1 illustre une étude de cas en lien avec la virtualisation des services du Laboratoire. Deux objectifs sont poursuivis :

1. Rendre la clientèle actuelle plus autonome grâce à une application de reconnaissance visuelle instantanée adaptée au Québec;
2. Servir une clientèle plus diversifiée en modulant les renseignements disponibles en fonction du profil des clients.

Ses objectifs font écho aux demandes reçues par le Laboratoire au cours des dernières années. La parole a été donnée non seulement aux utilisateurs des services, mais aussi aux responsables de l'application et à ceux qui en enrichissent le contenu. Les commentaires recueillis ont été colligés et analysés comme autant de défis à relever, de pièges à éviter et de bénéfices à optimiser.

Cette analyse a permis de dégager les conditions gagnantes pour l'élargissement des possibilités offertes par IRIIS phytoprotection :

- Toujours laisser aux utilisateurs des services virtuels la possibilité de parler à un spécialiste, afin de réduire la marge d'erreur des diagnostics et permettre d'assurer un service de proximité aux clientèles prioritaires, qui sont agricoles.
- Offrir les services à distance par l'intermédiaire d'une application conviviale, intuitive et facile d'utilisation, pour éviter les questions inutiles.
- S'assurer que les bénéfices retirés par l'organisation ne soient pas uniquement économiques, mais aussi et surtout, HUMAINS, tant pour les clientèles que pour les employés de l'organisation.

3.1.2. Accueil des parlementaires : Un parcours personnalisé en quelques clics

Contexte

Lors des élections générales d'octobre 2018, l'Assemblée nationale du Québec a connu une modification historique de sa composition : 71 nouveaux parlementaires ont alors été élus, ce qui représentait un taux de renouvellement de 57%. Seule l'élection de 1976 avait connu un renouvellement plus important (72%). Cette situation historique a placé l'Assemblée nationale devant un défi sur le plan logistique et a mis en lumière la désuétude de plusieurs processus et le besoin de les revoir.

Il faut savoir que l'accueil d'une nouvelle législature implique un nombre important de processus touchant à tous les secteurs administratifs (ressources humaines, ressources financières, gestion immobilière et ressources matérielles, informatiques et sécurité de l'information, sécurité, etc.) et que ces derniers doivent être dispensés à la grandeur du

Québec. À titre d'exemple, un nouvel élu doit choisir un local dans sa circonscription, embaucher son personnel, se trouver un logement à Québec et s'installer à l'hôtel du Parlement. Pour se faire, l'administration de l'Assemblée doit lui octroyer des budgets, l'accompagner dans la signature de son bail, traiter ses demandes d'embauche, gérer sa paie et celle de ses employés, recevoir ses formulaires d'assurances, lui fournir de l'équipement informatique, tant sur la colline Parlementaire qu'en circonscription, lui délivrer une carte d'accès aux édifices de l'Assemblée, un espace de stationnement, lui offrir plusieurs formations, etc. Une grande portion de ces services est également offerte aux employés des députés, ce qui multiplie d'autant le nombre de gestes administratifs à poser en début de législature.

Ainsi, en 2018, les services administratifs de l'Assemblée ont dû procéder à l'accueil d'un nombre très important de nouveaux députés et des membres de leur personnel tout en accompagnant simultanément les députés sortants dans la fermeture de leur bureau, la gestion de leur inventaire, la récupération de leurs équipements informatiques, la cessation d'emploi de leur personnel, le versement des indemnités, etc.

Le volume de demandes devant être traitées manuellement par les services administratifs de l'Assemblée a dépassé la capacité des équipes et a entraîné des délais dans la prestation de certains services et de l'insatisfaction de la part des clientèles.

Au sortir de cette expérience difficile et riche en apprentissages, une réflexion à l'échelle de l'organisation a été entreprise dans l'objectif d'améliorer l'accueil des parlementaires de la prochaine législature.

Démarche et solutions mises de l'avant

S'inscrivant dans la démarche de transformation numérique entreprise par l'organisation, ce projet a permis la cartographie des processus impliqués lors d'un changement de législature et l'identification de ceux pour lesquels des gains importants étaient possibles, notamment par l'automatisation de certaines tâches ou la réutilisation des données disponibles dans les systèmes. Le projet s'est appuyé sur une vaste consultation des parties prenantes à l'interne et sur une prise de besoin des clientèles (députés et personnel politique) lors de leur arrivée en fonction.

L'objectif premier du projet visait à assurer une meilleure prise en charge du député à la suite de son élection et à le rendre "opérationnel" plus rapidement. Pour ce faire, une solution numérique jumelée à un accompagnement personnalisé a été imaginée et développée. Le projet a été mené de façon à ce que la solution soit porteuse de gains tant pour les services administratifs que pour les clientèles parlementaires. Cette posture initiale a été mobilisatrice pour les équipes ayant contribué au développement de la solution.

Portail de services

Le Portail de services mis en place pour l'accueil de la 43e législature propose un parcours numérique pour les députés nouvellement élus. Il comporte une série d'actions qui guide le parlementaire lors de son entrée en fonction et dans ses interactions avec les différents

secteurs administratifs de l'Assemblée. Il réunit aussi, à un seul et unique endroit, l'ensemble des informations et services offerts par l'administration.

Jumelé à cet « accompagnement numérique », un accompagnement personnalisé a également été mis en place par le biais d'une personne-ressource attitrée à chaque député agissant comme point de contact privilégié des députés avec l'administration parlementaire dans les premières semaines suivant leur élection.

Parmi les bénéficiaires du projet, notons :

- Diminution significative de la manipulation du papier tant pour les parlementaires que pour l'administration
- Réduction des efforts liés à une activité (automatisation de tâches et réutilisation des données saisies dans les systèmes)
- Réduction des délais et amélioration de la prise en charge et de la qualité des services offerts
- Amélioration de la collaboration, de l'arrimage et de la communication entre les différentes directions impliquées et avec les clientèles
- Capacité accrue de l'organisation d'offrir une prestation de services à distance
- Développement de fonctionnalités réutilisables (gestion de flux de travail, etc.)
- Augmentation de la satisfaction des parlementaires et de leur personnel
- Diminution de la charge sur les équipes internes

Conditions gagnantes

Bien que le développement de ce portail ne visait pas la prestation d'un service aux citoyens à proprement dit, ce projet est l'illustration que la virtualisation ou la transformation numérique vaut également pour les services destinés aux clientèles internes. De surcroît, ce projet représente, à petite échelle, une réponse à la problématique souvent vécue par le citoyen qui se trouve face à la multitude de services de l'État et qui ne sait pas qui contacter ou à quelle porte cogner pour poser un geste administratif ou obtenir un service public. La combinaison du parcours d'accompagnement numérique à l'accès facile à une personne-ressource est certainement une avenue à explorer pour d'autres organisations publiques et un gage de succès pour une virtualisation des services réussie.

3.1.3. Francisation : Un examen dans le confort de votre salon

Contexte

Les membres des ordres professionnels doivent avoir une connaissance du français appropriée à l'exercice de leur profession. Les ordres professionnels et l'Organisme d'autoréglementation du courtage immobilier du Québec (OACIQ) déterminent si leurs candidates et candidats doivent passer l'examen de français et les dirigent, le cas échéant, vers l'Office. La réussite de l'examen de français de l'Office permet aux candidates et aux candidats d'obtenir une attestation de connaissance du français, étape préalable à la délivrance par leur ordre ou leur organisme d'un permis d'exercice.

L'examen se compose de 4 activités : Trois activités individuelles (lecture, écriture et entrevue) ainsi qu'une activité de discussion en groupe animé et supervisé par 2 conseillers en évaluation de l'OQLF.

Actuellement, les examens de français se déroulent uniquement dans les bureaux de l'OQLF, aux centres-ville de Montréal et deux fois par année à celui de Québec.

En chiffres :

- 1800 examens et 580 séances organisés chaque année;
- 13% des personnes qui passent cet examen vivent hors du Québec et doivent donc faire le déplacement.

Est-ce possible d'offrir l'évaluation de français en ligne aux candidats des ordres professionnels et de l'OACIQ ?

Les consultations

La direction de l'évaluation du français a initié une démarche de réflexion auprès des différentes parties prenantes : sondages et analyse des demandes des candidats et des ordres professionnels, étude de faisabilité auprès de fournisseurs de solutions technologiques et consultation des parties prenantes internes à l'organisation.

Les enjeux et bénéfices

Plusieurs enjeux ont été identifiés : L'équité entre les deux propositions (virtuel et en présence), la sécurité de l'information, l'intégration des technologies avec l'environnement technologique personnel utilisé par le candidat, l'organisation du travail à mettre en place pour gérer deux types d'examens et la capacité organisationnelle pour réaliser le projet.

Pour les bénéfiques, pour les candidats, c'est une bonification de l'accessibilité au service, une annulation des frais de déplacement et d'offrir un choix selon leurs besoins et leurs compétences technologiques.

Pour l'organisation, ça permettrait d'automatiser certaines tâches, de réduire l'utilisation du papier et une meilleure exploitation de l'information de gestion.

Conclusion et recommandations

À la suite de l'analyse, il s'avère que l'élaboration d'un projet d'examen de français en ligne pour les candidats des ordres professionnels et de l'OACIQ est souhaitable et pourrait être réalisée. Plusieurs bénéfices appréciables tant pour les candidats que pour l'OQLF sont envisagés. Puisque des fournisseurs de services technologiques développent de façon constante des solutions pour relever les défis en lien avec l'évaluation des compétences en ligne et que plusieurs organismes y ont déjà recours, il nous semble qu'un tel projet est réalisable.

Cependant, bien que l'idée soit simple, il est clair que l'introduction de ce nouveau service numérique, engendre une transformation majeure au sein d'une partie de l'organisation et cela requerra de la réflexion, de l'organisation, de la mobilisation, des ressources et du temps pour y parvenir, ce qui n'est jamais facile à obtenir parmi les nombreuses initiatives en cours dans les organisations !

Pour y parvenir, ce projet a été inscrit au plan d'action 2022-2023 de la direction responsable de l'évaluation du français pour initier les activités préparatoires.

3.1.4. Revenu Québec : Personnalisez davantage les services en tirant profit du numérique

Contexte

L'expérience client étant plus que jamais au cœur des priorités de Revenu Québec, l'organisation souhaitait mettre en place de nouveaux moyens pour faciliter et rendre plus efficaces les échanges avec sa clientèle. Le contexte évolutif des dernières années a donc amené l'organisation à se repositionner afin de bonifier l'offre de services aux citoyens et aux entreprises en ce qui a trait aux modes de communications et à l'échange de documents.

Considérant que plusieurs activités opérationnelles exigent une interaction active avec la clientèle, par exemple, pour assurer la conformité fiscale ou aider à la conformité fiscale (centre de relations avec la clientèle), il était devenu essentiel de mettre en place de nouveaux canaux d'échanges simples, efficaces et sécuritaires, notamment en raison de l'importance et du volume de demandes de la clientèle traitées par Revenu Québec.

Ces travaux de bonification de l'offre de services ont donc pour objectif d'accompagner adéquatement la clientèle afin de la soutenir afin qu'elle respecte mieux ses obligations fiscales et qu'elle puisse bénéficier de ses droits.

Solutions mises de l'avant

En cohérence avec son plan stratégique 2020-2023 et avec la stratégie de transformation numérique gouvernementale, Revenu Québec a instauré deux mesures importantes axées sur la virtualisation et le numérique.

1. Mise en place d'un service d'espace collaboratif virtuel;
2. Mise en place d'une solution bidirectionnelle de documents avec la clientèle externe.

La solution d'espace collaboratif virtuel permettra d'aider la clientèle à remplir ses obligations avec l'aide du support interactif des agents de Revenu Québec. La solution d'échanges de documents numériques permettra de personnaliser le canal (Mon dossier) dans lequel le client et Revenu Québec peuvent s'échanger des documents.

Bénéfices

Bien que la conception et l'intégration de ces deux solutions soient toujours en cours, Revenu Québec a la conviction qu'elles permettront à terme de tirer des bénéfices tangibles à l'égard de sa clientèle et de l'organisation, notamment :

- Amélioration de l'expérience client;
- Augmentation de l'échange de documents numérique, plutôt que l'utilisation des autres modes de communication (courrier, comptoir);
- Possibilité pour la clientèle de communiquer avec Revenu Québec à l'aide d'un espace collaboratif virtuel et ainsi réduire leurs déplacements vers nos bureaux.
- Diminution des coûts de fonctionnement de RQ et contribution à l'amélioration continue de son efficacité (coûts de manutention, coûts opérationnels);
- Contribuera à élargir et à promouvoir l'offre de services électroniques afin d'augmenter l'adhésion aux portails de RQ;
- Permettra aux employés de pouvoir communiquer rapidement avec sa clientèle à l'aide d'un espace collaboratif virtuel.

CONSTATS ET CONCLUSION

Les 4 études de cas présentées succinctement dans ce travail ont permis d'identifier les conditions garantes de la réussite d'une offre de service offerte à distance grâce aux technologies numériques. Les bénéfices, défis et pièges à éviter, tirés de ces expériences distinctes, sont présentés schématiquement dans le tableau ci-dessous.

Volet	Espace client virtuel	Examen de français virtuel	IRIIS phytoprotection	Accueil virtuel des parlementaires
Bénéfices	<p>Pour le citoyen et les entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Simplification des démarches pour obtenir un service ● Amélioration des communications avec le citoyen <p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Amélioration de l'expérience employé lors de communications avec la clientèle. 	<p>Pour les candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter l'accessibilité au service ● Éviter les déplacements pour les candidats ● Réduire le stress des candidats <p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Accès à une meilleure information de gestion plus facilement exploitable 	<p>Pour le milieu agricole et les citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diagnostic plus rapide ● Présentation des informations adaptée selon le profil du client <p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gain d'efficacité dans le traitement des demandes ● Accès à une meilleure information de gestion plus facilement exploitable (ex. : surveillance du territoire) 	<p>Pour les élus</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Simplification des démarches ● Prise en charge complète ● Réduction des délais pour ● Information et services regroupés en un seul endroit <p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gain d'efficacité (éliminer les doubles saisies et les saisies manuelles, diminution des risques d'erreur, diminution de la gestion des formulaires papier) ● Fierté des équipes / sentiment de mobilisation
Défis	<ul style="list-style-type: none"> ● Respecter les principes en matière d'évolution des technologies de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gérer le changement majeur dans les façons de faire ● Assurer le contrôle de l'identité et la tricherie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réduire la marge d'erreur en optimisant l'intelligence artificielle ● Assurer la confidentialité des données générées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Portée initiale du projet très ambitieuse ● Gestion de la capacité ● Priorisation des fonctionnalités à livrer

		<ul style="list-style-type: none"> ● Ne pas favoriser un candidat en fonction du type d'évaluation ● Trouver les capacités requises (temps, financement, ressources humaines, compétences) pour planifier, et réaliser le projet, mais aussi pour supporter les parties prenantes. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Échéancier non flexible laissant peu de temps aux tests utilisateurs et à l'appropriation de la solution ● Sécurité de l'information/confidentialité des données ● Apprentissage du mode de gestion Agile
Pièges	<ul style="list-style-type: none"> ● Le respect des politiques de confidentialités et des conditions d'utilisation pour la prestation de services au moyen des salles collaboratives virtuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sous-estimation des efforts, des délais et des compétences requises pour mener à bien un projet de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que le nouveau service suscite un surplus de questions ou de support des usagers auquel il serait impossible de répondre ● Se détourner de la clientèle prioritaire, qui est agricole 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fixer une portée trop ambitieuse ● Surévaluer la capacité des équipes ● Minimiser la gestion du changement, notamment en ne communiquant pas assez la vision globale du projet ● Sous-évaluer l'impact d'un projet majeur sur les opérations régulières de l'organisation

Après avoir comparé les projets de virtualisation des services, bien que ce soit des services complètement différents, dans des organisations avec des missions différentes, les bénéfices, les défis, les pièges et les conditions gagnantes sont similaires.

Pour les bénéfices aux usagers, c'est la simplification des services et l'augmentation de leur accessibilité qui se dégagent. Pour les bénéfices pour les organisations, ils sont de nature à augmenter l'efficacité organisationnelle et d'avoir accès à une meilleure source d'information, puisqu'elle est numérique, pour prendre de meilleures décisions et pour faire évoluer les services vers des technologies d'automatisation des processus ou d'intelligence artificielle.

Pour les défis et les pièges, puisque les projets de virtualisation sont en général des projets de transformation des façons de faire, ce qui en fait des projets complexes, c'est la sous-estimation des efforts qui ressort davantage, notamment ceux associés aux efforts dits indirects tels que la montée en compétence des ressources et la gestion du changement ainsi que ceux associés à la définition et à la validation des besoins, incluant la réflexion requise sur les nouvelles organisations du travail engendrées par la virtualisation du service. Finalement, concernant la mise en place du service, les utilisateurs recherchent des services qui sont simples, tout comme ils sont habitués avec leur utilisation des différents services web qu'ils s'utilisent dans leur vie de tous les jours (réseaux sociaux, services bancaires, services d'informations, services de diffusion en continu, etc.) et il faut s'assurer que la virtualisation du service ne crée pas d'injustice (par exemple, le rendre inaccessible pour certains citoyens) ou qu'il change les objectifs de la mise en place initiale du service.

À la suite de ces échanges, les conditions gagnantes identifiées pour faire un succès de la virtualisation d'un service :

Pour la réalisation des projets :

- Investir dans la définition et à la validation des besoins, incluant la réflexion requise sur les nouvelles organisations du travail engendrées par la virtualisation du service.
- Appliquer la philosophie des petits pas et gérer la portée pour en limiter l'envergure.
- Impliquer les lignes d'affaires et tous les participants clés tout au long du projet et s'assurer d'une vision commune promue par l'organisation.
- Mettre en place une équipe de projet organisationnelle, non silotée, ayant une grande autonomie et ayant les compétences requises.
- Comprendre que la gestion du changement, la formation et les communications ont maintenant un double rôle, soit celui de préparer les utilisateurs qui utiliseront le service, mais également de préparer l'ensemble des parties prenantes et des membres de l'équipe qui participeront au projet.
- Se donner les moyens de réussir, ça prend du temps, des efforts, du financement, de la bienveillance et également des compétences, soit à acquérir à l'interne, soit en se faisant accompagner par des experts. Se donner également du temps pour se préparer à ce genre de projet (entraîner l'organisation).
- Utiliser des outils et méthodes favorisant la collaboration interexpertise (ex, méthode agile).

Pour faciliter l'adhésion au service

- S'assurer que le service numérique soit simple pour l'utilisateur et suive les tendances en services web (ergonomie, intuitivité, esthétique, performance) et qu'il améliore l'expérience client et employé et ce dès la première mise en service.
- S'assurer que reste toujours la possibilité de parler à un humain!

ANNEXES

ANNEXE I - IRIIS phytoprotection : Les services d'un laboratoire de diagnostic dans votre cour

**Étude de cas par le
ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation**

IRIS phytoprotection

Identifiez facilement les ennemis de vos cultures, où que vous soyez, où que vous soyez

OBJECTIFS POURSUIVIS PAR L'ÉTUDE DE CAS

1. Rendre la clientèle actuelle plus autonome grâce à une application de reconnaissance visuelle instantanée
2. Servir une clientèle plus diversifiée en modulant les renseignements disponibles en fonction du profil des clients

COMMENT ATTEINDRE CES OBJECTIFS?

En donnant d'abord la parole aux différentes clientèles des services offerts par l'intermédiaire d'IRIS et aux experts qui rendent ces services.

Chercheurs

Veille

Experts en
phytoprotection

Agriculteurs

Clientèle

Professeurs

Groupes de travail

Conseillers agricoles

Sondages

Étudiants

Informaticiens

Citoyens

COMMENTAIRES RECUEILLIS

- Réduire la marge d'erreur en optimisant l'intelligence artificielle
- Assurer la confidentialité des données générées
- Susciter un surplus de questions auquel il serait impossible de répondre
- Se détourner de la clientèle prioritaire, qui est agricole

Défis

Pièges

Pour les clientèles

- Diagnostic plus rapide
- Présentation des informations adaptée selon le profil du client
- Possibilité d'entrer en contact avec un scientifique au besoin

Bénéfices

Pour l'organisation

- Plus de temps pour se consacrer aux dossiers cruciaux (ex. : changements climatiques)
- Plus de données pour une meilleure surveillance du territoire



ANNEXE II - Accueil des parlementaires : Un parcours personnalisé en quelques clics

**Étude de cas par
l'Assemblée nationale**

Objectif du projet

Simplifier l'accueil d'une nouvelle législature par le développement d'un parcours numérique d'accompagnement pour les nouveaux élu.es.

Bénéfices

- Prise en charge globale lors de l'entrée en fonction
- Simplification et automatisation des processus
- Réduction des délais
- Réduction du papier
- Regroupement de toute l'information à un seul et même endroit
- Meilleure information de gestion et coordination des services

Défis

- Délai de livraison immuable (date des élections)
- Gestion de la capacité / rareté de la main d'œuvre TI
- Apprentissage de la gestion de projet en mode Agile
- Communication et gestion du changement
- Adaptation des processus de travail

La suite ?

- Poursuite du développement en mode itératif
- Rétroaction des utilisateurs pour une bonification de la solution en continu
- Réutilisation des fonctionnalités développées pour d'autres processus administratifs

The screenshot shows the 'Pivotal PORTAL DE SERVICES' interface. It features a dark blue header with the logo and a navigation menu. The main content area is divided into several sections:

- À la une**: A list of news items with dates and titles, such as 'Vaccination contre la grippe' and 'Formations à la carte pour les parlementaires et le personnel politique'.
- VOTRE PARCOURS**: A section with a key icon and text: 'Cette section facilite votre entrée en fonction, cible certaines actions prioritaires à réaliser et vous guide en début de législature.'
- VOTRE PROGRAMME D'ACCUEIL**: A section with a lightbulb icon and text: 'Découvrez une gamme de formations axées sur les réalités de travail parlementaire et les services offerts par l'administration.'
- Actions à réaliser**, **Demanda**, and **Accompagnement**: Three buttons with icons representing different service categories.
- Services et administration**: A grid of icons and text for services like 'Dossier personnel', 'Personnel politique', 'Travaux parlementaires', 'Hôtel du Parlement', 'Allocations et budgets', and 'Local de circonscription'.

ANNEXE III - Francisation : Un examen dans le confort de votre salon

**Étude de cas par
l'Office québécois de la langue française**

LE CONTEXTE

Les membres des ordres professionnels doivent avoir une connaissance du français appropriée à l'exercice de leur profession. Les ordres professionnels et l'Organisme d'autoréglementation du courtage immobilier du Québec (OACIQ) déterminent si leurs candidates et candidats doivent passer l'examen de français et les dirigent, le cas échéant, vers l'Office. La réussite de l'examen de français de l'Office permet aux candidates et aux candidats d'obtenir une attestation de connaissance du français, étape préalable à la délivrance par leur ordre ou leur organisme d'un permis d'exercice.

L'examen se compose de 4 activités : Trois activités individuelles (lecture, écriture et entrevue) ainsi qu'une activité de discussion en groupe animé et supervisé par 2 conseillers en évaluation de l'OQLF.

Actuellement, les examens de français se déroulent uniquement dans les bureaux de l'OQLF, aux centres ville de Montréal et deux fois par année à celui de Québec.

En chiffres :

- 1800 examens et 580 séances organisés chaque année;
- 13% des personnes qui passent cet examen vivent hors du Québec et doivent donc faire le déplacement.

L'IDÉE

La direction de l'évaluation du français (DEF) a eu l'idée suivante : *Est-ce possible d'offrir l'évaluation de français en ligne aux candidats des ordres professionnels et de l'OACIQ ?*

Offrir un choix : l'évaluation telle quelle en présentiel et l'évaluation en ligne.

Valeur anticipée :

- Pour les candidats :
 - Élargir l'accès aux examens pour les candidats qui habitent à l'extérieur du Québec;
 - Optimiser leur horaire de travail et personnel;
 - Offrir un choix selon leurs besoins et leurs compétences technologiques;
 - Éviter des frais liés aux déplacements;
 - Réduire le stress des candidats.
- Pour l'OQLF :
 - Offrir un service en ligne en lien avec les visées gouvernementales de la stratégie de transformation numérique;
 - Éviter des interruptions du service de la Direction de l'évaluation du français;
 - Automatiser certaines tâches administratives pour l'examen;
 - Avoir la possibilité de faire la correction en ligne des textes pour la 3^e activité;
 - Réduire l'utilisation de papier.

LES ENJEUX

L'ÉQUITÉ

- Le mode utilisé ne doit pas favoriser un candidat (ex, rapidité d'écriture numérique vs manuscrite)
- La qualité de l'évaluation doit demeurer la même

LA SÉCURITÉ :

- Assurer le contrôle de l'identité du candidat
- Assurer le contrôle de l'environnement (plagiat, caméra, enregistrement, déconnexion automatique)
- Assurer de ne pas utiliser d'aides externes (outils de référence, aide d'une personne tierce);

LES TECHNOLOGIES :

- Défis techniques (panne, sauvegarde) et technologiques en lien avec l'utilisation des outils;
- Compatibilité des outils utilisés avec l'environnement technologiques des candidats et, l'environnement technologique de l'Office.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Révision des façons de faire, de la formation, du support, de l'accompagnement des candidats, de la documentation, etc.
- Gestion de deux types d'examen.

LA CAPACITÉ

- Avoir accès à des ressources humaine, financière et technologique pour faire le projet et supporter ce nouveau service par la suite.

LES CONSULTATIONS (PUBLICLAB)

La DEF a initié une démarche de réflexion auprès des différentes parties prenantes.

Candidats et ordres professionnels

1. Les candidats ont répondu à un sondage après la passation de l'examen;
2. Les candidats ont fait des demandes (par courriel ou par téléphone) à notre service lors de l'inscription aux examens;
3. Certains ordres professionnels ont fait des demandes pour des candidats qui habitent hors Québec;

Cette consultation a permis de confirmer la demande pour l'option de l'évaluation en ligne.

Prestataires de service

Pour évaluer la faisabilité, un premier étalonnage des services offerts par des fournisseurs de plateforme d'évaluation en ligne a été réalisée et par la suite 5 fournisseurs ont été identifiés et rencontrés pour une discussion sur leurs services et solutions.

Bien qu'aucune solution fournissait l'ensemble des fonctionnalités requises pour réaliser un examen similaire, elles y répondaient en majorité et il est envisageable qu'une de ces solutions bonifiée d'une utilisation des outils actuellement disponibles de bureautique de vidéoconférence puisse permettre la tenu d'une évaluation virtuelle équivalente à l'examen actuel. Cette consultation a permis également de constater que ce domaine de l'évaluation en ligne est en effervescence et que les fonctionnalités disponibles se bonifient rapidement.

Équipes internes de l'Office

Certaines équipes internes comme les technologies de l'informations et la direction des ressources humaines et administratives ont été consultées. Bien que de nombreux incertitudes demeurent à savoir comment répondre aux différents enjeux soulevés, il y a une unanimité sur le potentiel des bénéfices et de l'importance d'explorer cette avenue. Cependant, bien que l'idée soit simple, c'est une somme de travail importante pour les équipes concernées et, surtout, cela requiert une réorganisation majeure du travail de la direction responsable des évaluations.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Suite à l'analyse, il s'avère que l'élaboration d'un projet d'examen de français en ligne pour les candidats des ordres professionnels et de l'OACIQ est souhaitable et pourrait être réalisée. Plusieurs bénéfices appréciables tant pour les candidats que pour l'OQLF sont envisagés. Puisque des fournisseurs de services technologiques développent de façon constante des solutions pour relever les défis en lien avec l'évaluation des compétences en ligne et que plusieurs organismes y ont déjà recours, il nous semble qu'un tel projet est réalisable.

Cependant, bien que l'idée soit simple, il est clair que l'introduction de ce nouveau service numérique, engendrera une transformation majeure au sein d'une partie de l'organisation et cela requerra de la réflexion, de l'organisation, de la mobilisation, des ressources et du temps pour y parvenir, ce qui n'est jamais facile à obtenir parmi les nombreuses initiatives en cours dans les organisations !

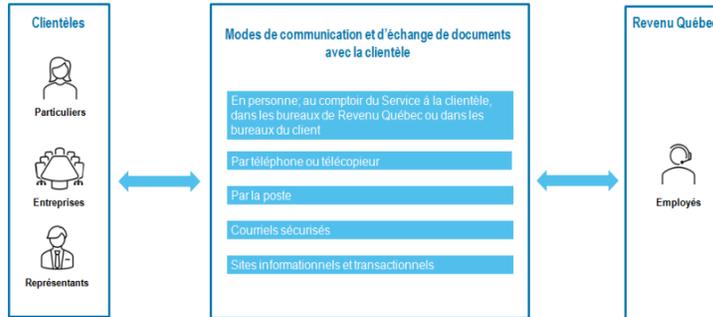
Pour y parvenir ce projet a été inscrit au plan d'action 2022-2023 de la direction responsable de l'évaluation du français pour initier les activités préparatoires.

ANNEXE IV - Revenu Québec : Personnalisez davantage les services en tirant profit du numérique

**Étude de cas par
Revenu Québec**

Personnalisez davantage les services en tirant profit du numérique

Situation avant 2022



Service d'espace collaboratif et d'échange virtuel

La solution d'espace collaboratif virtuel permet d'aider les clients à remplir leurs obligations avec l'aide du support interactif des agents de Revenu Québec.

La solution d'échanges de documents numériques permet de personnaliser le canal (Mon Dossier) dans lequel le client peut transmettre ses documents attendus par Revenu Québec.

Cette solution s'ajoute aux canaux de communication déjà existants, notamment les portails comme Mon Dossier Entreprise (MDE).

De :	Vers :
<p>Point de vue de la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> Solutions d'échanges de documents électroniques déficientes qui obligent le client à soumettre ses documents par les canaux transactionnels; Complexité des canaux électroniques existants pour les échanges de documents; Support interactif de la clientèle à distance se limitant au téléphone. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de transmettre électroniquement des documents à RQ en les déposant dans <i>Mon Dossier</i>; Solutions d'échanges de documents efficaces, sécuritaires et simples d'utilisation pour le client dans <i>Mon Dossier</i>; Support de la clientèle à distance via des espaces collaboratifs virtuels permettant un meilleur accompagnement à la tâche.
<p>Point de vue opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Échanges de documents avec la clientèle non normalisés et non intégrés; Coût élevé de traitement (manutention, numérisation et archivage) des documents papiers reçus de la clientèle; Opérations manuelles afin d'acheminer le document à son destinataire interne; Frais de déplacement pour la présence physique chez le client. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus normalisés et intégrés pour l'échange de documents électroniques avec la clientèle; Réduction des coûts de numérisation et d'archivage par la possibilité de recevoir facilement des documents numériques de la clientèle; Le document déposé est pré-identifié et acheminé automatiquement au bon destinataire interne; Réduction des frais de déplacement en permettant d'accompagner les clients à distance via des outils virtuels.
<p>Point de vue des technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> Diverses solutions non efficaces pour l'échange de documents entre RQ et sa clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> Arrimage aux fondations de l'écosystème RQ.

Un client bien informé et sensibilisé

Des services simples et intégrés

Des solutions d'affaire innovantes

Une organisation efficiente et ouverte sur la virtualisation

RÉFÉRENCES

Gouvernement du Québec :

<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numerique/strategie-numerique/services-publics>

Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique (Université Laval) :

<https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/recherches/les-interactions-administratives-numeriques-un-agenda-de-recherche-pour-la-numerisation-des-services-publics>

Académie de la transformation numérique :

<https://transformation-numerique.ulaval.ca/>

Gouvernement français :

Action publique 2022 : pour une transformation du service public

<https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public>