

## Table des matières

1-Mandat.....	1
1-1-Contexte .....	1
1-2-Mandat.....	2
2- Recension de quelques écrits.....	3
2-1-Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services par les canadiens.....	3
2-2- Facteurs déterminants le choix d'un canal.....	5
2-3- La stratégie de migration selon Deloitte .....	7
3-Méthodologie .....	10
4-Résultats de la démarche.....	12
4-1- Contexte de la stratégie de migration 2006-2011.....	12
4-2- Les objectifs de la stratégie de migration.....	14
4-3- Résultats de la stratégie de migration .....	15
4-4- Opinion de la clientèle.....	19
4-5 Portrait actuel des adultes québécois face à internet .....	25
5- Recommandations .....	28
5-1- Recommandations par rapport à la stratégie de migration.....	28
5-1-1 En termes d'orientation .....	28
5-1-2 En termes de démarche.....	32
5-1-3 En termes de résultat.....	33
5-2- Recommandations par rapport au portrait réalisé.....	35
CONCLUSION .....	38
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>39</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>42</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>43</b>
<b>Liste des graphiques .....</b>	<b>43</b>
ANNEXE 1 .....	44
ANNEXE 2 .....	45
ANNEXE 3 .....	46
ANNEXE 4 .....	47

29 OCT 2012

## **Remerciements**

Au moment où je m'apprête à rédiger ce rapport, je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation du mandat qui nous a été confié.

Tout d'abord, je tiens à remercier particulièrement Monsieur Denis Latulippe, vice-président aux services à la clientèle de la Régie pour m'avoir accordé toute sa confiance et pour l'accueil au sein de son équipe. Grâce à un encadrement professionnel des plus stimulants, j'ai pu acquérir une expérience enrichissante et pleine d'intérêt durant les 15 semaines passées au sein de la Régie des rentes du Québec.

Je voudrais exprimer toute ma gratitude à Monsieur Christian Boudreau, professeur conseiller de l'École nationale d'administration publique, pour son soutien et ses conseils avisés. Sa présence m'a été d'une aide précieuse aussi bien dans la réalisation du mandat que pendant la rédaction du présent rapport.

Mes remerciements s'adressent aussi à Madame Sylvie Côté, adjointe au vice-président aux services à la clientèle pour m'avoir permis de m'intégrer rapidement dans l'organisation et m'avoir accordé toute sa confiance; le temps qu'elle m'a consacré tout au long de cette période. En tant que superviseur de mon stage, je lui exprime toute ma reconnaissance pour sa patience et son intérêt pour le projet de stage.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à l'égard de l'ensemble du personnel de la présidence de la Régie des rentes du Québec pour leur accueil sympathique ainsi que leur coopération professionnelle qui ont favorisé mon intégration dans l'organisation.

# **1-Mandat**

## **1-1-Contexte**

La Régie des rentes du Québec est un organisme public dont la mission est de contribuer à la sécurité financière des Québécois. A ce titre, la Régie verse des prestations au titre du Régime de rentes en cas de retraite, d'invalidité et de décès. La Régie verse également des prestations de soutien aux enfants à toutes les familles québécoises.

La Régie est confrontée à un accroissement de ses clientèles, notamment dans un contexte de vieillissement de sa population, de même qu'à des changements importants dans les habitudes et les attentes de ses clientèles. La place croissante occupée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) n'est pas étrangère à ces changements. Finalement, la Régie doit composer avec ces changements dans un contexte de rareté relative de la main-d'œuvre.

Dans ce contexte, la Régie a fait de la transformation de ses façons de faire une priorité stratégique. Ainsi, le plan stratégique 2006-2011 parlait de développer et d'implanter une stratégie de migration de la clientèle vers les modes de service les plus efficaces. Le prochain plan stratégique, soit celui couvrant la période 2012-2016, fonde ses actions relatives au service à la clientèle sur une vision renouvelée du service à la clientèle.

## 1-2-Mandat

Le présent mandat vise à évaluer la stratégie de migration 2006-2011 de la Régie des rentes du Québec. Ce mandat a été proposé par la vice-présidence aux services à la clientèle qui est l'une des trois vice-présidences de l'organisation. Le but de l'intervention est de réaliser le bilan de la stratégie de migration ainsi qu'un portrait récent de la clientèle afin d'aider les gestionnaires à se faire une idée globale des résultats de cette stratégie et à développer une nouvelle vision de la prestation de services au moment où la Régie s'apprête à élaborer son plan stratégique 2012-2016. Un rapport final a été demandé pour faire la synthèse des travaux réalisés pendant l'intervention. Ce rapport tente de répondre à la question suivante :

### *Quel est le bilan de la stratégie de migration 2006-2011 de la Régie ?*

Cette question générale peut être subdivisée en 6 questions spécifiques qui sont :

- I. Dans quel contexte la stratégie de migration de la Régie a été élaborée?
- II. Quels sont les objectifs poursuivis ?
- III. Les objectifs ont-ils été atteints?
- IV. Que pense la clientèle de cette stratégie de migration?
- V. Quel est le portrait actuel des adultes québécois face à l'utilisation d'Internet?
- VI. Quelles leçons tirer de la stratégie de migration ?

En plus de la réalisation du bilan, j'ai assuré à travers la collecte de données, la participation de la Régie à l'enquête de l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS). Ce deuxième mandat ne fait pas l'objet du présent rapport pour deux raisons principales : d'une part, les thèmes du questionnaire touchent très peu à la problématique du mandat, et, d'autre part, les données recueillies sont d'ordre confidentiel.

## 2- Recension de quelques écrits

Cette partie du rapport porte sur une présentation de quelques concepts théoriques se rapportant à notre problématique à l'étude. Le but de cette activité vise à montrer que le résultat de l'intervention se base sur des fondements théoriques adaptés au contexte de l'organisation.

Pour réaliser cette activité, nous avons choisi de présenter les résultats de l'étude de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC, 2008) concernant l'utilisation des modes de prestation de services par les canadiens. L'utilisation des modes de services étant connue, nous tenterons d'expliquer les habitudes des citoyens à partir des éléments qui déterminent le choix d'un canal. Une fois qu'on connaît le taux d'utilisation des différents canaux et les raisons qui expliquent cette utilisation, on peut alors imaginer une stratégie de migration en nous basant entre autres sur le modèle de la firme Deloitte (2007).

### 2-1-Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services par les canadiens

Les organisations gouvernementales proposent une multitude de canaux de communication dans leurs relations avec les citoyens. Pour connaître l'utilisation des canaux par les citoyens, des études ont été menées à l'échelle internationale et au niveau national dans plusieurs pays comme les États-Unis, l'Australie, les Pays-Bas, la Suisse et le Canada (Pieterse et Ebbers, 2008). À partir des données de l'étude *Les citoyens d'abord 5* de l'ISAC (2008, p.54), voici les tendances canadiennes en matière d'utilisation des modes de prestation de services gouvernementaux en 2003 et en 2008.

Tableau 1 : Utilisation des modes de prestation de services par les canadiens en 2003 et 2008

Périodes	POURCENTAGE DES RÉPONDANTS						
	Téléphone	Bureau du gouvernement	Internet	Courrier	Courriel	Télécopieur	Borne interactive
2003	55	48	30	25	8	5	5
2008	55	47	47	21	13	5	5

Source : Inspiré de ISAC (2008), *Les citoyens d'abord 5*, p.54.

L'un des résultats les plus intéressants de cette étude est « la montée et la popularité grandissante » d'Internet auprès des utilisateurs. Plus particulièrement, l'utilisation d'Internet est pratiquement à égalité avec la visite aux bureaux du gouvernement, et ce mode de prestation est rapidement devenu le choix de nombreux répondants (ISAC, 2008, P.54).

Toutefois, le téléphone est resté, pour les deux périodes, le mode privilégié par les citoyens pour interagir avec le gouvernement. En effet, 55 % des répondants en 2003 et en 2008 disent utiliser ce mode de prestation de services qui est resté stable avec le score le plus élevé. Ce résultat indique que le téléphone est le premier canal de choix des canadiennes et canadiens.

Par ailleurs, le courrier est le seul mode traditionnel dont l'utilisation a régressé au cours des cinq années. En 2003, 25 % des répondants ont utilisé ce canal contre seulement 21 % en 2008. Le déclin de ce canal écrit contraste avec l'utilisation des courriels, qui passe de 8% en 2003 à 13 % en 2008.

L'utilisation de la plupart des modes de prestation est demeurée stable entre 2003 et 2008, tandis que l'utilisation d'Internet a augmenté. Il semble évident que les citoyens considèrent Internet comme un complément et non comme remplacement des autres modes de prestation. (ISAC, 2008, P.54).

La popularité croissante des canaux électroniques semble n'influencer que légèrement les canaux traditionnels qui sont toujours utilisés plus souvent que la voie électronique. Sur les deux périodes, les résultats indiquent qu'Internet vient en troisième position parmi les canaux les plus utilisés. Les citoyens utilisent d'abord le téléphone, ensuite les services au guichet et enfin Internet. Toutefois, Internet tend à dépasser aujourd'hui le bureau ou comptoir. Selon le rapport annuel 2008-2009 de Service Canada, cet organisme a reçu 33 millions de visiteurs sur son site Web contre 9,8 millions de visiteurs dans ses bureaux<sup>1</sup>. Du côté de Revenu Québec, c'est 7 millions de visiteurs sur le site Web pour 400 000 visiteurs aux comptoirs de service<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Service Canada (2010) : Rapport annuel 2008-2009. P.3.

<sup>2</sup> Revenu Québec (2009) : Rapport annuel de gestion 2008-2009, P.15.

Finalement, nous concluons qu'il est nécessaire de maintenir la possibilité pour le citoyen de contacter l'administration par le canal de son choix, même dans le cadre d'une stratégie axée sur la migration vers les canaux les plus économiques.

## **2-2- Facteurs déterminants le choix d'un canal**

Pieterse et Van Dijk (2009) ont étudié les principaux motifs qui poussent un citoyen à choisir un canal plutôt que l'autre pour interagir avec les organismes gouvernementaux. Cette étude identifie quatre catégories de facteurs qui influencent la préférence des citoyens pour un canal. Il s'agit des caractéristiques du canal, des caractéristiques de la tâche, des circonstances et des caractéristiques personnelles du client.

La rapidité, le contact personnel et la facilité d'utilisation du canal sont les variables liées aux caractéristiques du canal. La rapidité implique deux éléments importants que l'étude a révélés. En premier lieu, elle implique la vitesse pour entrer en contact avec l'organisation, et en second lieu, la vitesse d'obtention d'une réponse par un canal.

Les citoyens apprécient le fait de pouvoir parler à une personne et non à une machine. Le contact personnel est associé au téléphone et au service au comptoir.

La facilité d'utilisation est souvent associée à Internet. L'influence de cette variable est plus marquée chez les personnes âgées qui éprouvent des difficultés à utiliser ce canal. Elle peut être aussi liée aux contraintes de temps et à la localisation des bureaux.

Les auteurs identifient la complexité et l'ambiguïté comme des caractéristiques liées à la tâche. La complexité est considérée comme le nombre d'étapes interdépendantes dans la réalisation d'une tâche. Plus il y a des étapes dans une tâche, plus elle peut s'avérer complexe. Quant à l'ambiguïté, c'est la situation qui fait place à de multiples interprétations et qui conduit souvent « à ne pas savoir quel est le problème et comment le résoudre ». La plupart du temps, les gens préfèrent le contact personnel quand ils font des opérations complexes et ambiguës.

En tant que caractéristiques des clients, l'habitude, l'expérience antérieure et les caractéristiques démographiques ont un impact majeur sur le choix d'un canal. En effet, plusieurs personnes préfèrent un canal parce qu'elles l'ont déjà utilisé et qu'elles en ont été satisfaites. Ainsi, certains préfèrent Internet, un autre groupe choisit le téléphone et d'autres

le comptoir. L'expérience vécue par rapport à un mode de communication est un facteur qui joue sur le choix du citoyen. Elle détermine comment le citoyen juge un canal et influence les habitudes qu'il aura plus tard. Aussi, l'expérience renforce la compétence des gens à utiliser un canal.

Les circonstances, en particulier l'accessibilité, la disponibilité du canal et la charge émotive peuvent orienter le choix du canal.

Quand vient le moment d'utiliser Internet, la fracture numérique peut aussi influencer le choix des citoyens. Les inégalités numériques sont souvent mesurées en termes d'accès à Internet ou fracture numérique de «premier niveau» et par rapport aux usages d'Internet appelés fracture numérique de «second niveau» (Granjon, 2009). Selon Kling<sup>1</sup>(1998), la fracture de premier niveau se définit comme les inégalités dans l'accès aux TIC à savoir l'accès aux matériels informatiques et à la connexion Internet. Il appelle cela « Technical access». Quant à la fracture de deuxième niveau, elle traduit les inégalités en termes de connaissances et de compétences nécessaires pour utiliser les TIC. C'est le «Social access». Le niveau de revenu influence la fracture de premier niveau alors que l'âge et la scolarité affectent la fracture de second niveau.

En résumé, les auteurs font remarquer que les caractéristiques des clients influencent presque tous les autres déterminants. Toutefois, les gens peuvent oublier leurs canaux habituels quand la tâche devient complexe et ambiguë, à ce moment-là, le choix du canal s'appuie davantage sur les caractéristiques du canal et de la tâche.

Tableau 2 : Portrait des facteurs qui déterminent le choix d'un canal par le client

Caractéristiques du canal	Caractéristiques de la tâche	Caractéristiques du client	Circonstances
-Rapidité -Facilité -Contact avec une personne	-Complexité -Ambiguïté	-L'habitude -L'expérience - Sexe/ âge/éducation/ Revenu -Fracture numérique	-L'accessibilité - La disponibilité -L'émotion

Source : Réalisé à partir de Pieterse et Van Dijk (2009), Channel choice determinants; An exploration of the factors that determine the choice of a service channel in citizen initiated contacts.

<sup>1</sup> Cité dans LE GUEL (1998) : *Comment pourrait-on mesurer la double fracture numérique?*, Réseaux, vol. 5-6, no 127-128, p. 55-82

### 2-3- Stratégie de migration selon Deloitte

Selon Deloitte (2007), la définition d'une stratégie de migration repose principalement sur trois dimensions de l'optimisation des canaux, à savoir, la connaissance des services, la connaissance des canaux et la connaissance des clients. Une fois qu'on a une bonne connaissance de ces trois dimensions, il devient possible d'élaborer une stratégie de migration vers les canaux les plus efficaces.

- Connaissance des services

Selon Deloitte (2007), un service du gouvernement est basé sur trois éléments distincts: la communication marketing, la demande de renseignement et la livraison de service. Chaque élément peut être délivré par plusieurs canaux mais le gouvernement doit s'assurer que tous les trois éléments fonctionnent en synergie.

Concernant le marketing, Deloitte (2007) fait savoir qu'il présente plusieurs avantages. Il permet de sensibiliser les citoyens à un service, de préciser qui est éligible et de les informer sur la façon de se renseigner sur ce service. Il est un outil important pour le secteur public dans la mesure où il oriente les clients vers les canaux qui leur offrent la meilleure qualité de service.

Quant à la demande de renseignement, elle présente un gros volume de transaction entre le gouvernement et les citoyens. Elle donne au gouvernement des moyens pour informer le plus de clientèle sur les multiples services offerts. Les canaux de renseignement peuvent être utilisés pour promouvoir et faciliter l'utilisation des canaux alternatifs, en particulier les libres-services. Lorsqu'il y a une bonne prise en charge des demandes de renseignements, cela oriente les clients vers les canaux transactionnels les plus appropriés.

Enfin, la livraison de service est le premier objectif du gouvernement; elle est l'étape où le client décide de choisir le canal dans lequel il fera ses prochaines demandes ou transactions. Sa réalisation exige un certain nombre d'interactions entre le gouvernement et les citoyens, lesquelles peuvent être regroupées dans les trois étapes séquentielles suivantes : l'authentification, l'évaluation et l'action.

- La connaissance des canaux

Au cours de la dernière décennie, le téléphone mobile et l'Internet se sont ajoutés aux modes traditionnels de prestation de services. Cela a élargi la frontière des possibilités offertes pour livrer les services. Toutefois, cette nouvelle réalité exige la compréhension de la façon dont les canaux diffèrent en termes de coûts et d'accès. Le coût de la prestation d'un service via un canal électronique peut être beaucoup moindre qu'un contact humain. On note que les services en ligne sont moins chers que les centres de contact clientèle, qui, à leur tour, sont moins chers que les services au comptoir ou par la poste (Deloitte, 2007).

- La connaissance des clients

Selon le même auteur, pour améliorer les services délivrés, il est essentiel que le gouvernement connaisse les besoins des clients et leurs préférences durant les transactions avec les organismes. Cela implique de savoir comment les clients utilisent actuellement les canaux pour accéder aux services et comment ils le feront dans le futur. Dans le secteur public, la segmentation de la clientèle repose sur deux éléments clés : l'efficacité et l'accessibilité. Aussi, elle exige de :

- ✓ définir les segments et leurs tailles.
- ✓ attribuer à chaque segment, un canal approprié
- ✓ déterminer comment faire migrer les différents segments et la meilleure façon d'y parvenir.

Pour l'auteur, la cartographie de la clientèle devrait conduire à créer des segments qui ont du sens pour l'organisation et qui aident à comprendre pourquoi un segment choisit un canal plutôt qu'un autre. De plus, une bonne segmentation de la clientèle aide à fixer des objectifs de migration réalistes.

Par ailleurs, Deloitte (2007) identifie cinq facteurs clés influençant le choix d'un canal.

Le niveau de présence de ces facteurs dans un service détermine le canal dans lequel il sera offert, à savoir les livres-services, les centres de contact clientèle ou les modes traditionnels.

Typically five key factors drive choice, or choices, of channel:

- **Volume:** Given the high fixed-costs of creating self-service channels, greater volume could give them greater economic viability.
- **Standardisation of process:** Self-service is less viable if service delivery needs to respond to unpredictable demands.
- **Complexity of information:** Personal contact is generally more appropriate when dealing with more complex information.
- **Need for the human touch:** Services requiring sensitivity or human judgement are more appropriately delivered in person.
- **Propensity of customer to self-serve:** Customers have different capabilities and access to self-service channels. Their propensity to self-serve often correlates to distinct demographics such as age or class.

Figure 1: Deloitte (2007), Typically five key factors drive choice, or choices, of channel.

Par rapport à ces facteurs, voici les objectifs de migration à fixer pour les modes mentionnés plus haut.

- **Libre-service :** Pour réduire l'intervention humaine dans le traitement. Grâce à l'automatisation et à la réduction des coûts, il permet d'atteindre au mieux l'efficacité. De plus, il est approprié pour les transactions complexes à condition que le niveau de standardisation soit élevé.
- **Centres de contact :** Pour réduire l'usage du papier dans la livraison de service. Ils permettent de réduire le temps de traitement d'une demande ainsi que les erreurs et le coût des prestations.
- **Comptoir :** Vise à promouvoir les services de haute qualité. Ce canal requiert plusieurs types de services surtout quand ils sont complexes et peuvent nécessiter l'intervention humaine.

### 3-Méthodologie

La démarche retenue pour répondre aux questions de l'étude s'appuie sur une analyse essentiellement documentaire. Trois types de documents ont été consultés, à savoir des documents produits par la Régie<sup>4</sup>, des publications officielles de gouvernements étrangers et des études statistiques réalisées notamment par le CEFRIO.

Nous avons d'abord consulté le plan stratégique dans lequel est inscrite la stratégie de migration (Régie des rentes du Québec, 2006). L'analyse de ce document a permis de dégager le contexte politique et stratégique conduisant à l'élaboration de cette initiative.

Par la suite, des documents internes comme la directive sur l'utilisation des modes de prestation de services dans un contexte multimode ont été consultés dans le but d'identifier les objectifs poursuivis par la stratégie de migration.

Après avoir identifié les objectifs, nous avons cherché à savoir s'ils ont été atteints. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les rapports annuels 2005-2006 et 2011 de la Régie, notamment la session concernant l'évolution de l'utilisation des modes de prestation de services. Rappelons que 2005-2006 marque le début de la mise en œuvre de la stratégie de migration, tandis que 2011 est l'année où elle s'achève. Pour chaque mode, nous avons comparé son niveau d'utilisation au début et à la fin de la stratégie de migration. À partir des résultats obtenus, nous avons été en mesure de répondre à la question de départ.

Une fois les résultats connus, l'opinion de la clientèle face à cette initiative peut être abordée. À cet égard, il a été nécessaire de consulter le *Grand sondage 2010* sur la satisfaction de la clientèle. L'analyse de ce document a permis de dresser le portrait de l'utilisation du libre-service ainsi que les attentes de la clientèle. Par ailleurs, les déterminants qui ont guidé le choix des canaux de la clientèle ont aussi été identifiés.

---

<sup>4</sup> En particulier les rapports annuels, le plan stratégique 2006-2011, le grand sondage 2010 ont servi de source pour répondre aux quatre premières questions.

Quant aux publications officielles de gouvernements étrangers (UK, 2004), aux études statistiques du CEFRIO et aux rapports des firmes-privées, elles ont permis de recueillir des informations pour répondre aux deux dernières questions.

Pour mieux connaître le portrait actuel des adultes Québécois face à l'utilisation d'Internet, plusieurs fascicules du CEFRIO ont été consultés. Ces documents font partie de l'étude NetTendance 2011 qui dresse un portrait récent de l'utilisation d'Internet au Québec. À partir des informations recueillies dans ces études, nous avons réalisé un portrait récent par génération et par habitude d'utilisation d'Internet des adultes québécois qui constituent le groupe d'individus le plus susceptibles de transiger avec la Régie.

Des publications officielles de gouvernements étrangers et les études des firmes privées ont été consultées pour formuler des recommandations à l'endroit des gestionnaires. Les recommandations tiennent compte du contexte spécifique de la Régie qui est décrit à l'intérieur des documents internes.

Au cours de la collecte de données, les informations et leur interprétation ont fait l'objet de validation auprès de personnes ressources de l'organisation. Une première personne faisait un suivi régulier des travaux pendant d'une deuxième intervenait sur la version déjà validée pour s'assurer de la conformité des informations.

## 4-Résultats de la démarche

### 4-1- Contexte de la stratégie de migration 2006-2011

La Régie définit la stratégie de migration comme étant le déplacement de la clientèle de l'utilisation d'un mode de prestation de services vers un autre<sup>5</sup>. Inscrite sous l'enjeu 2 du plan stratégique, la stratégie de migration 2006-2011 intervient dans un contexte marqué par des changements importants auxquels la Régie doit s'adapter pour répondre efficacement à sa mission. Ces changements sont de plusieurs ordres.

D'abord, le vieillissement de la population Québécoise a pour conséquence d'entraîner un départ massif de personnes à la retraite. À la Régie, on estime que 24 % de l'effectif régulier ira à la retraite au cours des 5 années suivant 2005. Aussi, l'augmentation de l'espérance de vie provoquera, en 2011, une hausse de 19 % du nombre de bénéficiaires depuis 2005-2006. Le vieillissement de la population aura aussi un impact sur la disponibilité de la main-d'œuvre. Durant les trente prochaines années suivant 2005, la population en âge de travailler diminuera de 5,6 % au Québec. En résumé, le phénomène entraînera une perte d'expertise en plus d'une croissance de la charge de travail des équipes en place, ce qui constitue un défi de taille pour la Régie.

De plus, le développement des TIC et des services en ligne sont des facteurs qui ont contribué grandement à l'implantation d'une stratégie de migration de la clientèle vers les modes de service les plus efficaces. Au moment de l'élaboration de cette stratégie de migration, 58,6 % des adultes du Québec utilisaient Internet sur une base régulière (CEFRIQ, 2004). Que ce soit à la maison, au travail ou à l'école, un peu plus de 3,5 millions d'adultes québécois âgés de 18 ans et plus passaient en moyenne 5,1 heures par semaine sur le Web. Selon le même sondage, près de 40 % des Québécois avaient visité le site web d'un ministère ou organisme du gouvernement du Québec. Le développement des TIC crée chez plusieurs citoyens de nouvelles habitudes. Ceux-ci désirent désormais des services en ligne disponibles en tout temps (24h/7j). L'étude montre que plus de la moitié

---

<sup>5</sup> Politique sur l'utilisation des modes de prestation de services dans un contexte multimode, Régie des rentes du Québec, p.2

des personnes susceptibles de transiger avec la Régie utilisent Internet; l'organisation ne peut ignorer cette situation dans son approche avec sa clientèle.

Enfin, le gouvernement du Québec, à l'instar d'autres gouvernements, a fait du «gouvernement en ligne» un axe prioritaire de la modernisation de l'État. Le «gouvernement en ligne» convie les ministères et organismes à une reconfiguration de leur façon de faire et à gérer dans une optique d'amélioration de la prestation de services (qualité et accessibilité) et de réduction des coûts.

Voici un portrait de l'utilisation des modes de prestation de services de la Régie au moment d'élaborer la stratégie de migration.

**Tableau 3 :** Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services de la Régie en 2005-2006.

Libres-services	Téléphone	Courriers	Mode en personne	Courriels
15%	1 160 000 <sup>1</sup>	521 822	41 908	10 412

Source : Réalisé à partir des données des rapports annuels 2005-2006 et 2011.

Le constat le plus marquant de ce portrait est la faible utilisation des libres-services. Un des facteurs qui influence le comportement des citoyens est sans doute la disponibilité de ce canal. À cette époque, l'utilisation des libres-services était calculée à partir des données des libres-services offerts par Internet. Les libres-services téléphoniques ont été progressivement implantés pour cinq types de demandes entre octobre 2007 et septembre 2008<sup>2</sup>. Le faible nombre de canaux offerts en libres-services explique certainement la faible utilisation de ce mode de prestation de services.

Concernant les autres modes de services, on constate que le courriel est le moins utilisé. Étant donné qu'il s'agit d'un mode offert par Internet, la fracture numérique apparaît comme un des facteurs ayant influencé les clients dans le choix de ce canal. Selon le

<sup>1</sup> Ce chiffre est une réduction de 10 % des 1 294 201 appels entrés dans le système de réponse vocale interactive du centre d'appels en 2005-2006. En l'absence de statistiques sur les interventions des préposés, on a estimé à 10 % les appels répondus par la RVI, soit 130 000 appels, ce qui laisse 1 160 000 appels répondus par les préposés.

<sup>2</sup>Régie des rentes du Québec (2010) : *Rapport annuel de gestion 2010*, p.83

CEFRIO<sup>8</sup>, 63,5 % des adultes québécois utilisaient Internet en 2005. L'utilisation d'Internet était loin d'être aussi étendue qu'aujourd'hui (en 2011, 82,1 % des adultes québécois utilisaient Internet)<sup>9</sup>. Certaines variables sociodémographiques comme l'âge, la scolarité et le revenu familial ont eu un effet significatif dans l'utilisation d'Internet.

Quant aux modes traditionnels, ils existent depuis longtemps et les clients sont habitués de les utiliser. Il est raisonnable de croire que l'expérience et l'habitude constituaient et constituent encore aujourd'hui des facteurs guidant les clients vers l'utilisation de ces canaux traditionnels.

#### **4-2- Les objectifs de la stratégie de migration**

Avant d'évoquer la question des objectifs de la stratégie de migration, il est essentiel de présenter les principes qui la sous-tendent en fonction des services rendus et des caractéristiques de la clientèle<sup>10</sup>:

- Favoriser l'utilisation d'Internet particulièrement pour les clients utilisateurs d'Internet
- Favoriser l'utilisation de la RVI pour les clients qui n'ont pas besoin d'assistance et dont la demande est simple (information ou transaction)
- Réserver l'utilisation du téléphone lorsqu'il n'y a pas de libre-service et aux clients qui ont besoin d'assistance
- Réserver l'utilisation du courrier pour les transactions qui ne sont pas offerts par téléphone
- Réserver le mode en personne aux clients qui ont besoin d'assistance et dont la demande n'est pas simple
- Réserver l'utilisation du courriel pour accommoder les clients utilisateurs d'Internet qui font des demandes d'information générale dont la réponse n'est pas présente sur le site Web, ou qui expriment une plainte, un commentaire ou un besoin de soutien lié aux services par Internet.

---

<sup>8</sup> Cité dans Services gouvernementaux Québec (2006), «*e-veille : à la rencontre des gouvernements électroniques du globe*» 51 pages.

<sup>9</sup> CEFRIO (2011) : *L'informatisation du Québec en 2011*, Volume 2, No 8

<sup>10</sup> Régie du Québec (2007) : *Politique sur l'utilisation des modes de prestation de services dans un contexte multimode*.

Au regard de ces orientations, la Régie cherche à prendre en considération la connaissance des clients, la connaissance des canaux et celle des services dans sa stratégie de migration. Ainsi, des segments de clients sont guidés vers des canaux spécifiques pour des types de demandes bien définies<sup>11</sup>. La Régie a choisi de mettre les services les moins compliqués et les plus habituels en ligne. Dix types de demandes fréquemment présentées par la clientèle ont été ainsi offerts en mode libre-service (Internet et RVI).

Ces orientations ont contribué à fixer les objectifs suivants<sup>12</sup> :

- Augmenter l'utilisation des libres-services (Internet et RVI). En 2006, l'utilisation des libres-services était de 15 %. La cible visée avec la stratégie de migration est d'atteindre 29 % d'utilisation en 2011.
- Diminuer l'utilisation du téléphone pour les services disponibles en libre-service. En 2005-2006, le centre d'appels de la Régie a reçu 1 294 201 appels.
- Diminuer de façon significative l'utilisation du courrier. La Régie a reçu en 2005-2006, 521 822 courriers pour divers types de services.
- Diminuer de façon significative l'utilisation du mode «en personne». En 2005-2006, les bureaux de la Régie ont reçu la visite de 41 908 clients pour diverses demandes.
- Diminuer la quantité de courriels reçus ou, du moins, ne pas en accroître le nombre. En 2005-2006, la Régie a reçu 10 412 courriels pour des demandes d'information.<sup>13</sup>

#### 4-3- Résultats de la stratégie de migration

Dans cette section, il s'agit de présenter les résultats de la stratégie de migration selon les objectifs fixés au départ. Pour ce faire, la comparaison entre l'état initial de la cible (2005-2006) et l'état de la cible à l'arrivée (2011) est nécessaire. Ainsi, pour chaque objectif, les deux données ont été confrontées pour apprécier les résultats de la stratégie de migration.

---

<sup>11</sup> Régie des rentes du Québec (2007) : *Politique sur l'utilisation des modes de prestation de services dans un contexte multimode*

<sup>12</sup> Pour les 4 derniers objectifs, les données sont calculées sur la base de l'ensemble des 26 types de demandes de la Régie (Voir l'annexe 2). Pour ces objectifs, la Régie n'a pas fixé de cible, la préoccupation majeure étant de réduire les demandes faites par les modes de

<sup>13</sup> Le portrait des objectifs de la stratégie de migration peut être consulté à l'annexe 3.

- L'objectif 1 : « Augmenter l'utilisation des libres-services (Internet et RVI) ». Le constat est que l'utilisation des libres-services de la Régie est passée de 15 % en 2005-2006 à 45,3 % en 2011. La cible de 29 % a été atteinte en 2008-2009. Les résultats montrent que l'utilisation des libres-services a triplé entre 2005-2006 et 2011. L'objectif 1 a donc été largement atteint.
- L'objectif 2 : « Diminuer l'utilisation du téléphone pour les services disponibles en libre service ». Les appels comptabilisés sont ceux qui sont entrés dans le système de réponse vocale interactive du centre d'appels. Parmi ces appels, on s'intéresse particulièrement à ceux qui font intervenir un préposé. En 2005-2006, la Régie a reçu au total 1 294 201 appels téléphoniques pour lesquels on ne dispose pas de statistiques sur les interventions des préposés. Cependant, étant donné qu'à ce moment-là la RVI était moins conviviale et moins performante qu'aujourd'hui, on estime que moins de 10 % de ce volume, soit environ 130 000 appels ont été répondus par la RVI. Quand on retranche ces appels du volume total, on arrive à près de 1 160 000 appels répondus par les préposés. En 2011, on a comptabilisé au total 1 382 606 appels dont 858 343 se sont effectués avec l'intervention d'un préposé. De plus, entre 2005-2006 et 2011, la clientèle de la Régie est passée de 5 982 000<sup>14</sup> cotisants et bénéficiaires du Régime des rentes du Québec (RRQ) et du Soutien aux enfants (SAE) à 6 515 000<sup>15</sup>. Au regard de ces chiffres, on peut conclure qu'en 2011, l'utilisation du téléphone a baissé de l'ordre de 25 % alors que la clientèle a augmenté d'environ 9 % durant la période ciblée. L'objectif 2 a donc été atteint.
- L'objectif 3 : « Diminuer de façon significative l'utilisation du courrier ». De 521 882 en 2005-2006, le nombre de courriers est passé à 473 081 en 2011, soit une baisse de 9 % du volume initial. L'objectif 3 est largement atteint.

<sup>14</sup> Rapport annuel de gestion 2005-2006, pp.2-3, total des 3 728 000 cotisants, des 1 398 000 bénéficiaires du régime des rentes et des 856 000 familles bénéficiaires pour le soutien aux enfants.

<sup>15</sup> Rapport annuel 2011.

- L'objectif 4 : « Diminuer de façon significative l'utilisation du mode en personne ». Il faut remarquer que cet objectif consiste à surveiller l'évolution des entrevues avec un représentant et qu'il exclut les services reçus au comptoir. Avec 41 908 entrevues en 2005-2006, on est passé à 17 240 en 2011, soit une baisse de plus de la moitié (59 %) des entrevues de 2005-2006. Avec ce résultat, on peut dire que l'objectif 4 a été atteint.
- L'objectif 5 : « Diminuer la quantité de courriels reçus, ou du moins, ne pas en accroître le nombre ». Signalons que seuls les courriels dont l'objet fait référence à une demande d'information sont comptabilisés. Les résultats montrent que de 10 412 en 2005-2006, on passe à 9 275 courriels en 2011. L'objectif 5 est atteint avec une réduction d'environ 11 % du volume initial des courriels.

**Tableau 4 : Portrait des résultats de la stratégie de migration**

OBJECTIFS	2005-2006	CIBLE VISEE	2011	ÉCART ENTRE 2011 ET 2005-2006	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
AUGMENTER L'UTILISATION DES LIBRES-SERVICES	15 %	29 %	45,3 %	30,3 %	😊	En 2011, l'utilisation des libres-services a triplé par rapport à 2005-2006.
DIMINUER L'UTILISATION DU TÉLÉPHONE POUR LES SERVICES DISPONIBLES EN LIBRE-SERVICE	1 160 000 <sup>1</sup>	N.D <sup>2</sup>	858 343	-301 657	😊	En 2011, on estime que l'utilisation du téléphone a diminué d'environ 25 % par rapport à 2005-2006
DIMINUER DE FAÇON SIGNIFICATIVE L'UTILISATION DU COURRIER	521 822	N.D	473 081	-48 741	😊	En 2011, l'utilisation du courrier a diminué de 9 % par rapport à 2005-2006
DIMINUER DE FAÇON SIGNIFICATIVE L'UTILISATION DU MODE EN PERSONNE	41 908	N.D	17 240	-24 668	😊	En 2011, les entrevues ont diminué de plus de la moitié (59 %) par rapport à 2005-2006
DIMINUER LA QUANTITÉ DE COURRIELS REÇUS	10 412	N.D	9 275	-1 137	😊	En 2011, l'utilisation du courriel a diminué de 11 % par rapport à 2005-2006

<sup>1</sup> Ce chiffre est une réduction de 10 % des 1 294 201 appels entrés dans le système de réponse vocale interactive du centre d'appels en 2005-2006. En l'absence de statistiques sur les interventions des préposés, on a estimé à 10 % les appels répondus par la RVI, soit 130 000 appels, ce qui laisse 1 160 000 appels répondus par les préposés.

<sup>2</sup> Non définie.

#### 4-4- Opinion de la clientèle

«Les entreprises performantes ont compris aujourd’hui que la satisfaction de leurs clients est un véritable levier de fidélisation et une opportunité de multiplier les ambassadeurs de leur marque»<sup>18</sup>. Pour savoir ce que pense la clientèle des modes de services proposés dans le cadre de la stratégie de migration, nous nous sommes appuyés sur les résultats du grand sondage 2010, plus précisément sur les résultats concernant les libres-services de la Régie. Le sondage a porté sur une population de 181 751 clients répartis selon les clients *RRQ* (53,5 %) et les clients *SAE* (46,5 %). Le sondage consistait à recueillir l’opinion de cette clientèle à l’aide de trois questions pour lesquelles le répondant doit donner son niveau d’accord.

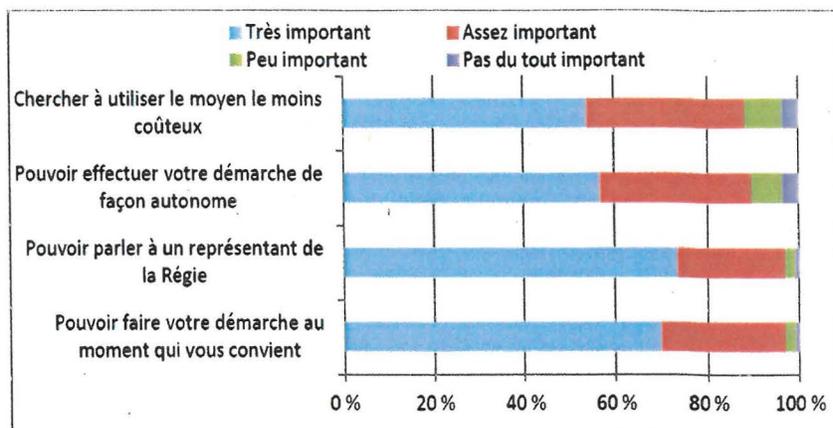
Premièrement, on a soumis à la clientèle quatre énoncés pour lesquels elle doit attribuer un niveau d’importance sur une échelle en quatre points : « très important », « assez important », « peu important » ou « pas du tout important ».

Le graphique 1 ci-dessous montre les résultats de cette question.

---

<sup>18</sup> MEDEF (2010) : *La satisfaction clients : six bonnes pratiques d’entreprises pour un résultat gagnants/gagnants*, Livre blanc, p.7.

**Graphique 1 : Lors de vos démarches avec la Régie, est-ce que chacun des éléments suivants est très, assez, peu ou pas du tout important dans votre choix du moyen utilisé pour communiquer avec la Régie.**



Source : Grand sondage 2010 de la Régie, p.12

On constate que plus de la moitié des clients affirment que les éléments mentionnés sont très importants dans le choix du moyen utilisé pour communiquer avec la Régie. Trois des quatre énoncés décrivent bien les caractéristiques d'un libre-service, seul le fait de pouvoir parler à un représentant de la Régie se réfère à une demande avec l'intervention d'un employé. C'est d'ailleurs ce dernier énoncé qui a obtenu le score le plus élevé (près de 80 %) dans la section « très important ». Ce résultat semble indiquer que les clients sont encore nombreux à apprécier les modes de services avec intervention d'un préposé. À la lumière de ce résultat, le contact personnel apparaît comme un déterminant qui influence encore les clients dans le choix d'un canal.

Les résultats de cette première question, notamment ceux se rapportant à la section « très important », ont été répartis selon le revenu familial des répondants.

Le tableau 5 présente de façon détaillée les résultats de la section « très important » selon le revenu familial.

**Tableau 5 : Pourcentage de gens trouvant très important les énoncés suivants, selon le revenu familial**

Pourcentage de « Très important »		
	40 000 \$ ou moins	Plus de 40 000 \$
Est-ce que chacun des éléments suivants est très important dans votre choix?	(%)	(%)
Chercher à utiliser le service le moins coûteux	58,8	50,2
Pouvoir effectuer votre démarche de façon autonome	56,4	57,2
Pouvoir parler à un représentant de la Régie	77,5	71,6
Pouvoir faire votre démarche au moment qui vous convient	66,3	74,4

Source : Grand sondage 2010 de la Régie, p.13

Peu importe le revenu, le fait de pouvoir parler à un représentant de la Régie et de pouvoir faire une démarche au moment qui convient sont les deux considérations les plus importantes pour les clients. En lien avec la question précédente, le contact personnel apparaît encore comme un élément qui détermine le choix d'un canal. Avec la deuxième considération, c'est l'accessibilité du canal qui pousse le client à choisir un canal plutôt qu'un autre. Au regard de ce constat, la Régie semble justifiée de mettre en place des modes de services disponibles 24h/7j afin de permettre aux clients de faire leurs démarches au moment qu'ils désirent.

La deuxième question de ce sondage portait sur l'importance accordée au fait que la Régie fournisse des formulaires pré remplis lors des démarches.

Le tableau 6 présente les résultats cette question selon la clientèle et le revenu.

**Tableau 6 : Importance que la Régie fournisse des formulaires préremplis, selon la clientèle et le revenu**

<b>Lors de vos démarches auprès de la Régie, est-il important que la Régie fournisse des formulaires préremplis?</b>			
	<b>Très important</b>	<b>Assez, peu ou pas du tout important</b>	<b>Total</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
<b>Clientèle</b>			
RRQ	62,2	37,8	100,0
SAE	47,8	52,2	100,0
<b>Revenu</b>			
40000 \$ ou moins	64,2	35,8	100,0
Plus de 40 000\$	47,8	52,2	100,0

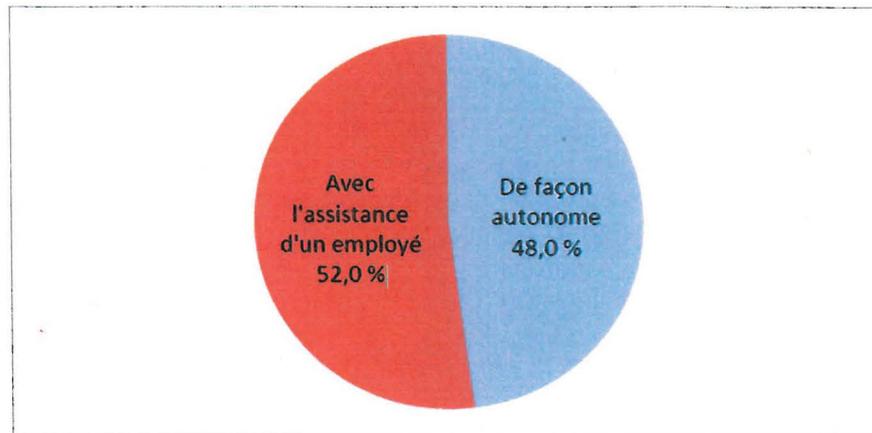
Source : Grand sondage 2010 de la Régie, p.14

Pour cette question, les clients *RRQ* sont plus nombreux (62,2 %) que les clients *SAE* (47,8 %) à considérer très important la présence de formulaires pré remplis. Toutefois, la proportion de personnes pour lesquelles la présence de formulaire est très importante est plus grande dans le groupe dont le revenu familial est de 40 000 \$ ou moins (64,2 %) que dans le groupe avec un revenu de plus de 40 000 \$ (47,8 %). Les opinions varient selon le programme et le revenu familial. Ici, le choix du canal tend à être influencé par les caractéristiques personnelles du client que sont le revenu, l'âge et la scolarité.

La troisième question concerne la préférence de la clientèle quant à l'utilisation des modes autonomes ou des modes assistés.

Le graphique 2 montre les opinions de la clientèle face à ces deux modes.

**Graphique 2 : Préférez-vous faire vos demandes de façon autonome ou avec l'assistance d'un employé?**



Source : Grand sondage 2010 de la Régie, p.14

À cette question, 52 % des répondants disent préférer faire des demandes avec l'assistance d'un employé alors que 48 % préfèrent faire des demandes de façon autonome. Ces résultats montrent que plus de la moitié des clients semblent préférer les modes assistés lors des démarches avec la Régie. Le contact personnel et les services personnalisés constituent toujours des déterminants dans le choix d'un canal. Ainsi, les modes assistés ont encore une place de choix parmi les modes de services proposés par la Régie.

Les résultats de cette question ont été répartis selon le programme et le revenu des répondants. Le tableau 7 présente les réponses obtenues.

**Tableau 7 : Mode préféré pour faire une demande, selon le programme et le revenu**

	De façon autonome	Avec l'assistance d'un employé	Total
	(%)	(%)	(%)
Programme			
RRQ	44,2	55,8	100,0
SAE	52,5	47,5	100,0
Revenu			
40 000 \$ ou moins	35,4	64,6	100,0
Plus de 40 000 \$	60,1	39,9	100,0

Source : Grand sondage 2010 de la Régie, p.15

On constate que les personnes à faible revenu et les clients *RRQ* préfèrent faire leur demande avec l'aide d'un préposé. Ce constat est en lien avec le constat de la question 2 à savoir que ces clientèles appréciaient les formulaires préremplis. Ces clientèles étant plus difficiles à faire migrer, des stratégies spécifiques doivent être déployées afin de les amener à utiliser davantage les libres-services.

En résumé, les libres-services sont de plus en plus appréciés (48 %) par la clientèle de la Régie. Toutefois, la majorité de la clientèle (52 %) souhaite encore faire des demandes avec l'assistance d'un employé. Parmi les principaux déterminants de l'utilisation des différents canaux de la Régie, on note les caractéristiques du canal, les circonstances et les caractéristiques sociodémographiques des clients.

#### **4-5- Portrait actuel de l'utilisation d'Internet par les adultes québécois**

Connaitre ses clients est une activité primordiale pour être en mesure d'offrir des modes de communication qui conviennent autant aux clients qu'à l'organisation. Le présent portrait donne une idée sur la façon dont évoluent les habitudes de la clientèle face à l'Internet. L'analyse des informations recueillies nous permettront de dégager les nouvelles pratiques des citoyens sur Internet. Ces pratiques sont en quelque sorte les moyens que privilégient les citoyens pour utiliser les services en ligne du gouvernement. Ci-dessous est présenté un extrait du portrait par génération et par habitude d'utilisation d'Internet par les adultes québécois. Un portrait plus complet peut être consulté à l'annexe 4.

TABLEAU 8: Extrait du portrait récent de l'utilisation d'Internet par les adultes québécois

Données actualisées (NetTendances 2011) <sup>1</sup>					
Fréquentation des sites Web gouvernementaux					
	Boomers 1 <sup>ère</sup> génération 55-64 ans	Jeunes boomers 45-54 ans	Génération X 35-44 ans	Génération Y 25-34 ans	Génération C 18-24 ans
A consulté un site Web du gouvernement du Québec	70,3 %	69,7 %	78,1 %	82,9 %	87,8 %
Activités réalisées sur les sites Web gouvernementaux	20,4 % ont communiqué avec l'administration publique, 28,3 % ont utilisé un dossier gouvernemental en ligne, 36,3 % ont effectué des transactions, 71,1% ont recherché de l'information	67,7 % ont recherché de l'information, 18,3 % ont communiqué avec l'administration, 33,9 % ont effectué des transactions en ligne 29,1 % ont utilisé un dossier gouvernemental en ligne	74,4 % ont recherché de l'information, 22,1 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 48,1 % ont effectué des transactions en ligne 43,8 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.	78,5 % ont recherché de l'information, 20,6 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 44,1 % ont effectué des transactions en ligne 42,5 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.	70,3 % ont recherché de l'information, 15,7 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 27,3 % ont effectué des transactions en ligne 36,7 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.
Évaluation des transactions sur les sites Web du gouvernement du Québec (note allant de 0 à 10)	Sécurité des transactions 7,5/10, Facilité des transactions 6,8/10 Intérêt à utiliser un code d'utilisateur et un mode de passe unique avec le gouvernement 5,7/10	Sécurité des transactions : 7,6/10 Facilité des transactions : 6,4/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 5,5/10	Sécurité des transactions : 8,4/10 Facilité des transactions : 6,7/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,5/10 boîtes de courriel sécurisées 5,1/10.	Sécurité des transactions :8,6/10 Facilité des transactions : 7,2/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,2/10	Sécurité des transactions : 8/10 Facilité des transactions : 6,6/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,9/10

<sup>1</sup> Inclus les informations des fascicules parus jusqu'au 14 mars 2012 inclusivement.

L'analyse de ce portrait montre que les nouvelles habitudes des citoyens québécois sur Internet sont les suivants: la popularité des transactions en ligne avec le gouvernement, l'engouement pour les médias sociaux, la croissance de l'utilisation de l'Internet sur le mobile et l'essor du commerce électronique.

L'engouement des citoyens pour les médias sociaux ne fait plus aucun doute. En 2011, 73% des internautes ou 59 % des adultes ont réalisé au moins une activité sur les médias sociaux minimalement une fois par mois<sup>20</sup>. Environ un quart des utilisateurs soit 28 % interagissent avec le secteur public via ce canal.

Quant aux transactions en ligne, elles gagnent de plus en plus en popularité surtout quand il s'agit de communiquer avec le gouvernement. En 2011, 36 % des internautes ont réalisé des transactions en ligne sur les sites gouvernementaux, contre 26 % en 2010. En général, les préoccupations de la clientèle par rapport aux transactions en ligne sont la sécurité et la facilité des transactions.

L'usage d'Internet mobile est en croissance continue au Québec. Après la tablette numérique (74,1 %) et l'ordinateur portable (72,4 %) comme appareils les plus fortement sollicités par les adultes québécois pour accéder à Internet mobile, le téléphone intelligent arrive en troisième position, avec 61,5 % des adultes qui utilisent cet appareil pour accéder à Internet.

Le Québec connaît un essor en matière de commerce électronique. En 2011, 61,0 % des internautes ont acheté au moins un produit ou un service en ligne. Ils étaient 53,2 % en 2010, ce qui représente une augmentation de 8 points de pourcentage en un an<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> CEFRIO (2011) : *L'engouement pour les médias sociaux au Québec*, NetTendances 2011, Volume 2, no 1.

<sup>21</sup> CEFRIO (2011): *Le commerce électronique et les services bancaires en ligne*, NetTendances 2011, Volume 2, no 2.

## **5- Recommandations**

### **5-1- Recommandations par rapport à la stratégie de migration**

La présente section vise à relever les meilleures pratiques de la Régie en termes de stratégie de migration ainsi que les limites observées. Les résultats de cette section aideront la Régie à prendre des décisions éclairées pour l'avenir.

#### **5-1-1 En termes d'orientation**

La prestation multimodale de services (PMS) est définie comme « une prestation de services intégrés et axée sur le citoyen par l'entremise de tous les canaux de prestation, à savoir le comptoir, le téléphone, la poste et Internet. Elle favorise la mise en place des stratégies multimodes où l'on maintient l'offre de services traditionnels tout en développant ceux qui sont en ligne» (Observatoire de l'administration publique, 2008). L'offre de services multimode est considérée par plusieurs pays de l'OCDE comme un moyen d'améliorer l'accessibilité des services publics aux citoyens et aux entreprises. Ainsi, plusieurs stratégies ont été déployées par les ministères et organismes pour effectuer la transition vers ce type de prestation de services. Concernant le Royaume-Uni, le cadre de référence de sa stratégie de migration intègre les principes suivants<sup>22</sup> :

- connaître vos clients: la segmentation est le fruit d'une bonne connaissance des besoins des clients;
- connaître vos services: définition des services, des processus d'affaires et les types de transaction ;
- analyser les modes: leur utilisation par les clients, la pertinence pour le type de transaction et les coûts de la mise en œuvre.

On constate que les principes de cette stratégie de migration reposent sur les mêmes préalables de la stratégie de migration de la firme Deloitte (2007). En termes de stratégie de migration, la prise en compte de ces préalables peut être porteuse de bonnes pratiques.

---

<sup>22</sup> UK Government, 2004, p. 21.

Concernant la Régie, les mesures contenues dans la stratégie de migration ont été regroupées sous les sept orientations suivantes<sup>23</sup> :

- ❖ Orientation 1 : Mieux connaître notre clientèle.
- ❖ Orientation 2 : Enrichir l'offre de service Internet et RVI.
- ❖ Orientation 3 : Valoriser les modes les plus efficaces.
- ❖ Orientation 4 : Cesser de promouvoir les modes les moins efficaces.
- ❖ Orientation 5 : Influencer la prochaine démarche du client.
- ❖ Orientation 6 : Mettre davantage notre personnel et nos partenaires à contribution.
- ❖ Orientation 7 : Encourager le recours à des accompagnateurs.

Au regard de ces orientations, on remarque que la Régie a pris en considération les préalables de la stratégie de migration tel que mentionné plus haut. L'organisation a adopté une politique intégrée de gestion de la clientèle, des services et des modes de prestation de service. Cette approche de gestion multimodale des services se révèle un aspect gagnant de la stratégie de migration, car elle a permis de guider sa clientèle et son personnel vers l'utilisation des modes les plus efficaces.

L'implication du personnel et des partenaires est aussi un aspect positif de la stratégie. Ces acteurs sont les ambassadeurs de la stratégie de migration, car ils sont en contact direct avec la clientèle. Ils ont le pouvoir de convaincre, de diriger et de gérer les inquiétudes du client. Pour faciliter la tâche d'accompagnement, la Régie a formé son personnel et a prévu lui donner des outils, comme des aide-mémoires sur les services et un tableau des modes privilégiés en fonction du type de demande<sup>24</sup>. Ainsi, le personnel constitue le premier niveau d'accompagnement. Le deuxième niveau est constitué par de partenaires accompagnateurs (Services Québec, organismes de services aux nouveaux immigrants, etc.) qui peuvent guider ou aider un client à faire une demande à la Régie. Ces partenaires

---

<sup>23</sup> Régie des rentes du Québec (2006) : *Stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces*.

<sup>24</sup> Régie des rentes du Québec (2007) : *Gestion intégrée de la prestation de services multimode, Stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces*, p. 21.

fournissent en général des informations sur l'existence des libres-services en mettant en valeur leurs avantages, mais aussi en incitant les clients à les utiliser<sup>25</sup>. Ce schéma d'accompagnement à deux niveaux est une approche gagnante de la stratégie de migration. Il permet d'informer et de guider les clients vers les modes les plus efficaces.

Les stratégies de migration de la Régie, conjuguées à la popularité croissante des services en ligne, ont permis d'atteindre tous les objectifs de migration que s'était fixés l'organisation et cela bien avant l'échéance du projet. Le succès de la stratégie de migration fait de la Régie l'un des organismes gouvernementaux du Québec le plus avancé en matière de prestation électronique de services. Néanmoins, nous nous autorisons à faire quelques propositions à prendre en considération en vue de bonifier les résultats obtenus.

La raison-d'être d'une stratégie de migration consiste à modifier les préférences des clientèles de manière à les amener à utiliser les modes de prestation privilégiés par l'organisation.<sup>26</sup> Pour ce faire, il faut que la stratégie se concentre sur la transformation du «front-office». Concernant la Régie, la stratégie vise à faire migrer les clients vers les libres-services essentiellement implantés sur l'Internet. Dans la mesure où le site Web a été construit avant la mise en œuvre de la stratégie de migration, il était raisonnable de croire qu'une révision est nécessaire pour rendre son utilisation plus facile et plus agréable<sup>27</sup>. La transformation du «front-office» étant essentielle dans une stratégie de migration, la révision du site Web devrait être une priorité exprimée en termes d'orientation. Dans ce cas-ci, les mesures associées à cette orientation pourraient être :

- Épurier le site Web en éliminant le superflu et certains textes pour favoriser les vidéos, les images et le son, médium qui facilitent la compréhension du lecteur peu familier à Internet. Par exemple, l'utilisation des supports comme des schémas explicatifs, des icônes, des jeux-questionnaires interactifs sont de bons moyens pour faire migrer les personnes âgées et les personnes non familières à l'usage de l'Internet. Cette façon de faire permet de pallier les problèmes cognitifs des citoyens et de rendre le contenu plus adapté aux clients.

---

<sup>25</sup> Régie des rentes du Québec (2008) : «*Guide sur le recours à l'accompagnement pour favoriser l'utilisation des libres-services Web en format non personnalisé*», p.3

<sup>26</sup> VAN VEENSTRA, A. et M. JANSSEN. «*Migration Strategies for Multi-Channel Service Provisioning in Public Agencies*», *Electronic Journal of e-Government*, vol. 8, no 2, 2010, p. 215-226.

<sup>27</sup> Régie des rentes du Québec (2008) : «*Gestion intégrée de la prestation de services multimode, stratégie de migration, plan d'action 2006-2010*.

- Réorganiser et segmenter les informations selon le profil de la clientèle et les services proposés.
- Utiliser un langage clair, simple et compréhensible par la clientèle.

Quand la stratégie de migration commence par le changement du « front-office », la migration donne souvent des résultats qui sont rapidement bénéfiques pour le client<sup>1</sup>. La révision du site doit s'inscrire dans un processus continu qui prend en compte l'évolution du profil de la clientèle, les nouvelles habitudes et les dernières tendances en matière de service public. Dans une stratégie de migration, l'ordre exact des changements est considéré comme secondaire,<sup>2</sup> mais, pour une question de logique, l'organisation du site Web doit venir après les études sur la clientèle.

Face à l'évolution fulgurante de la téléphonie mobile au Québec (de 57 % en 2009 à 68 % en 2010)<sup>3</sup>, une stratégie de migration orientée, entre autres, vers les mobiles doit désormais être considérée. Elle permettrait aux clients internautes de transiger avec la Régie en tout lieu et en tout temps grâce aux mobiles. Avec ces appareils, les utilisateurs peuvent chercher des informations, envoyer des courriels ou recevoir des informations de la Régie en tout temps. Selon l'étude NetTendance 2010, Internet mobile est amené à prendre de plus en plus d'ampleur et à donner lieu à des usages de plus en plus diversifiés. Dans ces conditions, la Régie doit miser davantage sur ce mode de services si elle veut faire migrer davantage ces nouveaux utilisateurs vers les libres-services.

Deux constats peuvent être dégagés des orientations précédentes. D'abord, elles tentent de prendre en compte les préalables de la migration de Deloitte (2007) que sont la connaissance des clients, la connaissance des canaux et celle des services. De plus, elles impliquent la participation du personnel de la Régie et des partenaires accompagnateurs. Au regard des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que ces orientations étaient justes et bien ciblées. Cependant, d'autres orientations, comme l'organisation du site Web et les applications mobiles, sont à envisager pour l'avenir.

---

<sup>1</sup> VAN VEENSTRA, A. et M. JANSSEN. «*Migration Strategies for Multi-Channel Service Provisioning in Public Agencies*», *Electronic Journal of e-Government*, vol. 8, no 2, 2010, p. 215-226.

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Cefrio, NetTendance, 2010

### 5-1-2 En termes de démarche

En 2006, la demande croissante de la clientèle et la rareté des ressources obligent la Régie à cibler les situations pour lesquelles une intervention de son personnel est la meilleure façon de permettre à un client d'utiliser ses services<sup>31</sup>. Dans le but d'atteindre les objectifs de la stratégie de migration, de nombreuses démarches telles que l'ajout de nouveaux services transactionnels<sup>32</sup>, l'implantation de libres-services téléphoniques, la réalisation d'un portrait complet de la clientèle<sup>33</sup> et bien d'autres ont été entreprises. Ces mesures ont contribué de différentes façons à la réalisation des bons résultats de la migration, soit en guidant la clientèle cible vers un canal approprié pour un type de demande particulier, soit en accroissant l'utilisation des libres-services par les clients. Cependant, d'autres démarches auraient été aussi gagnantes que celles qui ont été entreprises.

Pour connaître sa clientèle, la Régie a favorisé les sondages et les études. Or, il y a bien d'autres façons de recueillir les informations, à condition qu'elles permettent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles le client utilise un service et sa fréquence d'utilisation<sup>34</sup>. Dans ce cas-ci, les groupes de discussion sont aussi un outil très intéressant pour connaître la clientèle. Au-delà des questionnaires, ils permettent de connaître certaines préoccupations du client grâce à des échanges qui peuvent révéler d'autres attentes et besoins. Cette façon de faire permet de mieux comprendre les besoins du client, ce qui ajoute de la crédibilité aux interventions.

De plus, l'approche « one to one » aurait été un outil d'accompagnement bénéfique. Elle consiste pour un employé à s'asseoir avec un client pour lui faire des démonstrations ou lui donner des explications quant à l'utilisation des services en ligne afin de l'inciter à utiliser le mode libre-service. Cette approche contribue à l'autonomie et à l'amélioration de l'aisance de l'utilisateur. Elle peut aussi s'appliquer à de l'accompagnement téléphonique.

À propos de la mise en œuvre de nouveaux services, les premiers essais devront s'adresser aux clients qui ont une expérience avec les services électroniques afin de recueillir leur

---

<sup>31</sup>Régie des rentes du Québec (2011) : Vision du service à la clientèle de la Régie.

<sup>32</sup> Régie des rentes du Québec (2006) : «Stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces».

<sup>33</sup> Régie des rentes du Québec (2009) :« La clientèle de la Régie, de génération en génération»

<sup>34</sup> UK Government, 2004, p. 21

opinion sur les services proposés. L'expérience vécue avec les libres-services offerts par les autres organismes gouvernementaux permettront de recueillir des commentaires et des suggestions nécessaires pour offrir des services respectant les habitudes de la clientèle. Cette façon de faire permettra de procéder à des réglages appropriés avant le lancement définitif du projet.

En conclusion, la stratégie de migration pourrait inclure des mesures comme les groupes de discussion, l'accompagnement en tout temps, l'approche «one to one» et les essais avec les clients déjà utilisateurs des services électroniques.

### **5-1-3 En termes de résultat**

La Régie est l'un des organismes gouvernementaux québécois le plus avancé en termes de prestation électronique de services au Québec. La raison principale de cette performance réside, entre autres, dans le succès de la stratégie de migration 2006-2011. En effet, les six objectifs de la migration ont tous été atteints avec des résultats qui dépassent les attentes de départ. Au-delà de ces bons résultats, on remarque des imprécisions dans la fixation des objectifs et dans l'évaluation de ceux-ci. En effet, on constate que quatre des cinq objectifs n'ont pas de cibles précises. Dans ces conditions, il est difficile de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

Contrairement à la Régie, le plan stratégique de l'administration électronique (PSAE) du gouvernement français définit pour la période 2004-2007, les objectifs quantitatifs à atteindre, ainsi que les moyens alloués pour réussir<sup>35</sup>. À titre d'illustration, voici quelques objectifs fixés :

❖ *le taux de dématérialisation des échanges avec les usagers :*

- aujourd'hui : 20 %;
- objectif à fin 2006 : 50 %;
- objectif à fin 2007 : 66 %;

---

<sup>35</sup> Gouvernement français, plan stratégique de l'administration électronique 2004-2007, p. 6

❖ *le taux de téléprocédures :*

- aujourd'hui : 15 %;
- objectif à fin 2006 : 66 %;
- objectif à fin 2007 : 100 %;

❖ *le taux de dématérialisation entre administrations, à savoir le pourcentage des échanges totalement dématérialisés entre administrations :*

- aujourd'hui : 30 %;
- objectif à fin 2006 : 66 %;
- objectif à fin 2007 : 75 %.

Dans cette liste, les objectifs mesurables apparaissent clairement, élément essentiel à l'évaluation de la performance. À l'avenir, la Régie devrait fixer des objectifs plus ciblés pour permettre d'évaluer le chemin parcouru.

De plus, il semble que la Régie n'ait pas été assez ambitieuse en termes de résultats escomptés. En effet, l'analyse de la stratégie de migration montre que le seul objectif ciblé a été atteint deux ans (2008-2009) avant la date d'échéance fixée (2011) pour l'évaluation globale de la migration. Selon la littérature sur le management des organisations, un objectif bien défini est S-M-A-R-T c'est-à-dire :

- **Spécifique** : décrit précisément la situation à atteindre et les résultats à atteindre. L'objectif est précis et sans équivoque;
- **Mesurable** : par des indicateurs nécessaires et suffisants. En répondant à des questions simples, on peut savoir si l'objectif est atteint ou non;
- **Ambitieux** : implique un effort, un engagement;
- **Réaliste** : prend en compte les moyens, les compétences disponibles et le contexte ;
- **Temporel** : défini dans le temps avec une durée, une date butoir, des étapes, etc.

## 5-2- Recommandations par rapport au portrait réalisé

Étant donné que l'offre de service de la Régie ne comporte pas de commerce électronique, les recommandations porteront essentiellement sur les possibilités offertes par l'utilisation actuelle des médias sociaux, de l'Internet mobile ainsi que les préoccupations liées aux transactions en ligne avec les organismes du gouvernement. En fait, il s'agit d'identifier les avantages que pourraient tirer la Régie par rapport aux habitudes actuelles des citoyens sur Internet.

Les médias sociaux sont un moyen de communication rapide. L'intégration de ces médias en tant que canal d'interaction supplémentaire présente des avantages pour la qualité de services. Avec les médias sociaux, on peut instaurer un lieu d'entraide entre les internautes au sujet de l'utilisation de services. Les internautes les mieux aguerris pourraient aider ceux qui sont peu familiers à Internet à naviguer sur les sites Web gouvernementaux. Par exemple, avec Twitter ou un blog, la Régie pourrait créer un forum où se dirigerait en tout temps et même durant les heures de fermeture des bureaux, un client éprouvant de la difficulté à compléter une transaction en ligne. Il pourra recevoir par clavardage, l'aide de d'autres clients habitués des libres-services. C'est aussi un lieu pour commenter l'utilisation d'un service et partager son expérience personnelle et ainsi qu'évaluer la qualité des services. Les médias sociaux offrent aussi un accès à la diffusion d'informations gouvernementales telle que les campagnes de recrutement universitaire, les sensibilisations pour prévenir l'alcool au volant et autres. «Grâce au processus de suivi exhaustif de la conversation et la gestion de la totalité de l'interaction, l'organisation peut maintenant identifier les opportunités clients de façon proactive, intervenir rapidement pour résoudre les plaintes avant que la situation ne s'envenime»<sup>36</sup>. L'identification rapide des informations diffusées sur les médias sociaux permet de mettre à contribution les connaissances du service client pour donner des réponses pertinentes. En outre, les contenus puisés sur les réseaux sociaux peuvent enrichir la base de connaissances de

---

<sup>36</sup> Eptica (2011) : *Les médias sociaux, canal de contact à part entière : Traçabilité complète des interactions clients sur les médias sociaux, placé sous votre contrôle.*

l'organisation, elle pourra s'en servir par la suite pour améliorer son offre de services. En évaluant les activités et les tendances des réseaux sociaux, l'organisation pourra acquérir une meilleure connaissance des attentes des clients. Concernant la Régie, il faudrait qu'elle utilise ces nouveaux médias pour communiquer avec ses clients, ce qui permettra à ces derniers de s'exprimer sur les services offerts et toute autre question d'intérêt public. D'ailleurs, pour les enquêtes et sondages de satisfaction de la clientèle, les médias sociaux pourraient constituer un canal pour obtenir l'opinion des citoyens sur les services offerts. Par exemple, à partir du Facebook de la Régie ou d'un blogue, des questionnaires pourront être élaborés avec la participation des internautes afin de prendre en compte toutes les dimensions de la question étudiée. Cette manière de procéder permettrait aux clients d'ajouter du contenu et d'orienter la démarche vers leurs vraies attentes. Finalement, les réseaux sociaux offrent une opportunité de renforcer les interactions entre la Régie et ses clients, ce qui permet l'amélioration de la satisfaction de ceux-ci.

La perception des citoyens à l'égard de la sécurité des transactions sur les sites gouvernementaux est une question essentielle. Si la Régie veut offrir un service de qualité et adapté à sa clientèle, elle doit veiller de près à la sécurité des transactions sur son site Web. Pour ce faire, trois recommandations importantes ont été faites : rassurer la population quant à la sécurité des transactions sur le site, informer les citoyens sur les mesures de sécurité mises en place et les précautions à prendre et enfin, évaluer régulièrement la perception de la clientèle sur la sécurité des transactions en ligne. D'après NeTendances 2011, la sécurité comme frein à l'utilisation des services en ligne est de moins en moins important.

Quant à la facilité des transactions, elle constitue aujourd'hui une préoccupation majeure (note de 6,7/10) parce que les internautes éprouvent encore un certain niveau de difficulté à réaliser des transactions en ligne avec les organismes gouvernementaux<sup>37</sup>. Pour résoudre ce problème, les organismes gouvernementaux comme la Régie doivent privilégier le

---

<sup>37</sup> CEFRIO (2011) : *Le gouvernement en ligne : les transactions gagnent en popularité auprès des internautes*, NetTendance 2011, volume 2, No 5.

multimédia (images, son, vidéo) et non seulement le texte. Là où le texte occupe beaucoup d'espace, nous suggérons de proposer une navigation par onglets, des barres de titres ou des gros titres. Il faudrait ajouter aussi des mots faciles à comprendre. Avec ces dispositions, les citoyens pourront retracer plus facilement et rapidement l'information précise qu'ils recherchent et faire leurs transactions plus aisément.

Face à l'essor de mobilité Internet, les organisations n'auront pas d'autre choix que d'utiliser ces moyens de communication dans l'avenir. La Régie n'offre pas encore ce moyen de communication. Or, une telle prestation de service doit être envisagée. La tablette numérique est l'appareil mobile prometteur à cause de ses caractéristiques physiques. Par exemple, la taille de l'écran permet de consulter facilement les documents et de les compéter si besoin.

La combinaison du Web et de la mobilité offre de nombreux avantages, tant pour l'organisation que pour les clients. Elle permet d'offrir des services en mode « anytime-anywhere » c'est-à-dire un accès à des services en tout temps et en tout lieu. Avec ce mode de service, la Régie pourra informer de façon plus étendue et continue sa clientèle sur les services proposés. Elle pourra aussi mener des sondages et des enquêtes de satisfaction via ce moyen de communication.

## CONCLUSION

La stratégie de migration de la Régie est intervenue dans un contexte marqué par l'augmentation de sa clientèle, la popularité croissante des services en ligne, la réduction du personnel, le développement des TIC et les exigences gouvernementales en matière de prestation électronique des services publics.

Les résultats de migration ont été largement atteints avant l'échéance fixée.

Du côté de la clientèle, on apprécie l'utilisation du libre-service, bien que l'intervention d'un préposé demeure toujours appréciée. Avec la stratégie de migration, les libres-services occupent désormais une place de choix parmi les moyens utilisés pour faire affaire avec la Régie, mais il reste du chemin à parcourir, puisque la moitié des clients interrogés préfèrent encore faire leur demande avec l'assistance d'un employé.

De façon générale, les actions entreprises en termes d'orientation et de démarche se sont avérées gagnantes dans la mesure où tous les objectifs ont été atteints. Toutefois, nous pensons que d'autres actions peuvent contribuer à de meilleurs résultats, notamment l'adoption des applications mobiles, l'approche «one to one» et bien autres.

Le portrait actuel de l'utilisation d'Internet des adultes québécois recommande fortement d'intégrer les médias sociaux dans les modes de prestation de services de la Régie. Enfin, si la question de la sécurité sur les sites Web gouvernementaux est de moins en moins préoccupante, il semble en être autrement de la facilité des transactions en ligne. À ce propos, il faudra veiller à ce que les mesures de sécurité n'empiètent pas sur la facilité des transactions.

## BIBLIOGRAPHIE

CEFRIO (2010) : *de Y à A : Cinq générations d'internautes*, NetTendance 2010, volume 1, No 8.

CEFRIO (2011) : *Les « C » en tant que citoyens*, NetTendances 2011, volume 1, No 1.

CEFRIO (2011) : *Le gouvernement en ligne : les transactions gagnent en popularité auprès des internautes*, NetTendance 2011, volume 2, No 5.

CEFRIO (2011) : *Le commerce électronique et les services bancaires en ligne*, NetTendance 2011, volume 2, No 6.

CEFRIO (2011) : *Internet comme source d'information des québécois*, NetTendance 2011, volume 2, No 4.

CEFRIO (2011) : *Mobilité : le téléphone intelligent en croissance au Québec*, NetTendance 2011, volume 2, No 3.

CEFRIO (2011) : *L'engouement pour les médias sociaux au Québec*, NetTendance 2011, volume 2, No 1.

CEFRIO (2011) : *L'informatisation du Québec en 2011*, Volume 2, No 8

Deloitte (2007), *Choosing channels: Optimising the channel mix in the UK public sector*, En ligne 24pages, [http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/uk\\_ps\\_dr\\_choosing\\_channels\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/uk_ps_dr_choosing_channels(1).pdf). Consulté le 15 mai 2012.

Eptica (2011), *Les médias sociaux, canal de contact à part entière : Traçabilité complète des interactions clients sur les médias sociaux, placé sous votre contrôle*. En ligne <http://www.eptica.fr/-Medias-Sociaux-.html>. Consulté le 02 avril 2012.

Granjon Fabien, Lelong Benoit et Metzger (2009), *Inégalité numériques : clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès science publications

Gouvernement français, «*plan stratégique de l'administration électronique 2004-2007*», p. 6. En ligne 43 pages.

[http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/administracao-publica-electronica/2005-e-anos-antiores/adele\\_plan\\_strategique-2.pdf/view](http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areas-aplicacionais/administracao-publica-electronica/2005-e-anos-antiores/adele_plan_strategique-2.pdf/view). Consulté le 13 mars 2012.

ISAC (2008), «*Les citoyens d'abord 5*», Toronto, 108 pages.

Légaré Jacques et Ménard Pierre-Olivier (2008), «*les générations X et Y du Québec, vraiment différentes des précédentes ?*» présenté au congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada. p. 24. Étude complète en ligne <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~sedap/p/sedap158.pdf>

LE GUEL Fabrice (1998) : *Comment pourrait-on mesurer la double fracture numérique?*, *Réseaux*, vol. 5-6, no 127-128, p. 55-82.

MEDEF (2010). « *La satisfaction clients : six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultats gagnants/gagnants* », Livre blanc, p.7. En ligne 88 p. <http://www.relationclientmag.fr/Article-A-La-Une/Le-Medef-publie-un-Livre-Blanc-sur-la-satisfaction-client-2105.htm>. Consulté le 24 février 2012.

PIETERSON Willem et DIJK Jan Van (2009), *Channel choice determinants; An exploration of the factors that determine the choice of a service channel in citizen initiated contacts*. En ligne, 10 pages, <http://doc.utwente.nl/59761/1/Pieterse07channel.pdf>. Consulté le 20 mai 2012.

PIERSON Willem et EBBERS Wolfgang (2008), «*L'utilisation des canaux de prestation de service par les citoyens aux Pays-Bas; implications pour la gestion multicanaux*». En ligne 20 pages. <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-1-page-123.htm>. Consulté le 20 Mai 2012.

Régie des rentes du Québec (2006), « *Rapport annuel de gestion 2005-2006*», pp. 2-3

Régie rentes du Québec (2007), «*Politique sur l'utilisation des modes de prestation de services dans un contexte multimode*», p.2.

Régie des rentes du Québec (2007), «*Gestion intégrée de la prestation de services multimode, stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces*», p. 21.

Régie des rentes du Québec (2008), « *Guide sur le recours à l'accompagnement pour favoriser l'utilisation des libres-services Web en format non personnalisé*», p.3

Régie des rentes du Québec (2009), «*Évolution de la stratégie de migration de la clientèle vers les modes les plus efficaces*», présentation au comité des services aux citoyens, p.4.

Régie des rentes du Québec (2010), «*Rapport annuel de gestion 2010*», p.83

Régie des rentes du Québec (2010), «*Grand sondage 2010 : Résultats de la section sur le rôle de la Régie dans la planification financière de la retraite, sur les coûts et sur les libres-services*», p.9. En ligne 23 pages.

[http://www.rrq.gouv.qc.ca/en/services/publications/etudes/regie/Pages/sondage\\_2010\\_role\\_regie\\_planif\\_couts\\_libres\\_services.aspx](http://www.rrq.gouv.qc.ca/en/services/publications/etudes/regie/Pages/sondage_2010_role_regie_planif_couts_libres_services.aspx). Consulté le 24 février 2012.

Régie des rentes du Québec (2011), «*Vision du service à la clientèle de la Régie*»

Régie des rentes du Québec (2011) : *Mesure de l'importance des attentes de la clientèle.*

Régie des rentes du Québec (2011), «*Rapport annuel de gestion 2011*»

Revenu Québec (2009) : «*Rapport annuel de gestion 2008-2009*», 134 pages.

Service Canada (2010) : «*Rapport annuel 2008-2009*». 25 pages.

Services gouvernementaux Québec (2006), «*e-veille : à la rencontre des gouvernements électroniques du globe*» 51 pages.

En ligne <http://www.msg.gouv.qc.ca/documents/eveille/bilan2006.pdf>. Consulté le 26 Février 2012.

United Kingdom Government (2004), «*Service Design and Delivery Guide: Achieving High Take-up of E-services, Cost saving and Better Quality Public Services*». En ligne 37 pages, <http://www.egovmonitor.com/reports/ssdg.pdf>. Consulté le 05 mars 2012.

Van veenstra, A. et M. Janssen (2010). «*Migration Strategies for Multi-Channel Service Provisioning in Public Agencies*», *Electronic Journal of e-Government*, vol. 8, no 2, 2010, p. 215-226. En ligne sur <http://www.ejeg.com/volume8/issue2/p214>. Consulté le 02 mars 2012.

## Liste des abréviations

**AISS** : Association internationale de la sécurité sociale

**CEFRIO** : Centre francophone de recherche en informatisation des organisations

**ISAC** : Institut des services axés sur les citoyens

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique

**PMS** : Prestation multimode des services

**PSAE** : Plan stratégique de l'administration électronique

**RRQ** : Régime des rentes du Québec

**RVI** : Réponse vocale interactive

**SAE** : Soutien aux enfants

**TIC** : Technologie de l'information et de la communication

## **Liste des tableaux**

**Tableau 1** : Utilisation des modes de prestation de services par les canadiens en 2003 et 2008

**Tableau 2** : Portrait des facteurs qui déterminent le choix d'un canal par le client

**Tableau 3** : Portrait de l'utilisation des modes de prestation de services de la Régie en 2005-2006

**Tableau 4** : Portrait des résultats de la stratégie de migration

**Tableau 5** : Pourcentage de gens trouvant très important les éléments proposés dans le choix du moyen utilisé pour communiquer avec la Régie, selon le revenu familial

**Tableau 6** : Pourcentage de gens trouvant important que la Régie fournisse des formulaires préremplis, selon la clientèle et le revenu

**Tableau 7** : Portrait du mode préféré pour faire une demande, selon le programme et le Revenu

**Tableau 8** : Extrait du portrait actuel de l'utilisation d'Internet par les adultes québécois

## **Liste des graphiques**

**Graphique 1** : Résultat des quatre énoncés soumis à l'appréciation de la clientèle

**Graphique 2** : Pourcentage de gens préférant faire des demandes de façon autonome ou avec l'assistance d'un employé.

## ANNEXE 1

Tableau des dix types de demandes les plus fréquemment présentées par les clients.

Régime de rentes du Québec (RRQ)	
1.	Relevé de participation
2.	Rente de retraite
3.	Prestation de décès
4.	Rente de conjoint survivant
5.	Duplicata de relevés d'impôt
6.	Retenue d'impôt
Soutien aux enfants	
7.	Paiement de soutien aux enfants
8.	Changement de situation conjugale
9.	Changement de fréquence des valeurs
Commun au RRQ et au SAE	
10.	Dépôt direct

## ANNEXE 2

### Liste des 26 types de demande de la Régie des rentes du Québec

- Relevé de participation
- Simulation des revenus à la retraite (SimulRetraite)
- Simulation de rente de retraite
- Simulation des effets du partage des gains
- Rente de retraite
- Prestation de décès
- Rente de conjoint survivant
- Rente d'invalidité
- Duplicata de relevé d'impôt
- Retenue d'impôt à la source
- Division de la rente de retraite entre conjoints
- Demande de Soutien aux enfants
- Changement de situation conjugale
- Supplément pour enfant handicapé
- Changement de fréquence de versement
- Support à l'obtention d'une pension d'un pays étranger
- Certificat d'assujettissement
- Renseignement sur le Régime de rentes (RRQ)
- Renseignement sur le dossier d'un client RRQ
- Renseignement sur le Soutien aux enfants (SAE)
- Renseignement sur le dossier d'un client SAE
- Changement d'adresse
- Inscription au dépôt direct
- Avis de décès
- Avis de chèque non reçu, volé, détruit ou périmé
- Révision

## ANNEXE 3

### PORTRAIT DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE DE MIGRATION

OBJECTIFS	ÉTAT INITIAL DE LA CIBLE	CIBLE VISÉE	Types de demandes concernées
Augmenter l'utilisation des libres-services (Internet et RVI)	15 %	29 %	10 types de demandes fréquemment présentées.
Diminuer l'utilisation du téléphone pour les services disponibles en libre-service.	1 294 201 appels	Non déterminée	26 types de demandes
Diminuer de façon significative l'utilisation du courrier	521 822 courriers	Non déterminée	26 types de demandes
Diminuer de façon significative l'utilisation du mode «en personne»	41 908 visiteurs	Non déterminée	26 types de demandes
Diminuer la quantité de courriels reçus ou, du moins, ne pas en accroître le nombre	10 412 courriels	Non déterminée	26 types de demandes

**ANNEXE 4**  
**PORTRAIT ACTUALISÉ DE LA CLIENTÈLE DE LA RÉGIE**

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
<b>CARACTÉRISTIQUES DES GÉNÉRATIONS<sup>2</sup></b>	<p>Ont eu peu d'enfants, beaucoup d'entre eux sont encore mariés, mais beaucoup d'autres sont vraisemblablement divorcés.</p> <p>Ont possiblement connu de bonnes conditions d'emploi tout au long de leur vie.</p> <p>Ont quitté le foyer parental plus tôt pour se marier.</p>	<p>Ont eu peu d'enfants et beaucoup se sont mariés, mais moins que chez les vieux boomers. Un grand nombre d'entre eux ont aussi divorcés. Quelques-uns vivent aussi en union libre.</p> <p>Ont connu de bonnes conditions d'emploi, mais plus difficiles que celles de leurs prédécesseurs.</p> <p>Ont quitté le foyer parental plus tôt pour se marier.</p>	<p>Ont eu peu d'enfants et peu se sont mariés. Un certain nombre vivent en union libre, mais beaucoup sont encore célibataires.</p> <p>Ont connu une entrée difficile sur le marché du travail, qui a peut-être encore des conséquences aujourd'hui.</p> <p>Les X et les Y sont plus nombreux à détenir un diplôme d'études collégiales et/ou universitaires, que les boomers.</p>	<p>Étant donné leur âge, un grand nombre d'entre eux sont encore célibataires et n'ont pas encore d'enfants. Le type d'union privilégié semble toutefois être l'union libre.</p> <p>Semblent connaître un départ difficile sur le marché de travail, mais on peut croire que cette situation soit en partie volontaire.</p> <p>Quittent le foyer parental plus tardivement pour prendre leur autonomie.</p>	<p>Ont grandi avec les technologies de l'information et de la communication.</p> <p>La possibilité de connaître de nouvelles expériences de travail est une motivation.</p> <p>Ils s'attendent à pouvoir utiliser les TIC au travail.</p> <p>Ils se sentent moins interpellés par les élections que leurs parents.</p>
<b>PLACE D'INTERNET DANS LES HABITUDES DE VIE</b>	Des utilisateurs prudents	Reflets de la tendance centrale	Des enthousiastes pratiques	Les utilisateurs intensifs d'Internet	
<b>Données non actualisées (NetTendances 2010)</b>					
Taux d'utilisation d'Internet	<b>76 %</b> (68 % régulièrement et 8 % occasionnellement.)	<b>87<sup>3</sup> %</b> (80 % régulièrement et 8 % occasionnellement). Ils sont légèrement au-dessus de la moyenne québécoise (75 % d'utilisateur régulier et 7 % d'utilisateurs occasionnels)	<b>94 %</b> Si leur utilisation s'apparente à plusieurs égards à celle des « Y », les « X » ont ceci de particulier qu'ils utilisent beaucoup Internet pour son aspect pratique, et cela se voit principalement dans leurs activités transactionnelles	<b>96 %</b> En général bien équipé technologiquement, ils utilisent Internet le plus intensivement	

<sup>1</sup> CEFRIO (2011) : *Les « C » en tant que citoyens, NetTendances 2011*, volume 1, No 1.

<sup>2</sup> Jacques Légaré et Pierre-Olivier Ménard (2008), *« les générations X et Y, vraiment différentes des précédentes ? »* présenté au congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada. p. 24.

<sup>3</sup> Chiffre arrondi

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
Nombre d'heures d'utilisation du Web	8,7 heures par semaine à la maison et 2,5 heures au travail Ils ont enregistré la plus forte augmentation d'utilisateurs réguliers en un an.	9,8 heures par semaine à la maison et 6,7 heures au travail.	9,9 heures par semaine à la maison et 7,5 heures au travail	11,2 heures par semaine à la maison et 7,3 heures au travail	
Possession d'une adresse courriel	<b>77 %</b> Ils sont ceux qui l'utilisent le plus souvent pour communiquer avec leurs proches (78 %).	<b>78 %</b>	<b>90 %</b>	<b>89 %</b>	
Utilisation des blogues	34 % d'utilisateurs 71 % avaient une fréquentation hebdomadaire	32 % d'utilisateurs 68 % avaient une fréquentation hebdomadaire	46 % d'utilisateurs 57 % avaient une fréquentation hebdomadaire	48 % d'utilisateurs 62 % avaient une fréquentation hebdomadaire	49 % d'utilisateurs 74 % avaient une fréquentation hebdomadaire
Autres considérations	Moins bien équipé en technologie que la moyenne.	Les jeunes boomers représentent plus souvent qu'autrement la moyenne québécoise, à quelques exceptions près, notamment en ce qui a trait à leur moindre utilisation du Web 2.0.	Ils sont proportionnellement plus nombreux à vendre et à acheter sur des sites d'annonces classées (28 % contre 18 % pour la population adulte internautes), et à recevoir leurs factures et relevés en format électronique.  48 % de ceux qui font des achats en ligne considèrent que la principale raison pour choisir ce mode est le gain de temps.	Ils seraient les pionniers d'Internet mobile, avec une utilisation de 2,7 heures par semaine, soit près du double de la population adulte internaute.  Ils utilisent aussi Internet intensivement (s'informent et communiquent sur Internet, achètent en ligne et sont de grands adeptes du divertissement en ligne et du Web 2.0.)	
Téléphone mobile (Cellulaires et téléphones intelligents)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La téléphonie mobile progresse et se démocratise (elle est passée de 57 % en 2009 à 68 % en 2010) soit 4,3 M d'adultes québécois</li> <li>Les plus grands utilisateurs de téléphonie mobile sont les 18-24 ans (88 %) et les 35-54 ans (75 %), aussi ceux dont le revenu familial annuel supérieur à 60 000 \$ (81 %), des gens qui ont étudié au-delà du secondaire (73 %), des étudiants (82 %) et des professionnels (79 %).</li> <li>Les plus forts taux de croissance ont été observés parmi les personnes qui vivent en région (+ 32 %), les aînés (+ 35 %) et les consommateurs dont le revenu annuel se situe entre 20 000 et 59 000 \$ (+ 28 %)</li> <li>Cette année, la téléphonie mobile semble financièrement plus accessible aux Québécois. L'arrivée de nouveaux acteurs à bas coûts dans le marché de la téléphonie cellulaire québécois pourrait expliquer en partie ce phénomène.</li> </ul>				
Téléphone intelligent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au Québec, le téléphone intelligent est passé de 13 à 17 % entre 2009 et 2010 que ce soit BlackBerry (9 %), un iPhone (6 %), un appareil doté du système Android (3 %) ou un autre type de téléphone intelligent (2 %). Ailleurs dans le monde : 25 % en Italie, 22 % en Espagne, 18 % au Royaume-Uni, 15 % au États-Unis, 12 % en France, 10 % Le quart (25 %) des téléphones mobiles sont des téléphones intelligents. Il semble que la croissance de ce type d'appareil sera forte au cours des prochains mois, car 10 % des adultes québécois affirment qu'ils ont l'intention de s'en procurer un.</li> <li>Les plus grands utilisateurs de téléphones intelligents sont les hommes (20 % comparativement à 14 % chez les femmes), les 18-24 ans (39 %), les 35-44 ans (25 %) et les personnes dont le revenu annuel est supérieur à 60 000 \$ (30 %). Enfin, les étudiants (40 %), les professionnels (24 %) et les personnes qui ont fait des études universitaires (24 %).</li> </ul>				

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
<b>Autres choses à savoir sur la mobilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tablette numérique séduit les plus jeunes (3% de la population adulte et 13 % des 18-24 ans). 7 % de la population québécoise envisage de se procurer une tablette numérique au cours de la prochaine année. Les intentions d'achat sont relativement fortes chez les 35-54 ans. Certains analystes prévoient qu'en 2011 les ventes dépasseront les 50 millions d'appareils, toutes marques confondues, et pas moins de 200 millions d'appareils en 2014.</li> <li>• 13 % des Québécois utilisent Internet mobile et naviguent au moyen d'un téléphone intelligent, d'un baladeur MP3 ou d'une tablette numérique. 69 % des utilisateurs s'en servent tous les jours.</li> <li>• Les activités sont très diversifiées sur Internet mobile, les plus courantes : moteurs de recherche, courriel prévisions de la météo, réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. L'usage d'outils de réseautage par géolocalisation (par exemple Foursquare) semble également émerger chez les utilisateurs d'Internet mobile.</li> </ul>				
<b>Les enjeux futurs du mobile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mobilité est une tendance incontournable qui marquera la prochaine décennie.</li> <li>• Internet mobile est amené à prendre de plus en plus d'ampleur et les mobinautes continueront à en faire un usage intensif et diversifié. Ce nouvel usage tend à modifier en profondeur les comportements en matière de consommation d'Internet.</li> <li>• Les géants que sont Apple, Google et Microsoft se battent pour se positionner au mieux dans la mobilité.</li> <li>• L'arrivée des tablettes numériques a marqué l'année 2010. Cette nouvelle technologie révolutionnera-t-elle l'informatique et notre façon d'utiliser Internet ? L'adoption rapide de l'iPad d'Apple par les plus jeunes nous permet de le penser. Un dossier qu'il sera intéressant de suivre en 2011.</li> <li>• Le développement rapide de réseaux sociaux par géolocalisation et l'ajout de fonctionnalités similaires dans des réseaux sociaux existants ont déjà soulevé de nouveaux problèmes en matière de vie privée.</li> <li>• L'adoption d'Internet mobile au Québec passera nécessairement par une diversification des offres de forfaits et une plus forte concurrence sur le plan des tarifs. On peut donc s'interroger sur l'impact que les prix auront sur la croissance du téléphone intelligent au Québec. L'arrivée de Vidéotron dans ce marché favorisera-t-elle la progression d'Internet mobile en 2011 ?</li> </ul>				
<b>Les médias sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2010, l'utilisation des médias sociaux s'est intensifiée. Quatre Québécois sur 10 avait un profil sur un réseau social.</li> <li>• Les réseaux sociaux servent principalement à socialiser, que ce soit pour échanger avec des proches ou encore pour rétablir ou garder le contact avec d'anciens amis ou encore pour se divertir ou pour partager des contenus variés.</li> <li>• La participation des internautes est passée de 34 % en 2009 à 48 % en 2010, soit une augmentation de 41 %, malgré les préoccupations liées à la protection de la vie privée, dont se soucie un nombre de plus en plus grand d'utilisateurs</li> <li>• Les plus grands utilisateurs participants sont les 18-24 ans (84 %) et les étudiants (83 %). En contrepartie les retraités (18 %) et les 65 ans et plus (11 %) sont les moins nombreux à participer. Les 35-54 ans ont enregistré un rattrapage en 2010 et les 18-24 ans ont diminué la fréquence de leur utilisation.</li> <li>• Les internautes québécois sont de plus en plus nombreux à consulter des blogues, et à y contribuer mais l'utilisation des microblogues tels que Twitter reste marginale (9% des adultes).</li> <li>• Les internautes sont très sensibles aux messages que les médias sociaux diffusent au sujet de certaines entreprises.</li> <li>• Les deux tiers des internautes lisent des avis et des recommandations sur un produit ou un service avant d'acheter, et 74 % d'entre eux affirment que les informations qu'ils y trouvent influencent leur choix.</li> <li>• La proportion d'internautes qui interagissent avec des entreprises à l'aide des médias sociaux n'est pas négligeable non plus (18 %) : ils les utilisent pour consulter des pages Facebook, pour visionner les vidéos de sociétés sur YouTube ou encore pour s'exprimer dans les blogues d'entreprises ou dans Twitter.</li> </ul>				

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>																						
Moyens de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen préféré des adultes internautes québécois pour communiquer avec leurs proches <ul style="list-style-type: none"> <li>téléphone résidentiel : 91%</li> <li>courriel : 68%</li> <li>téléphone portable : 47%</li> <li>téléphonie IP : 11%</li> <li>Web conférence : 7%</li> </ul> </li> <li>En milieu professionnel, le portrait est relativement semblable, bien qu'avec des pourcentages plus restreints. <ul style="list-style-type: none"> <li>téléphone fixe : 56%</li> <li>courriel : 44%</li> <li>téléphone portable : 31%</li> </ul> </li> <li>En contexte personnel, le téléphone portable est plus souvent utilisé par les personnes des tranches de revenus supérieures. C'est sans surprise que le SMS ressort comme l'outil des plus jeunes, mais aussi des non-francophones. Les universitaires utilisent plus souvent que la moyenne le courriel et le clavardage, alors que les réseaux sociaux sont plutôt le fait des étudiants et des tranches d'âge plus jeunes. Enfin, la téléphonie IP est plus souvent utilisée par les étudiants alors que la tranche de revenus la plus élevée est surreprésentée chez les utilisateurs de la Web conférence.</li> </ul>																										
L'informatisation du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010 au Canada, 77 % des adultes étaient des utilisateurs réguliers d'Internet, ce qui est analogue à la moyenne nord-américaine (77 %). Lorsque l'on compare ces statistiques à celles du Québec, on constate que la proportion d'utilisateurs réguliers d'Internet, c'est-à-dire ceux qui l'utilisent au moins une fois par semaine, est un peu en dessous de la moyenne canadienne et nord-américaine, avec 75 %. Cela représentait plus de 4,6 millions d'internautes réguliers au Québec en 2010. Par ailleurs, le Québec est bien au-dessus de la moyenne mondiale de 28,7 %.</li> </ul> <div data-bbox="478 699 865 943" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>Pénétration d'Internet dans le monde<sup>1</sup></caption> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Taux de pénétration (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amérique du Nord</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>Canada</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>Québec</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Europe/Australie</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Europe</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>Amérique latine/Caribbe</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Moyen Orient</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Asie</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Afrique</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Monde</td> <td>29</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: adultes québécois - n = 1 064 (sept 2010) et n = 1 001 (2009).</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2010, les ordinateurs de table ont subi une diminution de popularité par rapport à 2009. Une augmentation du nombre d'adultes qui possèdent un ordinateur portable a été observée. Deux fois plus d'adultes québécois prévoient acheter un ordinateur portable (10 %) plutôt qu'un ordinateur de table (5 %) dans l'année à venir.</li> </ul>					Région	Taux de pénétration (%)	Amérique du Nord	77	Canada	77	Québec	75	Europe/Australie	64	Europe	58	Amérique latine/Caribbe	35	Moyen Orient	30	Asie	22	Afrique	11	Monde	29
Région	Taux de pénétration (%)																										
Amérique du Nord	77																										
Canada	77																										
Québec	75																										
Europe/Australie	64																										
Europe	58																										
Amérique latine/Caribbe	35																										
Moyen Orient	30																										
Asie	22																										
Afrique	11																										
Monde	29																										

	Boomers 1 <sup>ère</sup> génération 55-64 ans	Jeunes boomers 45-54 ans	Génération X 35-44 ans	Génération Y 25-34 ans	Génération C 18-24 ans <sup>1</sup>
Le marché du téléphone intelligent	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Le marché du téléphone intelligent au Québec</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Le marché du téléphone intelligent aux États-Unis</p> </div> </div> <p><b>Vers un affrontement entre Apple et Google ?</b></p> <p>Depuis plusieurs mois, les relations entre Apple et Google se sont considérablement dégradées 14. L'arrivée, dans le monde de la téléphonie mobile, de Google et de son système Android menace la mainmise d'Apple sur le marché des applications mobiles. Par ailleurs, les dernières statistiques montrent l'avancée rapide du système Android aux États-Unis : il se vendrait désormais plus de téléphones intelligents munis d'un système Android que d'appareils iPhone 15. Le système d'exploitation mobile Android deviendra-t-il le « Windows » de la téléphonie mobile ?</p>				
<b>Données actualisées (NetTendances 2011)<sup>4</sup></b>					
<b>Fréquentation des sites Web gouvernementaux</b>					
A consulté un site Web du gouvernement du Québec	70,3 %	69,7 %	78,1 %	82,9 %	87,8 %
Activités réalisées sur les sites Web gouvernementaux	20,4 % ont communiqué avec l'administration publique, 28,3 % ont utilisé un dossier gouvernemental en ligne 36,3 % ont effectué des transactions, 71,1 % ont recherché de l'information	67,7 % ont recherché de l'information, 18,3 % ont communiqué avec l'administration, 33,9 % ont effectué des transactions en ligne 29,1 % ont utilisé un dossier gouvernemental en ligne	74,4 % ont recherché de l'information, 22,1 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 48,1 % ont effectué des transactions en ligne 43,8 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.	78,5 % ont recherché de l'information, 20,6 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 44,1 % ont effectué des transactions en ligne 42,5 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.	70,3 % ont recherché de l'information, 15,7 % ont communiqué en ligne avec l'administration, 27,3 % ont effectué des transactions en ligne 36,7 % ont utilisé un ou des dossiers gouvernementaux en ligne.

<sup>4</sup> Inclus les informations des fascicules parus jusqu'au 14 mars 2012 inclusivement.

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
<b>Évaluation des transactions sur les sites Web du gouvernement du Québec (note allant de 0 à 10)</b>	Sécurité des transactions 7,5/10, Facilité des transactions 6,8/10 Intérêt à utiliser un code d'utilisateur et un mode de passe unique avec le gouvernement 5,7/10	Sécurité des transactions : 7,6/10 Facilité des transactions : 6,4/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 5,5/10	Sécurité des transactions : 8,4/10 Facilité des transactions : 6,7/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,5/10 boîtes de courriel sécurisées 5,1/10.	Sécurité des transactions : 8,6/10 Facilité des transactions : 7,2/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,2/10	Sécurité des transactions : 8/10 Facilité des transactions : 6,6/10 Intérêt d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe unique : 6,9/10
<b>Internet comme source d'information</b>					
<b>Principale source d'information</b>	48 % pour la télévision  23 % pour la presse écrite  16 % pour l'Internet	47 % pour la télévision  22 % pour l'Internet  20 % pour la presse écrite	42 % pour l'Internet 36 % pour la télévision 11 % pour la radio 10 % pour la presse écrite	44 % pour l'Internet 29 % pour la télévision 15 % pour la radio 11 % pour la presse écrite	53 % pour l'Internet 26 % pour la télévision 11 % pour la presse écrite 10 % pour la radio
<b>Source d'information Internet</b>	28 % pour les sites Web d'actualité et de nouvelles 12 % pour les médias sociaux 13 % pour les portails d'information 1 % pour les fils RSS.	31 % pour les sites Web d'actualité et de nouvelles 21 % pour les portails d'informations, 10 % pour les médias sociaux 2 % pour les fils RSS.	61 % pour les sites Web d'actualité et de nouvelles 31 % pour les médias sociaux, 17 % pour les portails d'information 3 % pour les fils RSS.	48 % pour les sites Web d'actualité et de nouvelles 43 % pour les médias sociaux 24 % pour les portails d'information 2 % pour les fils RSS.	63 % pour les médias sociaux 46 % pour les sites Web d'actualité et de nouvelles 10 % pour les portails d'information 1 % pour les fils RSS.
<b>Type d'information recherchée sur Internet</b>	74,1 % recherchent l'actualité et les nouvelles 53,25 % recherchent des informations sur la santé, la médecine. 32 % recherchent des informations sur le jardinage, l'entretien de la maison.	<b>Informations non disponibles</b>	77,9 % recherchent l'actualité et les nouvelles. 23,9 % recherchent des informations sur la mode, la beauté, les produits cosmétiques. 26,2 % recherchent des informations sur les vins, l'alcool, les digestifs, les cocktails.	51,9 % des répondants recherchent des informations sur les programmes et services gouvernementaux. 84,6 % recherchent des informations sur les conditions météorologiques. 67,4 % recherchent des informations sur le cinéma, le théâtre, la danse et les musées.	<b>Informations non disponibles</b>

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
<b>Utilisation des appareils mobiles</b>					
<b>Progression du taux d'adultes québécois qui possèdent un téléphone mobile (cellulaires et téléphones intelligents) en 2010-2011.</b>	64 % en 2010 62 % en 2011	75 % en 2010 69 % en 2011	74 % en 2010 77 % en 2011	64 % en 2010 77 % en 2011	88 % en 2010 81 % en 2011
<b>Intention d'achat d'un téléphone mobile en 2012</b>	5 % pour un téléphone cellulaire 4 % pour un téléphone intelligent.	9 % pour un téléphone intelligent 6 % pour un téléphone cellulaire.	17 % pour un téléphone intelligent 14 % pour un téléphone cellulaire	12 % pour un téléphone intelligent 9 % pour un téléphone cellulaire.	23 % pour un téléphone intelligent 10 % pour un téléphone cellulaire.
<b>Progression du taux d'adultes québécois qui possèdent une tablette numérique (2010-2011)</b> 5,2 % des adultes québécois possèdent une tablette numérique en 2011, comparativement à 6,5 % en 2010.	2 % en 2010 4 % en 2011	4 % en 2010 5 % en 2011	6 % en 2010 9 % en 2011	8 % en 2010 5 % en 2011	24 % en 2010 6 % en 2011
<b>Intentions d'achat d'une tablette numérique</b>	5 %	9 %	15 %	16 %	11 %
<b>Progression du taux d'adultes québécois qui possèdent un baladeur numérique (2010-2011)</b> En 2011, 34,3 % des adultes québécois possèdent un baladeur numérique, comparativement à 39,7 % en 2010	23 % en 2010 24 % en 2011	40 % en 2010 35 % en 2011	57 % en 2010 45 % en 2011	55 % en 2010 45 % en 2011	66 % en 2010 58 % en 2011
<b>Intentions d'achat d'un baladeur numérique</b>	2 %	8 %	7 %	5 %	18 %
<b>Progression du taux d'adultes québécois qui possèdent un ordinateur portable (2010-2011)</b>	41 % en 2010 42 % en 2011	52 % en 2010 60 % en 2011	66 % en 2010 64 % en 2011	65 % en 2010 67 % en 2011	65 % en 2010 71 % en 2011
<b>Intentions d'achat d'un ordinateur portable</b>	7 %	12 %	25 %	14 %	22 %

	<b>Boomers 1<sup>ère</sup> génération 55-64 ans</b>	<b>Jeunes boomers 45-54 ans</b>	<b>Génération X 35-44 ans</b>	<b>Génération Y 25-34 ans</b>	<b>Génération C 18-24 ans<sup>1</sup></b>
<b>Activités réalisées sur Internet à partir d'appareils mobiles (cellulaires, téléphones intelligents, tablettes numériques, baladeurs numériques et ordinateurs portables)</b>	96,1 % communiquent par courriel sur les appareils mobiles. 87 % consultent l'actualité ou des nouvelles 81,8 % effectuent des transactions bancaires 72 % effectuent des achats 83,7 % consultent les sites gouvernementaux.	Informations non disponibles	71,6 % font le téléchargement des applications gratuites ou payantes.	78,4 % se connectent à un ou plusieurs réseaux sociaux.  77,2 % visionnent des vidéos, des webtélévisions ou écoutent les webradios.	91,2 % se connectent à un ou plusieurs réseaux sociaux.  72,4 % communiquent par clavardage ou messagerie instantanée.
<b>Commerce électronique et opérations bancaires</b>					
<b>Achat en ligne</b>	53 %	54 %	79 %	67 %	70 %
<b>Vente en ligne</b>	23 %	21 %	35 %	36 %	18 %
<b>Progression des opérations bancaires en ligne</b>	40 % en 2010 56 % en 2011	47 % en 2010 59 % en 2011	71 % en 2010 74 % en 2011	67 % en 2010 74 % en 2011	48 % en 2010 71 % en 2011
<b>Utilisation des médias sociaux</b>					
<b>Proportion des internautes qui utilisent les médias sociaux au moins une fois par mois et la durée d'utilisation</b>	27 % en 2010 40 % en 2011  2,3 heures par semaine	39 % en 2010 63 % en 2011  4,9 heures par semaines	49 % en 2010 69 % en 2011  6,1 heures par semaine	68 % en 2010 86 % en 2011  6,2 heures par semaine.	84 % en 2010 92 % en 2011  8,6 heures par semaine
<b>Activités réalisées sur les médias sociaux (Toutes les générations confondues)</b>	69,9 % des internautes consultent du contenu, 55,7 % interagissent avec d'autres, 52,2 % entretiennent un profil, 40,6 % relayent de l'information, 36,4 % créent du contenu.				
<b>Interaction avec les organisations à partir des médias sociaux (Toutes les générations confondues)</b>	36,5 % interagissent avec le secteur des arts, des spectacles et l'industrie culturelle, 28 % interagissent avec le secteur public (gouvernements, ministères et organismes) et 27,5 % interagissent avec les entreprises de biens de consommation.				

	<b>Boomers 1<sup>re</sup> génération</b> 55-64 ans	<b>Jeunes boomers</b> 45-54 ans	<b>Génération X</b> 35-44 ans	<b>Génération Y</b> 25-34 ans	<b>Génération C</b> 18-24 ans <sup>1</sup>
<b>LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE</b> Présentation au comité des services aux citoyens, 17 novembre 2011	Importance des attentes selon la clientèle de la Régie (2011). <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9,42/10 pour la fiabilité des services</li> <li>• 9,15/10 pour la simplicité des services</li> <li>• 9,12/10 pour la courtoisie des agents</li> <li>• 8,97/10 pour l'accompagnement</li> <li>• 8,60/10 pour l'accessibilité des services</li> </ul>				

2012-03-21