



# Recours aux indicateurs clés de rendement pour la prestation de services externes

service



en direct



par téléphone



en personne

Le présent document comprend des renvois à divers produits commerciaux utilisés actuellement pour la gestion des fonctions de prestation de services fédéraux. Toute mention d'une appellation commerciale, d'une marque de commerce, d'un fabricant ou autre relativement à un produit, procédé ou service ne constitue nullement une recommandation de la part du gouvernement du Canada. La mention de tout produit commercial, procédé ou service commercial, marque déposée, fabricant ou autre ne devrait pas servir à des fins de publicité ou d'approbation d'un produit. Les noms de produits, les exemples cités et les marques déposées sont la propriété de leur fournisseur respectif qui a accepté que l'on en fasse mention. Il faut signaler aux lecteurs que les approvisionnements actuels ou futurs pourraient engendrer le remplacement de tout produit mentionné.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

Ce document est disponible sur le site Web du  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

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

## Table des matières

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Introduction et contexte.....  | 1  |
| 2. | Mise en œuvre des ICR relatifs à la prestation de services :<br>Passé, présent et avenir ..... | 3  |
| 3. | ICR sur la prestation de services externes : Résumé.....                                       | 6  |
| 4. | Mise en œuvre des ICR pour la prestation de services au<br>téléphone.....                      | 10 |
| 5. | Mise en œuvre des ICR pour la prestation de services sur Internet.....                         | 25 |
| 6. | Mise en œuvre des ICR pour les services en personne.....                                       | 44 |
|    | Annexe A : Bibliographie.....  | 59 |
|    | Annexe B : Glossaire .....   | 60 |



---

## 1. Introduction et contexte

Les secteurs privé et public ont recours de plus en plus aux **Indicateurs clés de rendement (ICR)** pour surveiller avec efficacité les objectifs organisationnels et les résultats opérationnels à l'aide d'un ensemble défini de mesures quantifiables. Le gouvernement du Canada (GDC) doit compter sur ces indicateurs afin d'appuyer la rentabilité des opérations et d'améliorer les responsabilités et la responsabilisation en matière de gestion, dont celles décrites dans le **Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)**. La valeur des mesures normalisées a été reconnue rapidement à l'échelle gouvernementale et un projet a été amorcé en 2003 pour établir une terminologie de base, une structure définitionnelle commune et des procédures normalisées pour les ICR stratégiques et opérationnels.

L'équipe de stratégies des opérations et des services du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est chargée de collaborer étroitement avec les ministères et organismes fédéraux pour définir et appliquer un ensemble uniforme d'ICR afin de mesurer toutes les activités relatives à la prestation de services externes. Au début de l'automne 2004, un document provisoire présentant les ICR proposés pour la prestation des services au téléphone, en personne et sur Internet a été publié avec les ministères et organismes responsables. Ces ICR ont été regroupés par thème particulier et harmonisés en tenant compte du CRG, et ce, afin d'aider les ministères et organismes à respecter les exigences de présentation des rapports. La version actuelle figure à [http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim00\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim00_f.asp).

Le présent guide d'utilisation a été préparé principalement pour aider les organismes qui ont recours aux ICR relatifs à la prestation de services externes. Voici les activités présentées :

- a) l'identification et la présentation des détails de mise en œuvre servant à la cueillette des données et à la présentation des rapports pour les ICR appropriés qui s'appliquent à la prestation des services à l'échelle fédérale;
- b) la description de certaines directives d'utilisation et la présentation des détails de mise en œuvre pour les technologies de mesures existantes utilisées actuellement pour appuyer l'évaluation de la prestation des services au téléphone, en personne et sur Internet;
- c) l'explication des approches et des processus initiaux visant à utiliser de façon uniforme les ICR relatifs à la prestation de services externes en tenant compte des cadres de gestion et de responsabilisation sur le rendement.

Le présent guide s'adresse aux gestionnaires chargés de la prestation des services, aux planificateurs, aux dirigeants et aux superviseurs des opérations qui sont responsables de la prestation des services directs aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs au Canada.

---

On retrouve à la section 3 un résumé des ICR publiés sur la prestation de services. Les sections 4 à 6 décrivent certaines lignes directrices relatives aux ICR portant sur les modes de prestation de services. Certaines sections présentent une pratique exemplaire ou une convention de mesure à titre de conseil d'utilisation (encart).

Le présent document comprend des renvois à divers produits commerciaux utilisés actuellement pour la gestion des activités de prestation de services fédéraux. Les noms de produits, les exemples cités et les marques déposées sont la propriété de leurs fournisseurs respectifs qui nous ont autorisés à en faire mention. Toute mention de ces produits dans le document ne constitue nullement une recommandation de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Il faut signaler aux lecteurs que les approvisionnements actuels ou futurs pourraient engendrer le remplacement de tout produit mentionné.

Nous vous encourageons à bien vouloir nous faire parvenir vos commentaires, suggestions et corrections. Vous pouvez les acheminer à [cpm-gcr@tbs-sct.gc.ca](mailto:cpm-gcr@tbs-sct.gc.ca).

L'équipe chargée du projet sur les ICR tient à souligner la contribution des employés suivants qui ont démontré leur engagement à titre personnel et organisationnel envers l'excellence au plan du service, et à offrir ses remerciements. Sans l'élaboration constante de données exactes d'analyse sur le rendement, il serait nettement plus difficile d'améliorer la prestation des services aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs au Canada.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Paul Brousseau  | Agence du revenu du Canada                         |
| Denis Césard    | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada         |
| Michael Kelly   | Développement social Canada                        |
| Marie Roussel   | Agence du revenu du Canada                         |
| Sue Smee        | Développement social Canada                        |
| Colin Smith     | Agence du revenu du Canada                         |
| Darryl Somers   | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |
| Kyle Toppazzini | Passeport Canada                                   |

L'équipe chargée du projet sur les ICR désire exprimer toute sa gratitude à David Eady de Q-MATIC et à Paul Oude-Westeriende de WebTrends, Inc., qui lui ont fourni l'information nécessaire.

---

## 2. Mise en œuvre des ICR relatifs à la prestation de services : Passé, présent et avenir

Le projet sur les ICR a été mis sur pied grâce la collaboration des gestionnaires fédéraux de la prestation de services responsables des services externes aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs au Canada. Ces professionnels chevronnés ont acquis une expertise de gestion opérationnelle permettant d'optimiser l'utilisation efficace des ressources – employés, installations, technologie et savoir – à même les limites imposées par les présents budgets, pour répondre aux attentes de leurs clients en matière de services. Les gestionnaires de la prestation de services au sein de l'administration fédérale favorisent et partagent promptement leurs pratiques exemplaires et sont disposés à comprendre et à utiliser de nouvelles technologies, techniques et méthodes pour améliorer leurs capacités relatives à la prestation des services.

C'est cette collectivité de spécialistes qui a réussi à désigner les mesures de base sur lesquelles repose la gestion quotidienne des activités de services opérationnels. Plusieurs mesures normales de l'industrie, dont le Temps moyen d'attente ou le Niveau de service, sont déjà utilisées pour la plupart des opérations importantes de service du GDC. Les premiers ateliers sur le projet des ICR ont permis d'établir une entente importante sur les principales mesures servant au processus de prise de décisions opérationnelles et stratégiques. À chaque atelier, les participants ont passé en revue les pratiques, les sources et les formules de calcul des mesures. Ils ont comparé la terminologie et ont adopté rapidement des termes normalisés pour l'industrie. Dans plusieurs domaines, les spécialistes ont indiqué là où les technologies actuelles limiteraient la capacité ou la qualité des données pour calculer l'ICR. (Remarque : Ces ICR ont été désignés dans le document provisoire sur les ICR et d'autres études devront être menées pour évaluer leur viabilité et leur valeur par rapport à l'ensemble de la gestion du rendement.) Grâce à l'adoption d'un ensemble uniforme de mesures à l'appui du CRG, le Secrétariat propose de recourir à ces mesures pour les systèmes d'établissement des rapports, les présentations, les grands projets de l'État et les rapports réguliers et habituels portant sur la gestion du rendement au GDC.

De longues discussions sur la cueillette des données et la fréquence des rapports ont été tenues au sein de la collectivité chargée de la mesure du rendement. Pour les points de service ayant recours à la technologie de gestion, les données sur le service sont recueillies en temps réel (par exemple les détails sur les appels téléphoniques et les consultations, et le trafic sur Internet sont recueillis au moment de la demande du service). Divers outils de présentation des rapports sont utilisés pour cumuler ces données. Les outils les plus raffinés, classés le plus souvent comme logiciel d'information opérationnelle, permettent l'extraction de rapports, peu importe la fréquence, que l'on résume selon un intervalle donné.

---

Pour dresser la synthèse des données sur le rendement des ministères et des organismes visant à présenter un aperçu intégré (et stratégique) du rendement du gouvernement dans les activités de prestation de services externes, il faudra recourir à des technologies interopérables, à des processus opérationnels normalisés et à une perspective commune des données.

L'élaboration de pratiques de mesures du rendement à l'échelle gouvernementale représente une priorité constante pour tous les ministères et organismes. Au cours des deux dernières années, le Conseil du Trésor a rassemblé des spécialistes sur la mesure issus des secteurs privé et public pour jeter les bases des ICR relatifs à la prestation de services externes tant pour la gestion opérationnelle que stratégique. Le répertoire actuel des ICR ne cessera de progresser pendant plusieurs années.

À court terme, le Secrétariat convoquera un groupe de travail sur la mesure du rendement et se concentrera sur les tâches suivantes :

- ▶ achever les mesures actuelles sur la prestation des services en personne et sur Internet;
- ▶ passer en revue les ICR actuels proposés pour en assurer l'intégralité et la faisabilité;
- ▶ ajouter des indicateurs sur les coûts normalisés pour tous les modes de prestation de services;
- ▶ dresser une liste globale et efficace des ICR pour le mode de prestation par courrier et au niveau administratif;
- ▶ appuyer la mise en œuvre des ICR entre les ministères et les organismes comme moyen de mesurer de façon horizontale le rendement entre les modes de prestation;
- ▶ soumettre une proposition officielle au Conseil de gestion des services afin d'approuver les ICR principaux et opérationnels pour en assurer une évaluation uniforme à l'échelle gouvernementale.

À moyen et à long termes, plusieurs projets sont organisés en même temps pour mener à bien l'exécution d'un cadre de gestion du rendement et de coûts normalisé dans le cadre de la prestation de services externes. Voici en quoi consiste les projets :

- ▶ l'établissement de définitions communes sur les services,
- ▶ la détermination des cycles de cueillette des données et de présentation des rapports,
- ▶ l'élaboration d'un cadre de gestion des services englobant des accords types au niveau du service ainsi que les objectifs et indicateurs s'y rattachant,
- ▶ l'élaboration d'un tableau de bord au niveau de l'entreprise.

L'adoption d'un ensemble normalisé d'ICR relatifs à la prestation de services externes permettra :

- 
- ▶ d'enrichir la gestion uniforme du rendement à l'échelle gouvernementale;
  - ▶ de contribuer à assurer l'utilité des nouveaux systèmes et technologies sur la présentation de rapports normalisés sur le rendement;
  - ▶ de simplifier les nouveaux accords de service entre les organismes chargés de l'élaboration des politiques et de la prestation des services;
  - ▶ d'appuyer l'analyse comparative au GDC et avec les autres gouvernements;
  - ▶ de clarifier les séances d'information pour les cadres sur la prestation de services externes.

Le Secrétariat envisage également la possibilité de mettre sur pied un groupe de travail sur la mesure du rendement constant chargé de la coordination et de la mise en œuvre de méthodes normalisées sur la mesure du rendement à l'échelle fédérale.

---

### 3. ICR sur la prestation de services externes : Résumé

L'élaboration des ICR relatifs à la prestation de services externes n'est pas encore terminée, mais, au moment de publier le présent document, il a été recommandé que des ICR soient utilisés pour certains modes de prestation de services particuliers afin d'en assurer la normalisation. Il a également été proposé que la collectivité de pratique de gestion du rendement à l'échelle fédérale puisse en discuter. Tous les ICR figurent dans les *Lignes directrices relatives aux principaux ICR (indicateurs clés de rendement) : Rapport provisoire sur les principaux réseaux de prestation des services*, de septembre 2004, du Conseil du Trésor et figurent au site Web du Secrétariat à [http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim00\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim00_f.asp).

Les lecteurs du présent document devraient connaître l'approche globale de gestion du rendement au GDC. Le Cadre de responsabilisation de gestion, décrit à [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp), énumère les attentes pour les cadres supérieurs fédéraux en ce qui concerne les éléments actuels de leurs responsabilités de gestion. Les ICR recommandés pour la prestation des services misent principalement sur les éléments du CRG orienté sur les opérations, les services axés sur les citoyens et la gérance.

Voici deux niveaux d'ICR relatifs à la prestation de services externes :

- 1) **Les principaux ICR (tableau 1)** sont proposés comme étant des indicateurs *obligatoires* contrôlés par le Conseil du Trésor. Ces sept ICR, qui représentent l'état et l'activité groupés en cinq thèmes, sont envisagés comme étant les mesures minimales requises pour établir les rapports sur le rendement, l'analyse des activités et les propositions du Conseil du Trésor.
- 2) **Les ICR opérationnels (tableau 2)** sont *recommandés* par le Conseil du Trésor comme étant des mesures importantes servant à la direction des opérations sur le service pour assurer avec efficacité la prise de décisions tactiques et stratégiques. Ces 11 ICR, regroupés sous huit thèmes, représentent l'ensemble minimal de mesures qui permet de sensibiliser la direction au fonctionnement d'un service.

Les mesures précises que comptent ces ICR figurent au tableau 3. Chaque mode de prestation est défini de façon particulière pour ces ICR. Il faut noter que certaines mesures ne s'appliquent pas à tous les modes de prestation. Par exemple, même si la rapidité moyenne de réponse pour le service au téléphone et le temps moyen d'attente pour les services en personne offerts au comptoir représentent des mesures équivalentes, il n'existe pas d'équivalent exact pour le service offert sur Internet.

Certains ICR, par exemple l'ICR concernant l'accès au service offert sur Internet, comptent plusieurs mesures. Dans cet exemple, on calcule les moyennes pondérées du taux d'accès à l'aide

---

de diverses stratégies d'établissement de liens, dont les moteurs de recherche évolutifs, l'indexation de la recherche payée et le règlement direct.

De plus, le modèle de service a un effet direct sur la cueillette pratique des mesures de services. En outre, un grand nombre de points de service en personne au Canada offrent des services que l'on pourrait considérer comme étant un modèle « personnalisé ». Les visiteurs entrent à un endroit et peuvent consulter des périodiques, des brochures et d'autres documents imprimés. Ils peuvent choisir d'utiliser un poste de travail Internet libre-service pour faire une recherche en direct afin d'obtenir de l'information du gouvernement ou ils peuvent se servir des téléphones sur place pour obtenir directement de l'information. Dans bon nombre de ces centres de services, le personnel fédéral joue le rôle de conseillers en information et il peut s'adresser aux visiteurs ou attendre qu'on lui pose des questions à un kiosque d'information. Ce modèle est nettement différent des modèles transactionnels à volume plus élevé avec file d'attente, comme à Passeport Canada, où le logiciel de gestion des files d'attente offre un solide appui à la mesure.

Le projet sur les ICR est centré principalement sur la présentation d'un vocabulaire uniforme et des définitions pour toutes les organisations de prestation de services à l'échelle fédérale. Dans la version initiale des ICR relatifs à la prestation de services externes, on propose des ICR pour les catégories CRG – Services axés sur les citoyens et Gérance. Une proposition de simulation concernant la catégorie CRG – Personnes est incluse dans le document sur les ICR. Ces derniers n'ayant pas été examinés avec les ministères et les organismes, nous ne les avons pas inclus dans cette version du présent guide d'utilisation.

Tableau 1 : Principaux ICR proposés pour la prestation de services

| Catégorie CRG                  | Thème                            | Principal ICR   |
|--------------------------------|----------------------------------|---|
| Services axés sur les citoyens | Accès                            | Accès aux services  |
|                                | Qualité                          | Qualité (par exemple exactitude, professionnalisme)                               |
|                                | Satisfaction des clients         | Niveau de satisfaction des clients (OMC)  |
| Gérance                        | Utilisation des ressources       | Coût par contact  |
|                                | Adhésion à un mode de prestation | Total des contacts (visites)<br>Recours à la technologie<br>Efficacité du service |

Remarque : Les principaux ICR de haut niveau peuvent compter plusieurs mesures connexes selon le mode de prestation.

Tableau 2 : ICR opérationnels recommandés pour la prestation de services

| Catégorie CRG                  | Thème                            | ICR recommandés   |
|--------------------------------|----------------------------------|---|
| Services axés sur les citoyens | Accès                            | Taux d'abandon  |
|                                | Qualité                          | Délai moyen de réponse  |
|                                | Satisfaction des clients         | (voir tableau 1)  |
| Gérance                        | Utilisation des ressources       | Capacité des agents<br>Taux d'occupation des agents<br>Respect du calendrier par les agents |
|                                | Adhésion à un mode de prestation | Un seul contact/une seule visite<br>Règlement dès le premier appel                          |
| Personnes                      | Expériences                      | Nombre d'employés formant l'effectif  |
|                                | Roulement                        | Ratio de roulement  |
|                                | Perfectionnement                 | Jours de formation par agent<br>Heures consacrées à l'encadrement par agent                 |

Remarque : Toutes les mesures pour la catégorie CRG : Personnes ne représentent que des propositions au moment de la publication du présent rapport.

Tableau 3 : ICR relatifs à la prestation de services externes par catégorie et mode de prestation

\* Indique que l'ICR est proposé comme principal ICR; d'autres ICR sont recommandés pour la gestion opérationnelle.

| Catégorie CRG et thème                | Service au téléphone  | Service sur Internet  | Service en personne                         |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <b>Services axés sur les citoyens</b> |   |   |   |
| Accès aux services                    | *Accès aux appels<br>*Accès des appelants<br>*Appels abandonnés | *Classement du moteur de recherche<br>*Accès direct<br>*Disponibilité du serveur<br>*Pourcentage de renvois<br>*Taux de conversion<br>*Taux d'abandon | *Accès des visiteurs<br>Visiteurs servis    |
| Mesures du délai                      | *Délai moyen de réponse<br>*Niveau de service                   | Durée moyenne de la visite  | *Temps moyen d'attente<br>Niveau de service |

| Catégorie CRG et thème              | Service au téléphone   | Service sur Internet  | Service en personne   |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Qualité                             | *Réponse exacte<br>Professionnalisme   | *Messages d'erreur du site<br>Rétroaction sur le service<br>*Professionnalisme  | Exactitude des réponses<br>Professionnalisme<br>Transaction<br>Durée<br>Variabilité<br>Taux d'erreur critique                                 |
| Satisfaction des clients            | *Niveau de satisfaction des clients<br>Plaintes à l'égard du service   | *Niveau de satisfaction des clients<br>Plaintes à l'égard du service  | *Niveau de satisfaction des clients<br>*Plaintes à l'égard du service   |
| <b>Gérance</b>                      |  |   |   |
| Utilisation des agents (ressources) | *Coût par appel<br>Capacité des agents<br>Affectation des ressources<br>Respect du calendrier par les agents<br>Taux d'occupation des agents | *Coût par visite<br>Capacité des agents<br>Affectation des ressources<br>Respect du calendrier par les agents<br>Taux d'occupation des agents | *Coût par visite<br>Capacité des agents<br>Affectation des ressources<br>Respect du calendrier par les agents<br>Taux d'occupation des agents |
| Efficacité du service               | *Règlement dès le premier appel  | Règlement dès la première visite  | Temps de réponse  |
| Utilisation de la technologie       | *Évitement des appels<br>*Appels traités par la réponse vocale interactive (RVI)   |   | Ratio de libre-service  |
| Adhésion à un mode de prestation    | *Appels<br>*Appelants  | *Visites<br>*Visiteurs  | *Visiteurs  |
| <b>Personnes</b>                    |  |   |   |
| Expérience relative au service      | Nombre total de mois sur l'effectif<br>Nombre moyen de mois sur l'effectif   | Nombre total de mois sur l'effectif<br>Nombre moyen de mois sur l'effectif  | Nombre total de mois sur l'effectif<br>Nombre moyen de mois sur l'effectif  |
| Satisfaction des employés           | Ratio de roulement<br>Niveau de satisfaction des employés  | Ratio de roulement<br>Niveau de satisfaction des employés   | Ratio de roulement<br>Niveau de satisfaction des employés   |
| Acquisition de compétences          | Ratio d'encadrement des agents<br>Jours de formation par agent   | Ratio d'encadrement des agents<br>Jours de formation par agent  | Ratio d'encadrement des agents<br>Jours de formation par agent  |

---

## 4. Mise en œuvre des ICR pour la prestation de services au téléphone

### Aperçu

Il existe actuellement plus de 130 centres d'appels fédéraux répondant à plus de 300 millions d'appels par année provenant des citoyens, des entreprises et des visiteurs.<sup>1</sup> Ces points de service ont mis en œuvre une variété de technologies, de processus opérationnels et de stratégies en matière de dotation. Des facteurs historiques, dont les fusions ministérielles et les mesures législatives nouvelles ou modifiées, ont tous contribué au cloisonnement du modèle de prestation de services.

Depuis la mise sur pied des centres d'appels, un engagement de la direction envers le fait d'en assurer la mesure a contribué à fonder pratiquement une science à partir du rendement des centres d'appels. Le mode de prestation de services est fortement assuré par les associations professionnelles, les chercheurs universitaires, un réseau solide et hautement visible de consultants expérimentés et les ressources exhaustives sur Internet. Les modèles d'affectation des ressources des agents, dont Erlang C et Hills B, sont bien documentés et suscitent un véritable enthousiasme.

Aujourd'hui, les gestionnaires fédéraux de services de téléphonie assurent habituellement la gestion de leurs centres de services à l'aide des technologies du distributeur d'appels automatique (DAA). Le DAA reçoit les appels entrants, les achemine à des scripts automatisés pour assurer la filtration, le libre-service et la catégorisation; puis, il transfère les appels restants à des files d'attente soigneusement contrôlées à l'intention d'agents ou groupes d'agents particuliers. Les DAA avancés transmettent les appels aux agents compétents à d'autres centres d'appels en réseau à mesure que la charge d'appels s'amplifie. En raison des nombreuses options offertes aux gestionnaires du service de téléphonie, le premier défi que le GDC doit relever consiste à désigner un petit ensemble de principaux ICR qui peuvent être utilisés de façon constante et servir d'outil intégré de comparabilité efficace.

### Outils de gestion retenus

Contrairement aux autres principaux modes de prestation de services, le service au téléphone est appuyé par un nombre important de fournisseurs hautement compétitifs. Des produits comme Symposium de Nortel et ICM de Cisco sont des acquisitions stratégiques pour les ministères fédéraux. En raison des grands écarts qui existent quant à la taille des centres d'appels du GDC,

---

1. « Profil du réseau de la prestation des services », [http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/initiative/sdnp-prps/infowww\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/initiative/sdnp-prps/infowww_f.asp)

---

on fait également appel aux solutions pour les petites entreprises. Il faut également signaler aux lecteurs que les produits, dont ICM et Symposium, comptent bien des composantes qui sont conçues pour être intégrées aux technologies existantes. Il est réaliste de penser que certains centres fédéraux pourraient à l'avenir utiliser une combinaison de produits commerciaux selon leurs exigences et leur budget.

---

Afin de produire le présent rapport, nous avons retenu des produits utilisés par les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada (ARC) à titre d'échantillon représentatif pour appuyer ce guide. Voici ces produits :

- ▶ Northern PBX (MAX 6, MAX 7)
- ▶ Centrex MAX 100
- ▶ Centrex Perimeter
- ▶ Nortel Symposium

Au moment de publier le présent rapport, l'information relative au produit ICM de Cisco n'avait pas été reçue; elle pourrait être ajoutée dans une prochaine version. Le Secrétariat n'appuyant aucun produit commercial, les coordonnées des fournisseurs ne sont pas fournies.

**Exemple de gestion du rendement :  
Gestion du service de téléphone à l'Agence  
du revenu du Canada**

L'ARC est réputée pour ses efforts et ses investissements dans la gestion des modes de prestation de services. En raison de ses exigences opérationnelles cruciales visant à offrir une large gamme de services par téléphone aux contribuables du Canada, l'Agence a établi, au fil des décennies, une solide discipline de gestion et des aptitudes techniques intensives dans la gestion des activités des centres d'appels à large échelle.

L'ARC a recours à un réseau de haute capacité pour répondre de façon instantanée aux files d'attente et aux périodes d'appels de pointe. Au cours des deux dernières années, un effort constant a permis de consolider les technologies, d'où la diminution des coûts d'exploitation et l'adoption de meilleures capacités.

L'ARC compte sur un processus rigoureux de rapports de gestion afin de recueillir et d'analyser toutes les semaines les mesures sur le rendement opérationnel. Les gestionnaires des centres d'appels produisent des rapports structurés qui sont remplis avec l'équipe de mesure du rendement à l'échelle organisationnelle. Les statistiques des opérations ainsi que les habitudes des appels sont discutées au cours de la téléconférence hebdomadaire. Le vendredi, la haute direction dispose des statistiques de rendement de la semaine précédente!

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Accès aux services

Le groupe de travail a relevé trois principaux ICR pour mesurer la capacité d'accès des citoyens à un service téléphonique donné du GDC. L'**accès aux appels** est une mesure normale de l'industrie des centres d'appels qui permet de mesurer le pourcentage d'appels qui sont acceptés par le DAA. L'**accès des appelants** permet de mesurer le pourcentage de numéros de téléphone uniques acceptés par le DAA. Les deux mesures représentent des indicateurs primaires de la satisfaction de la clientèle. L'indicateur des **appels abandonnés** permet de mesurer les appelants qui ont eu accès au service téléphonique, mais qui ont choisi de raccrocher en raison d'un temps d'attente prolongé pour obtenir les services d'un agent ou de l'absence de réponse pertinente offerte par la fonction libre-service de la réponse vocale interactive (RVI).

Certaines configurations de gestion de la téléphonie peuvent influencer directement ces indicateurs. En outre, quelques centres d'appels au sein de l'administration fédérale informent les appelants du temps d'attente prévu d'ici à ce qu'un agent réponde. Bien des appelants choisissent de raccrocher à ce moment-là – cet indicateur est mesuré couramment en tant que RVI terminée en deça du seuil de service, par exemple une réponse complète. D'autres centres d'appels du GDC informent les appelants désireux d'obtenir le service d'un agent que la période d'attente excède le seuil du niveau de service (par exemple 90 p. 100 des réponses aux appels dans un délai de quatre minutes), conseillent d'appeler plus tard ou d'essayer un autre mode de prestation et de terminer l'appel. Ces appels devraient être envisagés comme un refus de service et être calculés dans la bonne catégorie.

#### Accès aux appels

Pourcentage d'appels placés qui se rendent au DAA.

$$\frac{(\text{Appels ayant obtenu une réponse} + \text{appels abandonnés})}{\text{Appels placés}} \times 100$$

#### Accès des appelants

Pourcentage des interlocuteurs uniques qui réussissent à entrer dans le système

$$\frac{\text{Nombre total d'appels téléphoniques uniques terminés}}{\text{Nombre total d'appels téléphoniques uniques tentés}} \times 100$$

## Appels et appelants : Information relative aux fournisseurs

| Système                      | Source   |
|------------------------------|--|
| <b>Northern PBX (MAX6/7)</b> | Titre du rapport <b>ACD-DN Route Performance</b> et<br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>Calls ANSWD</b>       |
| <b>Centrex MAX 100</b>       | Titre du rapport : <b>Rapport sommaire d'analyse des appels</b><br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>ANSWD</b> |
| <b>Centrex Perimeter</b>     | Titre du rapport : <b>Demand and Resource</b>  |
| <b>Symposium</b>             | Titre du rapport : Données provenant des <b>statistiques de CDN</b>  |

## Appels abandonnés

Pourcentage de clients qui raccrochent avant d'obtenir un service, qu'il s'agisse de la RVI ou de l'attente du service d'un agent.

$$\frac{(\text{Appels en attente abandonnés} + \text{appels dans la RVI abandonnés avant d'obtenir un service}) \times 100}{(\text{appels ayant obtenu une réponse} + \text{appels abandonnés})}$$

Les technologies du DAA ne permettent pas toutes aux gestionnaires fédéraux de différencier les appels ayant réussi à atteindre la RVI avant de raccrocher des appels terminés sans réponse. Dans la mesure du possible, les gestionnaires devraient tenir compte seulement des appels terminés sans réponse dans le cadre de cette mesure. Si ce n'est pas possible, cependant, les gestionnaires peuvent programmer leur technologie pour désigner tous les appels terminés volontairement ou les appels où on a raccroché.

## Appels abandonnés : Information relative aux fournisseurs

| Système                      | Source  |
|------------------------------|---|
| <b>Northern PBX (MAX6/7)</b> | Titre du rapport : <b>ACD-DN Route Performance</b><br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>Calls answd</b><br>Appels abandonnés = <b>Calls Abdnd ???</b> |
| <b>Centrex MAX 100</b>       | Titre du rapport : <b>Rapport sommaire d'analyse des appels</b><br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>ANSWD</b><br>Appels abandonnés = <b>ABAND</b>    |
| <b>Centrex Perimeter</b>     | Titre du rapport : <b>Demand and Resource</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>% des appels abandonnés</b>   |
| <b>Symposium</b>             | Titre du rapport : Information provenant des <b>statistiques de CDN</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>% des appels abandonnés</b>   |

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Mesures du délai

Dès qu'un citoyen ou une entreprise a accès à un service d'un centre d'appel du GDC, l'appelant pourrait réussir à passer par le libre-service à l'aide des fonctions de la RVI. Si le libre-service n'est pas une option ou si l'appelant préfère recourir au service d'un agent, l'appelant sera probablement mis en attente pour avoir accès à un agent de service qualifié. Les appelants peuvent avoir un faible degré de tolérance d'attente et les recherches indiquent que le « délai de sensibilité » se produit en moyenne après 120 secondes. Selon la messagerie de la file d'attente, la complexité de l'appel et les attentes en matière de service, les appelants se feront une idée négative du service à mesure que le délai d'accès à un service augmente.

Tous les centres d'appels gérés ont recours à la mesure du **Délai moyen de réponse (DMR)** qui fait l'objet de comparaison au **Niveau de service** ciblé pour le rendement dans la gestion quotidienne du service téléphonique. Cette mesure est si liée directement à la satisfaction de la clientèle que certains centres d'appels du GDC limiteront temporairement l'accès au DAA ou aux agents si les niveaux de services ne sont pas maintenus. Une autre façon de gérer le niveau de service consiste à accroître la capacité du service soit en passant par d'autres agents, soit en permettant aux agents de mieux respecter le calendrier.

#### Délai moyen de réponse (DMR)

Le temps moyen d'attente dans une file pour les appelants qui ont atteint le DAA d'ici à ce qu'un agent réponde à leur appel

#### Délai moyen de réponse : Information relative aux fournisseurs

| Système                       | Source   |
|-------------------------------|--|
| <b>Northern PBX (MAX 6/7)</b> | Titre du rapport : <b>Summarized ACD-DN Performance</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>Avg Del Sec</b>                    |
| <b>Centrex MAX 100</b>        | Titre du rapport : <b>Summarized ACD-DN Call Analysis</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>Délai moyen de réponse</b>       |
| <b>Centrex Perimeter</b>      | Titre du rapport : <b>Incoming Traffic Analysis Report</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>Rapidité moyenne de réponse</b> |
| <b>Symposium</b>              | Titre du rapport : <b>Performance application</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>Délai moyen de réponse</b>               |

## Niveau de service

Pourcentage d'appels acceptés par un agent ou abandonnés dans un laps de temps précis (T); T représente un seuil du service jugé raisonnable, par exemple 120 secondes

$$\frac{(\text{Appels ayant obtenu une réponse dans le T} + \text{appels abandonnés dans le T})}{(\text{Total des appels ayant obtenu une réponse} + \text{total des appels abandonnés})} \times 100$$

Conseil d'utilisation : En langage simple, les appels ayant obtenu une réponse ou les appels abandonnés, en deçà du seuil fixé pour le centre d'appels, ont été servis dans un laps de temps raisonnable. Ces appels ont un impact positif sur les niveaux de service. Les appels ayant reçu une réponse après le laps de temps prescrit, même si l'on répond toujours aux clients, ont un impact négatif sur les niveaux de service.

## Niveau de service : Information relative aux fournisseurs

| Système                           | Source  |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
|-----------------------------------|---|----------------|-----------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------|
| <b>Northern PBX (Max 6/7)</b>     | Titre du rapport : <b>Summarized ACD-DN Performance</b><br>Titre de la colonne/des données : <b>SRV LVL %</b>   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Centrex MAX 100</b>            | Titre du rapport : <b>Rapport sommaire du rendement de groupe sur le DAA</b><br>Titre de la colonne / des données : <b>SVR LVL %</b>  |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Centrex Perimeter</b>          | Remarque : La catégorie de service calculée par le système Perimeter ne tient pas compte des appels abandonnés. Trois composantes distinctes seront requises afin de déterminer le niveau de service. <table border="1" data-bbox="574 1205 1427 1520"> <thead> <tr> <th><u>Rapport</u></th> <th><u>Nom de la composante</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Appels entrants abandonnés</b></td> <td><b>Nombre d'appels abandonnés dans 120 secondes</b></td> </tr> <tr> <td><b>Appels entrants en attente</b></td> <td><b>Nombre d'appels ayant obtenu une réponse dans 120 secondes</b></td> </tr> <tr> <td><b>Appels entrants en attente</b></td> <td><b>Total offert</b></td> </tr> </tbody> </table> | <u>Rapport</u> | <u>Nom de la composante</u> | <b>Appels entrants abandonnés</b> | <b>Nombre d'appels abandonnés dans 120 secondes</b> | <b>Appels entrants en attente</b> | <b>Nombre d'appels ayant obtenu une réponse dans 120 secondes</b> | <b>Appels entrants en attente</b> | <b>Total offert</b> |
| <u>Rapport</u>                    | <u>Nom de la composante</u>   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Appels entrants abandonnés</b> | <b>Nombre d'appels abandonnés dans 120 secondes</b>   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Appels entrants en attente</b> | <b>Nombre d'appels ayant obtenu une réponse dans 120 secondes</b>   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Appels entrants en attente</b> | <b>Total offert</b>   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |
| <b>Symposium</b>                  | Le champ « Niveau de service » n'existe pas dans les rapports types<br>Des rapports personnalisés faisant appel aux systèmes Excel, Access, Crystal ou Impromptu doivent être élaborés.   |                |                             |                                   |   |                                   |   |                                   |                     |

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Mesures de la qualité

Dès que l'accès au service a été obtenu et que le temps d'attente est écoulé, l'agent de service interagira avec l'appelant et lui fournira un certain type de service, qu'il s'agisse d'un renvoi, d'information ou d'aide concernant une demande, dont la production de données ou un changement d'adresse. Les mesures de la qualité sont des indicateurs qui fournissent une analyse en réponse à des questions comme l'appelant a-t-il obtenu ce qu'il voulait? l'interaction a-t-elle été efficace, claire et effectuée dans un climat à l'écoute des besoins? Ce type d'évaluation subjective d'un appel de service exige l'évaluation de l'ensemble de l'interaction par un tiers (par exemple un encadreur, un chef d'équipe ou un superviseur) qui surveille l'appel en temps réel ou bien écoute l'enregistrement de l'appel par la suite.

Le sondage représente une deuxième technique utilisée pour recueillir de l'information de qualité. On demande aux ministères et organismes fédéraux d'évaluer annuellement la satisfaction de la clientèle. Les sondages sont menés plus couramment en adoptant un calendrier régulier et en faisant appel aux fournisseurs externes de mesures de la satisfaction de la clientèle. L'Outil de mesures communes, ou OMC, (<http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>) élaboré par l'Institut des services axés sur les citoyens est une norme de facto pour mesurer la satisfaction de la clientèle du secteur public.

Dans le secteur privé, les grandes entreprises ont également recours à des techniques de sondages vocaux automatisés. Les scripts du DAA peuvent servir à mener une brève enquête volontaire à la fin de l'appel, qui permet d'obtenir une évaluation presque en temps réel de la satisfaction de la clientèle. Les rappels automatisés représentent un autre développement novateur. Les appelants qui délaissent la file d'attente des agents sont rappelés quelques heures plus tard à l'aide d'un programme d'appel automatisé. Ce programme invite le client à répondre à un bref sondage et puis offre d'acheminer l'appel du client vers un agent disponible tout de suite après le sondage. Le DAA achemine les clients qui choisissent le service d'un agent vers un agent compétent en fonction des résultats du sondage.

Le groupe de travail fédéral sur les ICR a relevé deux mesures de qualité. Le **professionnalisme** est l'un des critères évalués à l'aide de l'OMC. On tient compte des facteurs hautement valorisés, dont le vocabulaire, la politesse et l'écoute des besoins. La deuxième mesure repose sur **l'exactitude de la réponse**, ce qui représente une mesure difficile à compiler, car il faut compter sur un sondage de départ que doivent remplir les appelants (il s'agit probablement d'une technique imprécise) ou bien un contrôle des appels, engagement coûteux et exigeant beaucoup de ressources.

Ces mesures ne sont pas recueillies par les DAA et il n'existe aucune information sur l'utilisation propre à un fournisseur.

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Satisfaction des clients

En règle générale, la satisfaction des clients représente une mesure stratégique importante. Les lecteurs se rappelleront de l'un des thèmes précédents décrivant la transformation des services du gouvernement dont l'objectif consiste – à améliorer la satisfaction globale des citoyens de 10 points de pourcentage d'ici 2005. L'attention accordée à la satisfaction de la clientèle est nécessaire et importante – la perception globale de satisfaction de l'appelant est un résultat fondamental de la prestation de service.

Deux mesures sont proposées pour ce thème. L'évaluation de la **satisfaction du client** en général comme le compile l'OMC représente la principale mesure. Comme il a été mentionné précédemment, cette mesure est déterminée par un sondage périodique des citoyens et des entreprises. Pour obtenir des précisions, il suffit de consulter le site <http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>.

La deuxième mesure, **Plaintes à l'égard du service**, a été clairement désignée par le groupe de travail, mais elle est difficile à compiler à ce moment-ci. L'efficacité de consignation et de suivi des plaintes à l'égard du service exige une intégration de l'information sur le client entre tous les modes de prestation. En 2003, en outre, on a reçu beaucoup de plaintes par courriel au sujet de l'accès à un service du gouvernement par téléphone. Maintes plaintes sont acheminées aux cabinets des ministres où le suivi est assuré par les systèmes de correspondance ministérielle gérés de façon distincte. Même pour le service au téléphone, bien des programmes ne consignent pas systématiquement un « résultat d'appel » par rapport à un appel consigné. Au cours des prochaines années, la collectivité chargée de la mesure du rendement se penchera sur cette mesure pour déterminer sa contribution, le coût et la valeur par rapport à l'ensemble des pratiques de mesure du service.

Aucune directive de mise en œuvre propre à un fournisseur n'est exigée pour l'une ou l'autre de ces mesures.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Utilisation des agents (ressources)

Dès qu'un client a accès à un service du centre d'appels du GDC, l'expérience du client dépend de la capacité et de l'aptitude de l'agent. Les gestionnaires des centres d'appels évaluent principalement l'ensemble du rendement de l'agent en assurant une surveillance constante de plusieurs mesures qui, réunies, permettent d'obtenir une évaluation exacte de l'exploitation des aptitudes des agents. Les membres de la direction ont tendance à accorder beaucoup de valeur à la mesure **Coût par appel**, qui offre une bonne indication globale de la complexité des appels, de l'utilisation des agents et de la valeur du libre-service au moyen des scripts de la RVI. Les diverses mesures de l'utilisation des agents – en particulier **Capacité des agents, Affectation des ressources, Respect du calendrier par les agents** et **Taux d'occupation des agents** – offrent une solide évaluation des activités du recours à la main-d'œuvre à court et à long termes au sein de l'équipe des centres d'appels.

Il faudrait noter que ces mesures sont intimement liées. Même si la Capacité des agents et l'Affectation des ressources présentent une évaluation relativement statique de la capacité globale de l'équipe, les mesures dynamiques Respect du calendrier et Taux d'occupation indiquent comment le comportement des agents au jour le jour influence directement le service à la clientèle. Le Taux d'occupation des agents est le temps que consacre un agent au service direct à la clientèle tandis que le Respect du calendrier permet de mesurer le temps de disponibilité d'un agent pour offrir un service. À mesure que le Taux d'occupation augmente et que l'on compte de moins en moins de secondes entre les appels, les agents se protégeront tout naturellement en réduisant le temps consacré au Respect du calendrier en prenant par exemple des pauses plus longues et en terminant une session plus rapidement pour participer aux réunions.

Les gestionnaires compétents des centres d'appels établissent le juste équilibre entre le Taux d'occupation et le Respect du calendrier et surveillent attentivement l'Utilisation des agents de manière individuelle. Les ministères, les organismes et d'autres intervenants sont principalement intéressés à la mise en place de l'ensemble de l'équipe d'agents – en calculant avec efficacité le Taux d'occupation et le Respect du calendrier pour le centre d'appels.

La présente section passe en revue les définitions, les caractéristiques relatives à la mise en œuvre et l'information relative aux fournisseurs pour mesurer l'Utilisation des agents.

---

### Coût par appel

Le total du coût opérationnel du centre d'appels divisé par le nombre d'appels acceptés

Cette mesure provenant de l'intervalle sur la présentation des rapports présente des renseignements sûrs concernant les tendances relatives à l'ensemble de l'efficacité des centres d'appels. Les mesures de l'accès aux appels (renvoi à la page 15) servent à évaluer le volume. Le groupe de travail a noté une incohérence sur la façon de calculer le total des coûts opérationnels en ce qui a trait particulièrement à l'inclusion des coûts des locaux.

### Respect du calendrier par les agents

Temps normal prévu dans une journée pendant lequel les agents sont connectés au DAA

$$\frac{\text{Temps de connexion (conversation, attente, clôture)}}{\text{Temps normal prévu de connexion}} \times 100 = \% \text{ du Respect du calendrier}$$

Le respect du calendrier représente un indicateur clé de rendement pour le rendement individuel d'un agent et le rendement d'un centre d'appels dans son ensemble.

En outre, un centre d'appel pourrait établir un plan où les agents devraient être en session 80 p. 100 des heures prévues de travail après avoir exclu les congés et la formation officielle. Lorsqu'ils sont connectés au DAA, les agents devraient parler avec un client, clôturer un appel ou attendre le prochain. Les activités non téléphoniques devraient être exécutées dans un laps de temps de 20 p. 100. Parmi certains exemples d'activités non téléphoniques, mentionnons les autres fonctions attribuées, dont les rappels et le service au comptoir, les réunions, le temps d'encadrement, les discussions avec le superviseur, les pauses et la lecture/rédaction de courriels.

### Taux d'occupation des agents

Temps pendant lequel les agents sont connectés au DAA et parlent avec un client ou remplissent de la paperasse relative à un appel

$$\% \text{ du temps de conversation} + \% \text{ du temps de clôture}$$

OU

$$100 \% \text{ du temps d'entrée en session} \text{ moins } \% \text{ du temps d'attente}$$

Respect du calendrier par les agents et Taux d'occupation des agents :  
Information relative aux fournisseurs

| Système                       | Source  |
|-------------------------------|---|
| <b>Northern PBX (MAX 6/7)</b> | Titre du rapport : <b>Agent by ACD-DN Performance</b> (présente le rendement pour toutes les files d'attente d'un agent)<br>ou<br><b>ACD-DN by Agent Performance</b> (présente les statistiques sur le rendement des agents pour une file d'attente en particulier)                 |
| <b>Centrex MAX 100</b>        | Titre du rapport : <b>Rapport sommaire par agent</b><br>Titre de la colonne/des données : WORK %  |
| <b>Centrex Perimeter</b>      | Titre du rapport : <b>Rapport sur le rendement des agents</b><br>Titre de la colonne/des données : Taux d'occupation = total du % du temps d'entrée en session+ clôture d'un appel/ variable. (Remarque : Ce rapport présente également le taux d'occupation moyen pour le groupe.) |
| <b>Symposium</b>              | Si les agents ont recours à plus d'un ensemble de compétences pour la période, il n'est pas possible de calculer exactement le Taux d'occupation par demande ou par ensemble de compétences à l'aide des rapports types fournis par Symposium.                                      |

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Efficacité du service

L'industrie des centres d'appels accorde une grande importance au **Règlement dès le premier appel (RPA)** comme étant l'indicateur le plus important pour évaluer l'efficacité globale du service. Bon nombre de spécialistes de la prestation de services au téléphone croient que cette mesure reflète les compétences et la formation des agents, la structure et le contenu des scripts sur la RVI, l'exactitude de la réponse et l'efficacité globale d'un service particulier reçu par téléphone.

Le Règlement dès le premier appel représente la capacité d'un centre d'appels à répondre entièrement à la demande de service d'un appelant au premier contact. Dans son interprétation la plus rigoureuse, il s'agit habituellement d'un service complété pour un numéro de téléphone en particulier à même le script de la RVI ou bien d'un résultat favorable en parlant au premier agent (par exemple aucune escalade ni transfert d'appel). Les autres centres d'appel mesurent le RPA après que l'agent de répartition ait évalué le besoin de l'appelant qui a été dirigé vers le bon agent. Un appelant peut reconnaître lorsqu'un centre d'appels en particulier mesure le RPA, et ce, grâce à la clôture d'un appel par l'agent. Si l'agent demande « Ai-je répondu complètement à votre question? » ou « Avez-vous d'autres questions à ce moment-ci? », un résultat de RPA devrait être consigné.

Le RPA dans le secteur public est plus difficile à obtenir. Bien des services sont anonymes de par leur conception, et en outre, les numéros de téléphone ne sont pas consignés de façon intentionnelle. D'autres services ne consignent pas de résultat d'appel par rapport à un dossier de client par souci de protection des renseignements personnels. Même si certains efforts ont été consacrés à examiner les personnes qui appellent de manière répétée dans un certain délai, par exemple en moins de 24 heures, cette mesure n'est pas considérée comme étant exacte.

Le groupe de travail croit que la consignation constante des résultats représente un facteur fondamental pour effectuer des calculs précis sur le RPA. Il enrichira la définition des mesures sur l'efficacité du service dans le cadre de la prestation de services au téléphone et l'accent portera sur le fait de déterminer l'utilité d'une mesure comme le RPA.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Recours à la technologie

La technologie de la RVI est un outil programmable souple et complet. Dès que les clients ont accès à un service fédéral au téléphone, ils sont accueillis le plus souvent par un script automatisé qui leur demande de faire un choix à partir des critères présentés dans le script de la RVI. Les gestionnaires des centres d'appels du GDC établissent des RVI pour traiter un grand volume de simples demandes (p. ex., « Appuyer sur 1 pour connaître nos heures de service »), pour diffuser l'état du service aux appelants (« Nous faisons face actuellement à un volume important d'appels et le temps d'attente dépasse notre temps de réponse habituel de trois minutes ») ou pour réagir à des événements externes qui donnent lieu à une heure de pointe inhabituelle pour le nombre d'appels (par exemple de récents problèmes de facturation avec une importante compagnie de téléphone). Lorsqu'elle est utilisée judicieusement, la technologie peut grandement améliorer les niveaux de service en déviant les appels des files d'attente des agents.

Le groupe de travail a défini deux mesures précises concernant le Recours à la technologie. La mesure de l'**Évitement des appels** permet de calculer le nombre d'appelants qui raccrochent immédiatement après un message de diffusion au début. On présume que le fait de raccrocher après le message de diffusion représente un appel complété, car l'appelant a probablement reçu la bonne réponse ou a décidé d'avoir accès au service ultérieurement et, éventuellement, en dehors de la période de pointe. Les **Appels traités par la RVI** permettent de mesurer le pourcentage d'appels qui a) prennent fin après la présentation d'un message de contenu ou bien b) prennent fin au moment de la présentation du script de la RVI. Même si la première définition offre une mesure plus exacte du service rendu efficacement, les DAA ne sont pas tous dotés de la fonction d'indiquer des portions précises du script de la RVI comme une étape réussie.

#### Évitement des appels

Pourcentage des clients qui ont obtenu une réponse de la RVI en deça du délai prescrit (T)

$$\frac{\text{Total des appels terminés par la RVI dans un délai de T secondes}}{\text{Total des appels reçus par la RVI}} \times 100$$

#### Appels reçus par la RVI

Pourcentage des clients qui ont obtenu une réponse de la RVI

$$\frac{\text{Total des appels terminés dans la RVI}}{\text{Total des appels reçus par la RVI}} \times 100$$

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Adhésion à un mode de prestation

Au cours de la période de transformation du service, les membres de la haute direction du gouvernement fédéral qui contribuent à la prestation de services accordent une grande valeur au taux d'adhésion à un mode de prestation. Une modification apportée à un site Internet, en outre, pourrait avoir de lourdes incidences positives ou négatives sur le volume d'appels. L'adhésion à un mode de prestation représente la mesure du volume de base du mode de prestation/centre d'appels. Tous les dispositifs du DAA considèrent les **Appels** à titre de fonction principale. Les **Appelants**, soit le nombre de numéros de téléphone uniques dans un intervalle précis, sont également consignés par le réseau ou les fournisseurs de liaison interurbain.

#### Appels et appelants : Information relative aux fournisseurs

| Systeme                      | Source   |
|------------------------------|--|
| <b>Northern PBX (MAX6/7)</b> | Titre du rapport : <b>ACD-DN Route Performance</b><br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>ANSWD</b>              |
| <b>Centrex MAX 100</b>       | Titre du rapport : <b>Rapport sommaire d'analyse des appels</b><br>Titre de la colonne/des données :<br>Appels ayant obtenu une réponse = <b>ANSWD</b> |
| <b>Centrex Perimeter</b>     | Titre du rapport : <b>Demand and Resource</b>  |
| <b>Symposium</b>             | Titre du rapport : Information provenant des <b>statistiques de CDN</b>  |

---

## 5. Mise en œuvre des ICR pour la prestation de services sur Internet

### Aperçu

La mesure de la prestation de services en direct au sein de l'administration fédérale est une fonction complexe et dynamique. Avec plus de 800 sites Internet fédéraux créés à l'aide de diverses technologies incompatibles, le défi à relever pour mettre au point des processus efficaces de mesure de multiprogrammes exige beaucoup de temps. Les mesures de base, dont l'exactitude du renvoi, sont difficiles à acquérir en raison de la nature du réseau Internet. Le mandat du gouvernement consistant à protéger les renseignements personnels et le caractère délicat de l'enregistrement des transactions personnelles ajoutent un coût supplémentaire dans l'analyse du visiteur et du rendement du site.

La présente section oriente la façon d'obtenir les indicateurs clés de rendement recommandés pour la prestation des services sur Internet à l'aide d'un produit commercial très répandu. Les lecteurs devraient noter qu'aucun produit n'offre actuellement un cadre de gestion complète du rendement d'un site. D'autres produits, dont les sondages sur la satisfaction en direct, les logiciels de rédaction et d'analyse de rapports généraux, complètent la boîte à outils de mesure sur le rendement. En outre, il n'est pas inhabituel d'exporter des registres de trafic sur Internet vers les tableurs Excel pour en faire une analyse approfondie.

#### **Outil de gestion retenu**

WebTrends 7.1 est la version de production actuelle de la trousse d'outils de mesure sur le Web qui est le plus répandu dans l'administration fédérale. WebTrends offre des rapports exhaustifs pour divers besoins de mesure du trafic Web.

#### Exemple de gestion de services :

Consolidation des sites Web à Développement social Canada  
Développement social Canada (DSC), en collaboration avec ses collègues de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), a effectué une importante consolidation de plus de 100 sites Web. En investissant largement dans la classification et l'organisation de leur contenu, les ministères ont été en mesure d'éliminer plus de 75 p. 100 du total de leurs pages Web. Les services communs AIDE, FAQ et Contactez-nous, ont permis de simplifier l'appui aux visiteurs du site. DSC et RHDC ont exploité ce succès en mettant sur pied plusieurs services stratégiques en direct.

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Accès aux services

Pour la prestation des services sur Internet, le thème d'accès englobe les mesures concernant la disponibilité du site aux visiteurs éventuels. On compte deux composantes principales à la disponibilité du site :

- ▶ Avec quelle facilité les visiteurs peuvent-ils trouver le site grâce aux moteurs de recherche, aux liens sur d'autres sites ou à la diffusion de l'URL au moyen des autres modes de prestation, comme le téléphone et le courrier?
- ▶ Le site, une fois trouvé, est-il disponible aux visiteurs?

Parmi les autres caractéristiques qualitatives qui contribuent à l'accès, mentionnons la conformité aux normes d'accessibilité du consortium W3C afin d'assurer que le site est entièrement inclusif et disponible aux personnes handicapées.

L'ensemble des ICR, Accès aux services, compte une combinaison d'indicateurs reflétant la capacité des visiteurs a) à retrouver le site, b) à y avoir accès grâce à des serveurs adéquats et opérationnels, et c) à effectuer des transactions précises ou retracer de l'information en particulier sans devoir cesser la consultation. Les mesures suivantes présentent une évaluation initiale de ces visites.

#### Conseil d'utilisation

La mesure de l'activité sur le site Web repose sur des connaissances approfondies des technologies Web, des techniques et des technologies de suivi et des diverses approches de gestion des sessions, dont les témoins persistants. En raison du développement rapide de technologies contre les pourriels et l'espionnage, les clients expérimentés du réseau Internet peuvent maintenant de façon routinière supprimer ou gérer les témoins. Cela a atténué l'utilité de ces mesures qui reposent sur des technologies de suivi des sessions.

#### Classement par les moteurs de recherche

La pertinence du classement ou le classement de position pondéré d'après la distribution des visites sur le site à partir des moteurs de recherche commerciaux.

Si le classement de pertinence réel (% de pertinence) est disponible, on devrait s'en servir. Dans la négative, la position du site Web du GDC dans la liste des résultats de recherche (LRR) devrait être utilisée (Position 1=100 %, 2=90 %, 3=80 % et ainsi de suite). On calcule le classement de la recherche selon la moyenne pondérée du classement de la recherche pour tous les visiteurs ayant accès au site à l'aide des renvois découlant de la recherche.

#### Classement d'accès direct

Pourcentage de visiteurs ayant accédé au site directement sans renvoi

## Classement des renvois planifiés

Pourcentage de visites effectuées à partir de sites de renvoi planifiés

Les visiteurs ayant passé par un lien provenant d'un site connexe, dont les passerelles et les regroupements, doivent être pondérés comme ayant une valeur élevée pour évaluer l'accès au site. On fait le calcul en tant que pourcentage du total des visites.

Mesures d'accès au site : Information relative aux fournisseurs (WebTrends)

| Mesure  | Source   |
|---|--|
| <b>Classement par les moteurs de recherche</b>          | <p>Titre du rapport : <b>Most Recent Search Engines (Paid)</b></p> <p>Ce rapport serait seulement utilisé lorsque le site du GDC a recours à un service parrainé et payé, comme Yahoo ou Google.</p> <p>Titre du rapport : <b>Most Recent Search Engines (Organic)</b></p> <p>WebTrends désigne tous les renvois des moteurs de recherche qui ne sont pas payés ni parrainés comme étant « évolutifs ». L'analyse menée par l'ARC indique que ces visites représentent un grand pourcentage de tout le trafic à un site.</p> <p>Voir figure 5-1.</p> |
| <b>Renvois planifiés</b><br><b>Ratio d'accès direct</b> | <p>Titre du rapport : <b>Visits by Referring Sites</b></p> <p>Ce rapport présente les renvois au site et l'accès direct dans une période prescrite.</p> <p>Voir figure 5-2.</p>  |

### Conseil d'utilisation

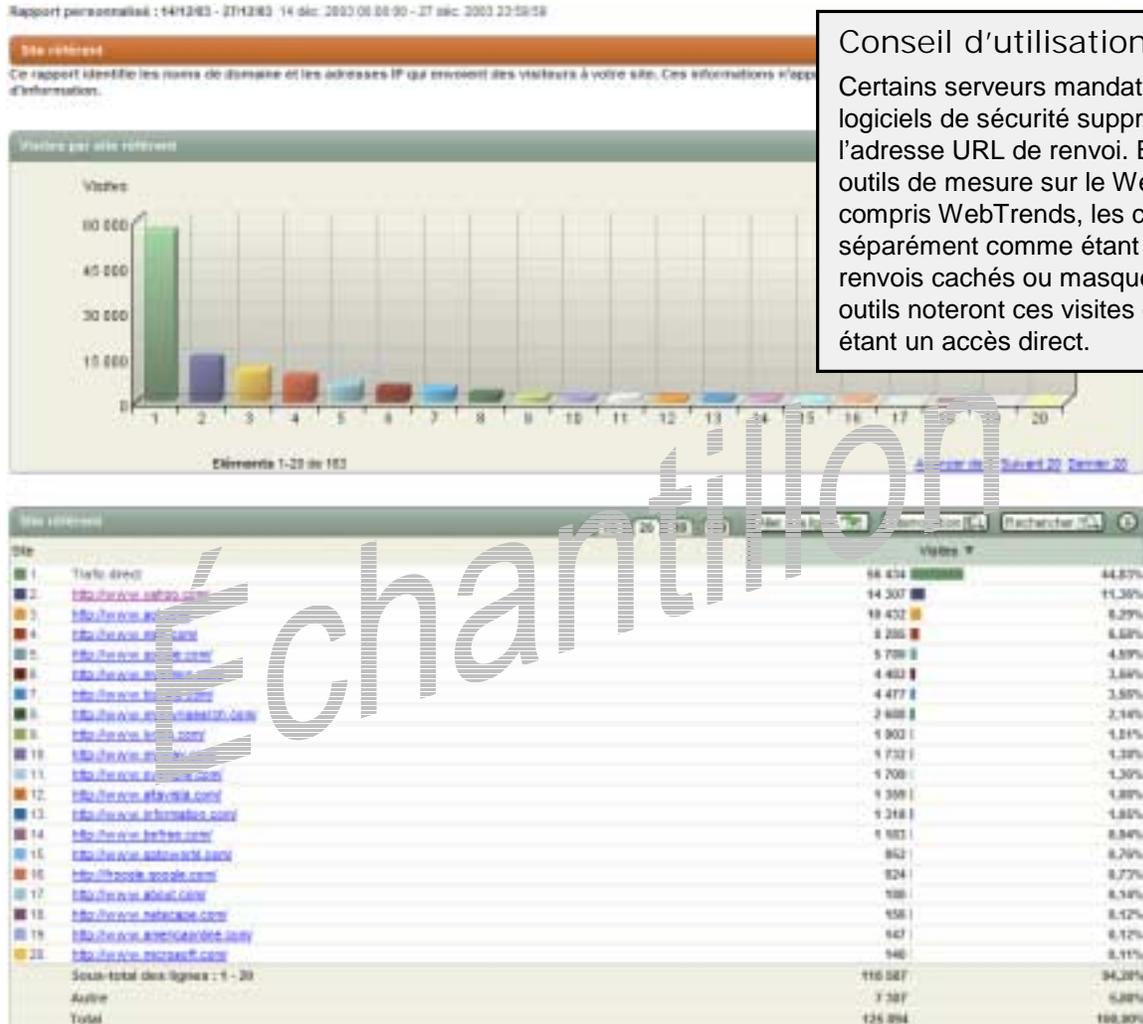
Pour extraire la position de recherche réelle sur la page des résultats de recherche, un script doit être élaboré pour avoir recours à des expressions qu'utilisent les visiteurs qui recherchent le site. La position du résultat de recherche peut alors être pondérée par le pourcentage des visiteurs qui utilisent chaque combinaison moteur de recherche/expression recherchée.

Figure 5-1 : Rapport du moteur de recherche le plus récent de WebTrends



| Moteur de recherche le plus récent | Phrase de recherche la plus récente | Valeurs | Pages rank | Pages de mots-clés | Pages de mots-clés (100%) | Accès   | Revenus      |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------|------------|--------------------|---------------------------|---------|--------------|
| 1. Google                          | to                                  | 500     | 79 183     | 0,00%              | 13                        | 19 180  | \$19 823,73  |
|                                    | to                                  | 340     | 5 571      | 0,43%              | 13                        | 5 881   | \$6 415,40   |
|                                    | to                                  | 327     | 5 075      | 0,28%              | 14                        | 5 634   | \$3 212,23   |
|                                    | to                                  | 308     | 3 388      | 0,24%              | 13                        | 3 259   | \$4 328,14   |
|                                    | to                                  | 206     | 2 588      | 0,17%              | 14                        | 2 281   | \$3 565,41   |
|                                    | to                                  | 95      | 1 974      | 0,18%              | 12                        | 1 878   | \$1 242,28   |
| 2. Yahoo                           |                                     | 6 878   | 71 818     | 0,04%              | 13                        | 72 874  | \$71 790,21  |
| 3. AOL                             |                                     | 3 888   | 30 489     | 0,07%              | 12                        | 30 817  | \$28 813,02  |
| 4. Lycos                           |                                     | 3 483   | 25 752     | 0,07%              | 13                        | 25 795  | \$27 431,98  |
| 5. Overnet                         |                                     | 2 284   | 28 223     | 0,07%              | 14                        | 28 284  | \$24 548,94  |
| 6. Abavis                          |                                     | 1 897   | 20 442     | 0,07%              | 13                        | 20 474  | \$24 448,82  |
| 7. Froogle                         |                                     | 1 212   | 12 388     | 0,08%              | 13                        | 13 020  | \$13 791,88  |
| 8. Ask.com                         |                                     | 306     | 3 088      | 0,08%              | 13                        | 3 074   | \$3 818,21   |
| 9. About.com                       |                                     | 296     | 3 088      | 0,08%              | 13                        | 3 080   | \$6 187,12   |
| 10.MSN                             |                                     | 267     | 2 073      | 0,08%              | 13                        | 2 075   | \$1 770,84   |
| 11. InfoSpace                      |                                     | 167     | 1 648      | 0,13%              | 12                        | 1 681   | \$1 848,08   |
| 12. Alerte                         |                                     | 128     | 1 188      | 0,18%              | 12                        | 1 195   | \$955,58     |
| 13. Lawcrawler                     |                                     | 118     | 1 143      | 0,09%              | 12                        | 1 151   | \$27,64      |
| 14. Kops (Bay9)                    |                                     | 93      | 883        | 0,07%              | 13                        | 863     | \$889,88     |
| 15. Evreka                         |                                     | 91      | 645        | 0,07%              | 13                        | 647     | \$436,71     |
| 16. Vivamo                         |                                     | 87      | 823        | 0,07%              | 14                        | 887     | \$528,03     |
| 17. MET Search.com                 |                                     | 83      | 786        | 0,07%              | 11                        | 772     | \$836,12     |
| 18. Acon                           |                                     | 83      | 781        | 0,07%              | 11                        | 782     | \$772,13     |
| 19. Que Choisir                    |                                     | 82      | 815        | 0,07%              | 14                        | 817     | \$894,14     |
| 20. RadaSearch                     |                                     | 81      | 781        | 0,08%              | 12                        | 785     | \$281,79     |
| Sous-total des lignes : 1 - 20     |                                     | -       | 284 947    | -                  | -                         | 284 734 | \$286 188,58 |
| Autre                              |                                     | -       | 44 808     | -                  | -                         | 44 918  | \$36 478,89  |
| Total                              |                                     | -       | 329 755    | -                  | -                         | 329 652 | \$322 667,47 |

Figure 5-2 : Rapport sur les visites par site d'aiguillage (WebTrends)



Conseil d'utilisation :

Certains serveurs mandataires et logiciels de sécurité suppriment l'adresse URL de renvoi. Bien des outils de mesure sur le Web, y compris WebTrends, les classent séparément comme étant des renvois cachés ou masqués. Certains outils noteront ces visites comme étant un accès direct.

---

## Disponibilité du serveur

Total d'heures disponibles du serveur par rapport au total d'heures prévues du serveur au cours de la période de déclaration

Les données sur la disponibilité du serveur proviennent des registres du serveur qui accueillent le logiciel du serveur Web. Les outils d'entrée en communication pour les serveurs Web populaires, dont Apache ou IIS de Microsoft, peuvent servir à offrir de l'information précise sur des interruptions que l'on peut intégrer à d'autres mesures sur l'accès.

### Conseil d'utilisation

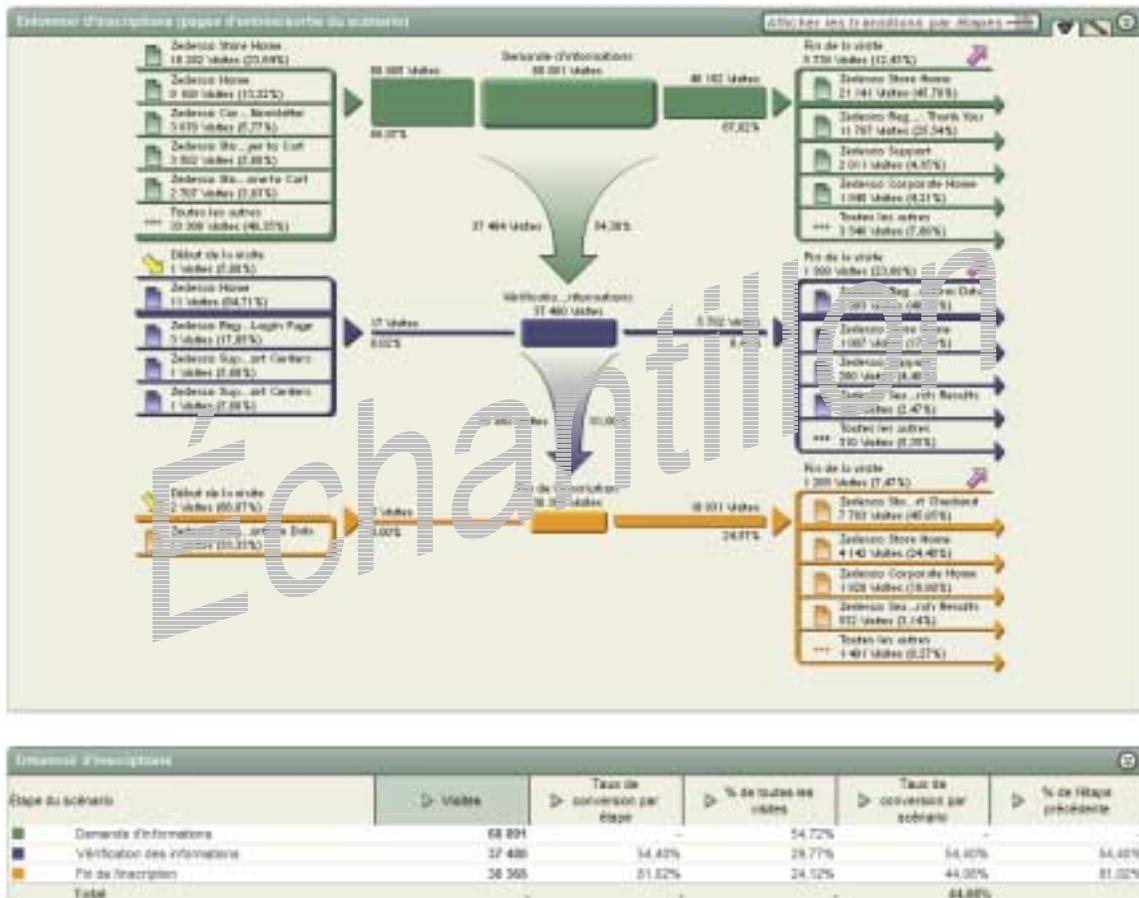
La plupart des grands sites Web sont configurés à l'aide de multiples serveurs et offrent de grandes capacités d'équilibre entre la redondance et la charge volumineuse. La perte d'un serveur en particulier suscite habituellement la diminution du nombre de visites contrairement à la non-disponibilité du site. La valeur principale de recours à un ratio du serveur pour pondérer l'ensemble d'accès aux services consiste à refléter tout grand écart de service plutôt que des pannes complètes précises.

## Taux de conversion

Le total des visiteurs atteignant les pages « Soumettre » divisé par le total de visiteurs qui consultent les pages initiales de la transaction

Cette mesure exige la comparaison de certaines pages du site Web à un modèle de transaction. S'il y a lieu, les pages de démarrage et de fin sont définies, les outils de mesure du Web permettent de calculer automatiquement le taux de conversion (ainsi que les taux de départ et d'abandon). La figure 5-3 présente un exemple visuel de WebTrends à l'aide du modèle de scénario.

Figure 5-3 : Scénario de modélisation et analyse du taux de conversion (WebTrends)



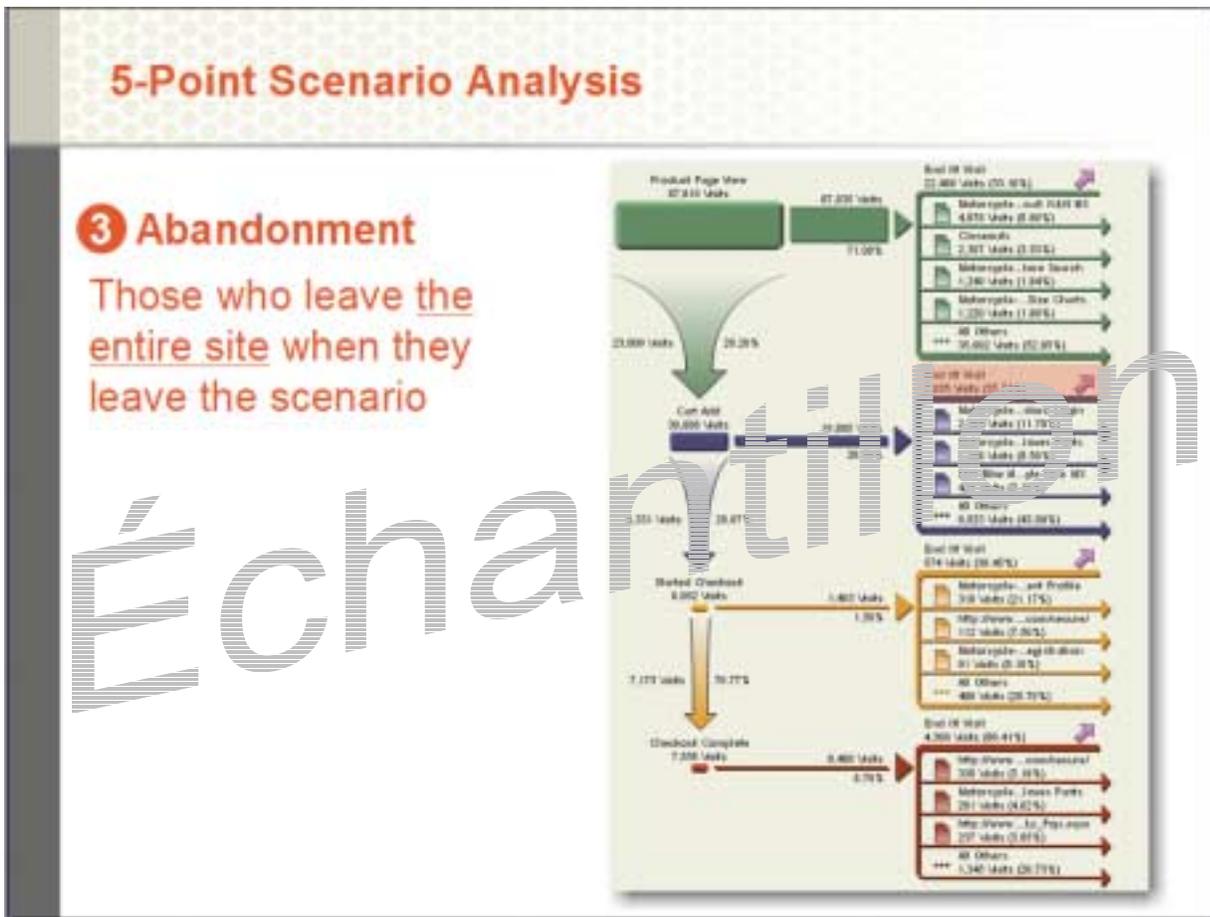
## Taux d'abandon

Taux de début de transaction par les visiteurs, mais sans atteindre la page « Soumettre » plus le nombre de visiteurs qui sortent du site à partir de pages sans contenu

Cette mesure exige la comparaison de certaines pages du site Web à un modèle de transaction. S'il y a lieu, les pages de démarrage et de fin sont définies, les outils de mesure du Web permettent de calculer automatiquement le taux de conversion (ainsi que les taux de départ et d'abandon). La figure 5-4 présente un exemple visuel de l'utilisation du modèle de scénario de WebTrends pour calculer l'abandon.

**Figure 5-4 : Calcul de l'abandon (WebTrends)**

*Nota : La référence suivante, qui a été reproduite avec la permission du secteur privé, n'est disponible qu'en version anglaise.*



---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Mesures du délai

Les conséquences évidentes du délai dans une file d'attente pour obtenir un service par téléphone ou lorsqu'on attend en ligne pour obtenir un service au comptoir ne peuvent faire l'objet d'une comparaison directe avec le service sur Internet. Même si les internautes qui ont accès aux services du gouvernement peuvent connaître certains délais, dans bien des cas, ils sont attribuables à la configuration de l'ordinateur du client, à la congestion sur Internet ou à la dégradation du service offert par le fournisseur de services Internet. L'industrie s'est penchée sur la façon de mesurer les délais sur Internet en ayant recours aux programmes résidents informatiques du client qui assurent la surveillance des pages consultées en temps réel.

Or, en raison de l'abus de ces capacités et des inquiétudes justifiées sur les programmes d'espionnage intrusifs, ces technologies ne sont pas populaires ni répandues. Le programme MediaMetrix de Comscore est le seul à permettre une évaluation semblable à un classement de Neilson par le recours à des volontaires qui installent des logiciels spécialisés qui assurent le suivi de l'utilisation réelle du réseau Internet. On peut se procurer des rapports précis et des recherches adaptées auprès de l'entreprise moyennant certains frais.

Le groupe de travail a déterminé que la **Durée moyenne de la visite** pourrait indiquer un délai pour le client. L'adoption de transactions plus complexes ne cessant d'augmenter, cette mesure permettra de traduire ce virage de l'information à la transaction.

Conseil d'utilisation : La dernière page et la durée de la visite

Dans la plupart des cas, la mesure du temps total passé sur un site n'est pas exacte. Seulement le temps écoulé entre la demande de la première page et de la dernière page est consigné.

#### Durée moyenne de la visite

Dans la période d'intervalle de la mesure :

$$\frac{\text{Total de secondes écoulées depuis l'entrée au site (peu importe la page) jusqu'à la sortie du site}}{\text{Nombre total de visites}}$$

Il est possible de configurer un rapport WebTrends personnalisé pour obtenir de l'information sur les visites, y compris la durée de la visite. Cela peut se faire par page, c'est-à-dire par chemin utilisant tout intervalle de mesure défini. La figure 5-5 présente un exemple de rapport tiré de la documentation de WebTrends.



---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Qualité

Le groupe de travail a convenu que deux mesures représentent des indicateurs pratiques et faisables de la qualité d'un site. La surveillance et la production de rapports sur les erreurs, comme « page non trouvée », qui se produisent pendant une consultation représentent de simples fonctions. **Messages d'erreur relatifs au site** représente le nombre d'erreurs pendant une période en particulier faisant l'objet de mesure. Le ratio d'erreurs pendant la consultation d'un site indique clairement la qualité globale du site.

Il existe d'autres façons d'évaluer les erreurs de contenu, les suggestions des visiteurs et les critiques, ainsi que la satisfaction globale des clients. On recommande d'adapter les fonctions « contactez-nous » aux visiteurs pour classer facilement tous les commentaires concernant le service sur Internet et en faire rapport. Même si d'autres modes de prestation reçoivent les commentaires concernant le site Internet, certains membres du groupe de travail indiquent que Internet présentera une part disproportionnée de l'ensemble des commentaires des citoyens. Si une fonction « contactez-nous » est conçue pour recueillir les commentaires, les outils de contrôle sur le Web, notamment WebTrends, peuvent facilement calculer le nombre de messages présentés.

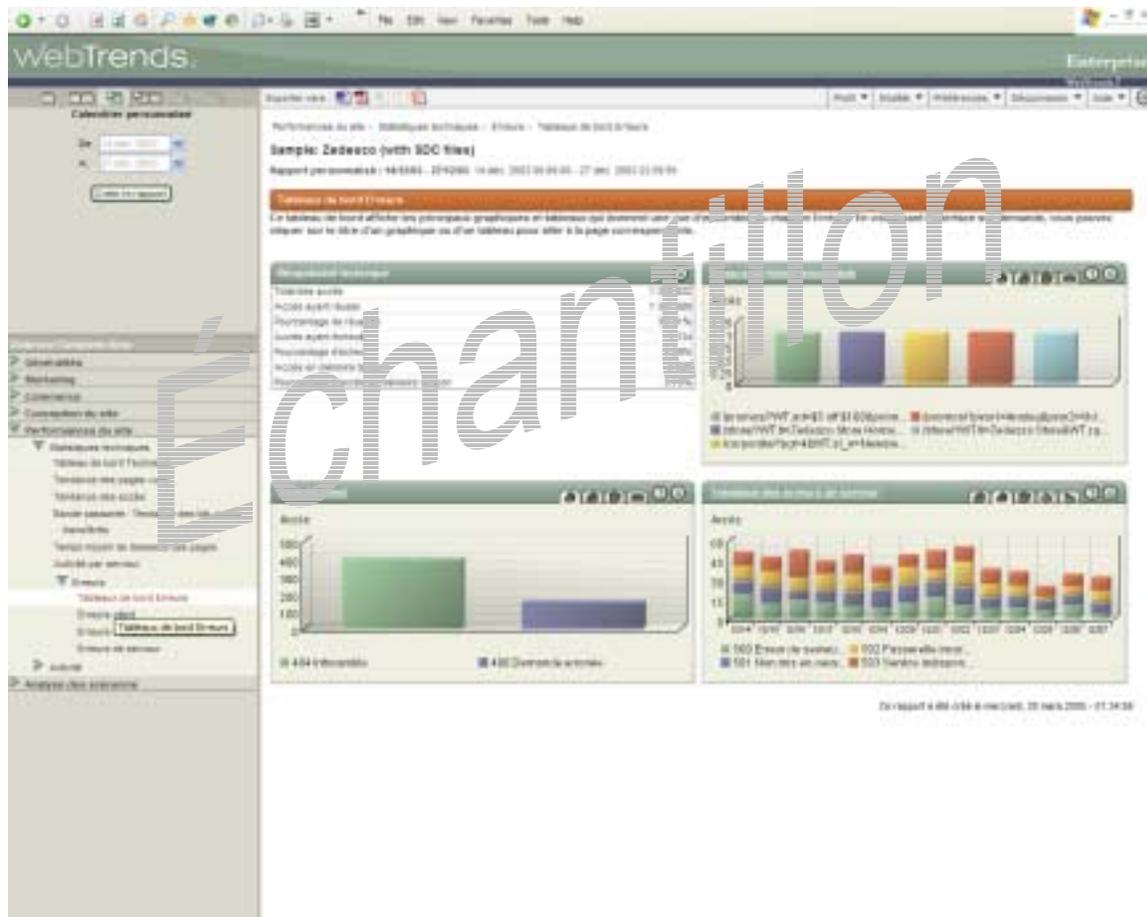
Le groupe de travail a également recommandé l'utilisation limitée de **Professionalisme**. Même si on ne peut l'appliquer directement aux principales capacités libre-service de la prestation de services sur Internet, toutes les organisations qui répondent aux courriels des clients sont dotés de processus d'examen de la qualité. Ces examens peuvent être évalués en tant que pourcentage du total des réponses. Cela ne dépend pas des outils de surveillance sur le Web, mais on en assure habituellement la gestion à l'aide de fonctions précises pour le courriel à même la trousse d'outils des centres d'appels.

## Taux des messages d'erreur pour un site

Pour la période d'intervalle de la mesure :

$$\frac{\text{Nombre total de pages d'erreurs}}{\text{Nombre total de visites}} \times 100$$

Figure 5-6 : Rapport du tableau de bord sur les erreurs (WebTrends)



---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Satisfaction des clients

Le groupe de travail a recommandé le recours à l'OMC (<http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>) comme outil principal visant à recueillir les données d'évaluation de la satisfaction de la clientèle pour le service sur Internet. Même si le mécanisme de prestation principal de cet outil repose sur des entrevues en direct ou par téléphone, Postes Canada a remarqué qu'elle obtient de bons résultats d'un sondage automatisé figurant sur son site. Ce sondage est programmé à tous les trimestres pour recueillir un échantillon aléatoire de visiteurs qui participent à un bref sondage sur la qualité.

Comme dans le cas des autres modes de prestation de services, le groupe de travail a fait ressortir une deuxième mesure, soit les **Plaintes à l'égard du service**. Il est, dans une certaine mesure, plus facile de recueillir de l'information sur Internet, mais les ministères et les organismes n'en ont pas fait une analyse systématique à ce moment-ci. La préparation efficace d'une fonction « contactez-nous » est un préalable. Si on respecte l'Uniformité de la présentation et de l'exploitation pour Internet du GDC, le bouton « Contactez-nous » dans la barre supérieure permettra de transférer les visiteurs vers une page de rétroaction ou de demande. On peut structurer cette page pour permettre aux visiteurs de classer ses commentaires ou ses plaintes. Plusieurs membres du groupe de travail croient que, pour la prestation des services sur Internet, les commentaires seront présentés principalement sous forme de courriel ou à l'aide du formulaire de message.

Aucune directive de mise en œuvre propre à un fournisseur n'est exigée pour l'une ou l'autre de ces mesures.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Utilisation des agents (ressources)

Les membres de la haute direction du GDC accordent une grande valeur à la comparabilité des coûts par interaction entre les modes de prestation. Même si les diverses mesures de l'Utilisation des agents ont dans l'ensemble une moindre incidence sur la prestation des services sur Internet, le coût global par visite demeure une mesure importante, mais difficile à calculer.

Lorsque le service sur Internet est appuyé par des agents dévoués, les ICR des centres d'appels normaux pour l'Utilisation des agents s'appliquent.<sup>2</sup> Dans ces milieux où les demandes sont traitées par les agents, le DAA ou un outil de gestion intégrée du téléphone/du centre de contact IP gère habituellement les statistiques sur l'Utilisation des agents. Dans l'un ou l'autre des cas, les lignes directrices énumérées à la section 4 sont bien utiles pour le gestionnaire du service.

La présente section passe en revue les définitions, les caractéristiques de mise en œuvre et l'information relative aux fournisseurs dans le cas des mesures de l'Utilisation des ressources.

---

2. Utilisation des agents, service offert par téléphone, p. 19.

### Coût par visite

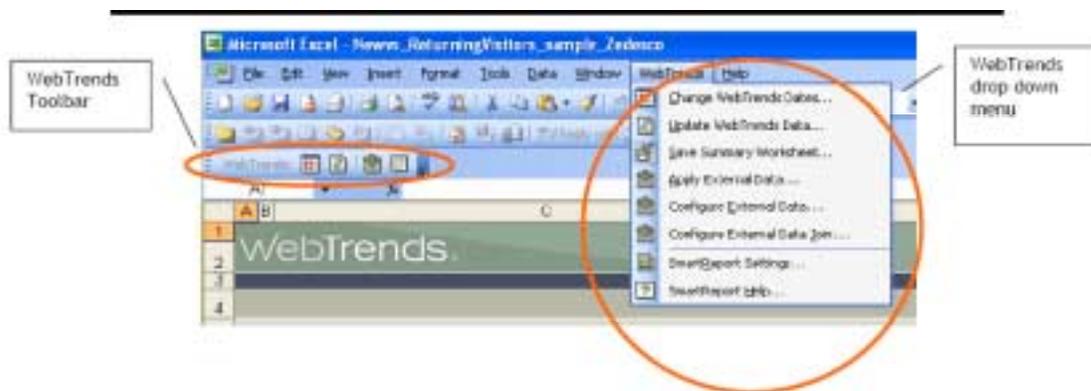
Coût opérationnel total du site Web divisé par le nombre de visites au cours de la période de déclaration

Le Coût par visite pour la période de déclaration offre des renseignements sûrs concernant les tendances sur l'efficacité globale du service sur Internet. Le groupe de travail a remarqué une incohérence du calcul du total des coûts opérationnels. Une définition type sur le coût opérationnel de la prestation des services sur Internet sera élaborée à l'avenir.

Les outils de surveillance sur le Web offrent une capacité d'exportation pour transférer les données sur le trafic vers des outils populaires, notamment le système Excel ou Crystal. À titre de directive, les gestionnaires devraient exporter les données sur les visites et les visiteurs et puis appliquer des coûts détaillés pour déterminer le coût par visite. WebTrends offre des fonctions précises pour appuyer l'intégration de ses données de contrôle avec les rédacteurs des rapports externes.

### Figure 5-7 : Intégration des SmartReports (WebTrends)

La référence suivante, qui a été reproduite avec la permission du secteur privé, n'est disponible qu'en version anglaise.



D'autres mesures sur l'Utilisation des agents peuvent être suivies pour les appels traités par un agent sur Internet et pour tous les messages/courriels provenant du site Internet. On recommande l'adoption des mesures opérationnelles suivantes. À la section 4, on présente des détails précis sur la mise en œuvre.

### Respect du calendrier par les agents

Temps normal prévu dans une journée pendant lequel les agents sont connectés au DAA

$$\frac{\text{Temps de connexion (conversation, attente et clôture)} \times 100}{\text{Temps normal prévu de connexion}} = \% \text{ du Respect du calendrier}$$

---

## Taux d'occupation des agents

Temps pendant lequel les agents sont connectés au DAA, et parlent avec un client ou remplissent de la paperasse relative à un appel

% du temps de conversation + % du temps de clôture

OU

100 % du temps d'entrée en session moins % du temps d'attente



## CATÉGORIE CRG : Gérance

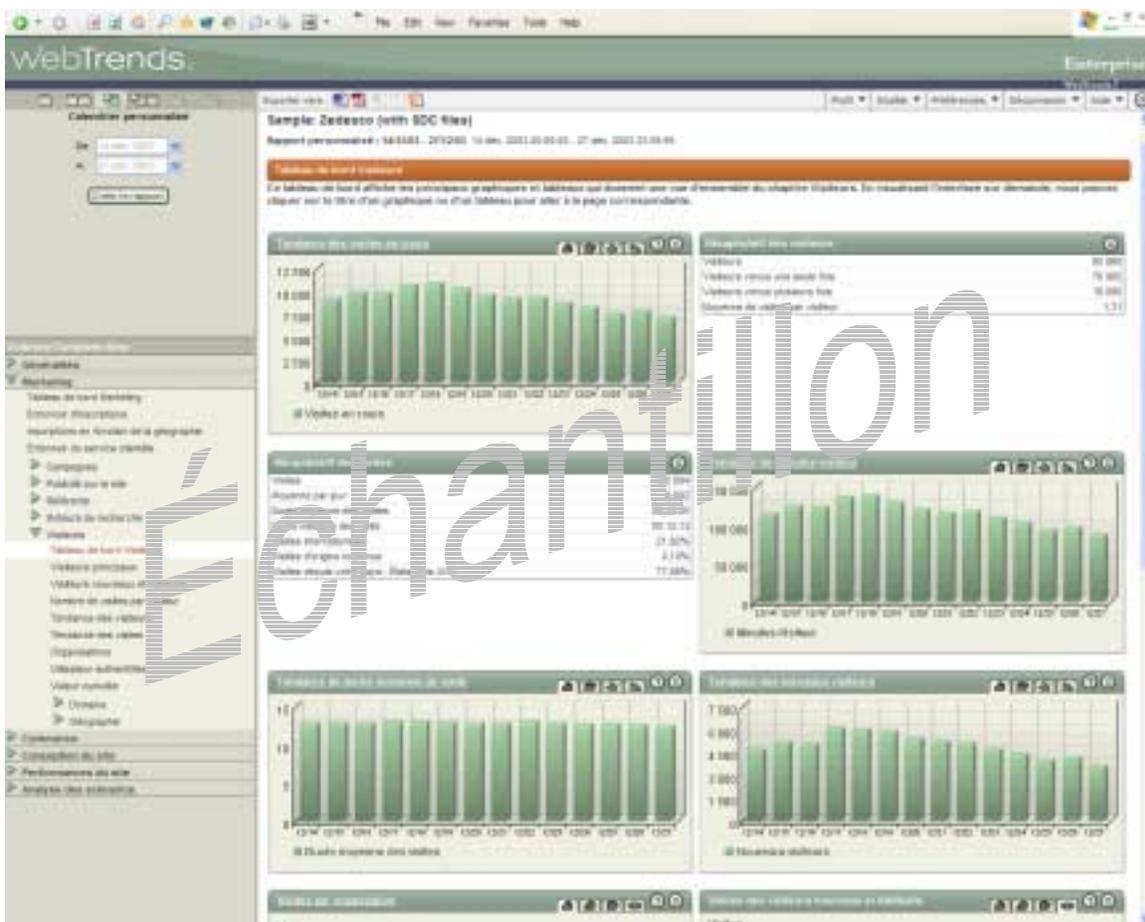
### THÈME : Adhésion à un mode de prestation

Le taux d'adhésion à un mode de prestation et le volume d'appels représente une mesure fondamentale. En outre, une modification apportée à un site Web pourrait avoir de lourdes conséquences positives ou négatives sur le volume d'appels. Le suivi des **Visites** et des **Visiteurs** est assuré par tous les outils de mesure sur le Web. Les lecteurs devraient lire le conseil d'utilisation au sujet du suivi des sessions à la page 37

#### Visites

Total des visiteurs ayant obtenu un service au cours de la période de déclaration

Figure 5-9 : Rapport du tableau de bord des visiteurs (WebTrends)



## Visiteurs

Nombre de visiteurs uniques dénombrés par le mécanisme d'enregistrement/ouverture de session ou par des cookies (fichiers témoins)

Figure 5-10 : Rapport sur les tendances des visiteurs (WebTrends)

| Période de temps | Visites en cours | Visiteurs | Nombre de visiteurs | Date de la page | Moyenne-Visiteur |
|------------------|------------------|-----------|---------------------|-----------------|------------------|
| 12/14            | 8 898            | 7 84      | 829                 | 06-12-18        | 113 944,87       |
| 12/15            | 8 726            | 8 26      | 806                 | 06-12-18        | 123 670,08       |
| 12/16            | 9 696            | 8 85      | 806                 | 06-12-18        | 123 113,88       |
| 12/17            | 10 531           | 9 72      | 819                 | 06-12-18        | 136 181,23       |
| 12/18            | 10 200           | 8 87      | 807                 | 06-12-18        | 136 785,15       |
| 12/19            | 6 116            | 6 50      | 819                 | 06-12-18        | 129 314,12       |
| 12/20            | 9 463            | 9 81      | 838                 | 06-12-18        | 139 686,43       |
| 12/21            | 8 242            | 8 89      | 848                 | 06-12-18        | 135 170,38       |
| 12/22            | 8 148            | 8 79      | 825                 | 06-12-18        | 137 719,87       |
| 12/23            | 8 822            | 8 38      | 828                 | 06-12-18        | 186 870,08       |
| 12/24            | 7 792            | 7 88      | 847                 | 06-12-18        | 182 483,18       |
| 12/25            | 7 378            | 7 13      | 867                 | 06-12-18        | 82 481,13        |
| 12/26            | 7 711            | 7 59      | 828                 | 06-12-18        | 86 141,48        |
| 12/27            | 7 825            | 8 74      | 893                 | 06-12-17        | 88 340,72        |
| Total            |                  |           | 68 319              |                 | 1 843 847,44     |
| Moyenne          | 8 828            | 8 528     | 8 898               |                 | 183 847,44       |

---

## 6. Mise en œuvre des ICR pour les services en personne

### Aperçu

Comptant plus de 600 bureaux offrant des services sur rendez-vous et de renvoi au comptoir aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs, le Service en personne est une initiative complexe et coûteuse.

Les services en personne sont offerts à l'aide de divers modèles opérationnels. Les services de première ligne de Service Canada offrent des services de renvoi au comptoir. Les Centres de services aux entreprises d'Industrie Canada représentent des opérations au détail comptant du stock et des conseillers sur les lieux. Les rendez-vous sont la norme dans d'autres ministères.

À Passeport Canada, la file d'attente est très élevée aux services au comptoir afin de vérifier et de traiter les demandes relatives aux passeports. De nombreux ministères offrent des programmes d'information – des séminaires et des cours planifiés dont

les services sont offerts dans une salle de classe ou dans le cadre d'un volet éducatif. Les modèles de service avec file d'attente sont appuyés par des outils de gestion automatisés du suivi et des files d'attente.

### Outil de gestion retenu

Un outil est grandement utilisé pour les endroits offrant un service en personne à l'aide du modèle de service avec file d'attente. Le logiciel Q-MATIC offre une plateforme d'automatisation complète pour les modèles de service avec file d'attente. Nous avons retenu ce produit pour fournir des exemples de mise en œuvre des ICR pour le service en personne.

#### Exemple de gestion du rendement :

##### Gestion du Service en personne à Passeport Canada

Passeport Canada est un membre fondateur des groupes de travail sur les mesures du rendement. Les services en personne représentent le principal mode de prestation du Bureau des passeports et son expérience s'y rattachant est démontrée dans ses pratiques de gestion de pointe. Comptant parmi les premiers organismes fédéraux à automatiser ses points de service, Passeport Canada a recours au logiciel Q-MATIC pour composer avec toutes les files d'attente.

Même si son mode de prestation de services variera selon la demande et l'emplacement d'un centre, Passeport Canada s'est doté de données de mesures précises pour appuyer ses configurations. Dans les bureaux, un membre du personnel au comptoir accueille les visiteurs et s'assure qu'ils ont en main les bons documents. Si le visiteur est prêt à recevoir un service au comptoir, un billet lui est donné pour qu'il puisse entrer dans la salle d'attente.

La technologie assure la gestion des files d'attente et répartit automatiquement chaque visiteur à un agent approprié. On peut traiter les cas prioritaires dans certains cas. Les données relatives aux activités sont transmises à une base de données ministérielle et intégrées au dépôt de données. On produit des rapports sur le rendement qui sont revus par des analystes et intégrés promptement aux rapports de gestion pour diffusion rapide.

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Accès aux services

Le groupe de travail a relevé deux ICR principaux pour mesurer la capacité des citoyens d'accéder à un service en personne offert dans un bureau de services de l'administration fédérale. L'**Accès des visiteurs** représente une mesure fondamentale pour le nombre de visiteurs qui demandent un service à un point de service du GDC. Dans les modèles de service avec file d'attente, il s'agira du nombre de personnes qui reçoivent ou prennent un « billet », et il ne sera pas tenu compte des personnes qui se rendent au comptoir d'accueil, mais n'entrent pas en raison de la conversation ayant servi à filtrer le visiteur. Les **Visiteurs servis** mesure le nombre de personnes qui ont obtenu un service d'un agent après avoir reçu un billet pour obtenir un service.

Les autres modèles de service en personne peuvent appliquer des mesures équivalentes ou pratiquement équivalentes. Les modèles adaptés tels les Centres de services aux entreprises d'Industrie Canada, peuvent calculer le nombre de visiteurs qui entrent dans un centre de service de première ligne. Les programmes d'information devraient rendre compte du nombre de personnes enregistrées.

#### Accès des visiteurs

Nombre de visiteurs recevant ou prenant un billet pour obtenir un service

#### Visiteurs desservis

Pourcentage de visiteurs qui ont reçu un billet pour obtenir un service et ont été servis par un agent

### **Accès des visiteurs et visiteurs servis : Information relative aux fournisseurs (Q-MATIC)**

Ces renseignements figurent dans plusieurs rapports types Q-MATIC, y compris dans les rapports journaliers, hebdomadaires et annuels classés par catégorie et les rapports journaliers, hebdomadaires et annuels des postes de travail. La figure 6-1 dresse un exemple d'un rapport journalier classé par catégorie.

Figure 6-1: Rapport par catégorie (Q-MATIC)

| Catégorie Journalière |                  |              |             |      |             |                |                 |            |                   |                |             |               |                |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|------|-------------|----------------|-----------------|------------|-------------------|----------------|-------------|---------------|----------------|
| 3/1/2004              |                  |              |             |      |             |                |                 |            |                   |                |             |               |                |
| Tranche Horaire       | Valeurs Moyennes |              |             |      |             |                |                 |            | Valeurs Maximales |                |             |               |                |
|                       | Prs en Attente   | Tickets Pris | Prs Servies | Diff | Prs Parties | Postes Ouverts | Postes à Ouvrir | Prs/ Poste | Temps Attente     | Temps Transac. | Prs Attente | Temps Attente | Temps Transac. |
| 8:30 AM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 9:00 AM               | 0.1              | 3            | .           | 3    | .           | 0.1            | .               | .          | .                 | .              | 1           | .             | .              |
| 9:30 AM               | 0.5              | 15           | 3           | 1    | 11          | 1.5            | 7.5             | 2.1        | 0:01:02           | 0:07:58        | 3           | 0:02:48       | 0:11:42        |
| 10:00 AM              | 2.2              | 15           | 2           | -1   | 14          | 2.0            | 15.0            | 1.0        | 0:01:30           | 0:08:12        | 4           | 0:02:20       | 0:09:38        |
| 10:30 AM              | 3.7              | 30           | 5           | 8    | 17          | 2.3            | 13.6            | 2.3        | 0:02:44           | 0:06:42        | 8           | 0:04:38       | 0:11:10        |
| 11:00 AM              | 5.3              | 17           | 5           | -10  | 22          | 2.8            | 9.3             | 1.9        | 0:08:34           | 0:11:28        | 10          | 0:10:36       | 0:29:20        |
| 11:30 AM              | 0.7              | 16           | 6           | 1    | 9           | 1.8            | 4.8             | 3.4        | 0:00:42           | 0:07:26        | 3           | 0:02:02       | 0:10:14        |
| 12:00 PM              | 0.8              | 19           | 3           | 2    | 14          | 2.5            | 15.7            | 1.3        | 0:01:24           | 0:06:44        | 3           | 0:02:50       | 0:08:44        |
| 12:30 PM              | 0.7              | 31           | 4           | 1    | 26          | 2.8            | 21.2            | 1.5        | 0:00:22           | 0:07:54        | 4           | 0:01:00       | 0:15:06        |
| 1:00 PM               | 2.2              | 27           | 7           | 2    | 18          | 3.3            | 12.5            | 2.2        | 0:01:18           | 0:07:44        | 5           | 0:02:58       | 0:12:18        |
| 1:30 PM               | 2.1              | 21           | 4           | 1    | 16          | 2.3            | 11.8            | 1.8        | 0:00:20           | 0:12:56        | 5           | 0:00:48       | 0:19:00        |
| 2:00 PM               | 1.8              | 28           | 2           | -6   | 32          | 3.2            | 43.9            | 0.7        | 0:01:26           | 0:12:42        | 5           | 0:01:33       | 0:07:46        |
| 2:30 PM               | 1.6              | 20           | 3           | .    | 17          | 2.7            | 17.5            | 1.2        | 0:03:40           | 0:12:26        | 5           | 0:06:00       | 0:08:18        |
| 3:00 PM               | 1.3              | 30           | 5           | 1    | 24          | 2.7            | 16.0            | 1.9        | 0:01:30           | 0:09:00        | 5           | 0:03:46       | 0:05:44        |
| 3:30 PM               | 0.7              | 22           | 3           | 4    | 15          | 2.5            | 18.3            | 1.3        | 0:01:06           | 0:08:06        | 4           | 0:02:36       | 0:04:40        |
| 4:00 PM               | 2.6              | 26           | 7           | -6   | 25          | 3.0            | 11.1            | 2.4        | 0:01:10           | 0:08:16        | 7           | 0:04:06       | 0:04:10        |
| 4:30 PM               | 1.5              | 34           | 2           | 5    | 27          | 2.3            | 38.5            | 0.9        | 0:00:42           | 0:05:52        | 4           | 0:01:26       | 0:06:04        |
| 5:00 PM               | 3.8              | 31           | 4           | -1   | 38          | 3.2            | 31.6            | 1.3        | 0:02:22           | 0:05:18        | 5           | 0:08:44       | 0:05:40        |
| 5:30 PM               | 0.3              | 17           | 3           | -5   | 25          | 2.4            | 16.4            | 1.3        | 0:00:16           | 0:21:40        | 2           | 0:00:16       | 0:29:48        |
| 6:00 PM               | 0.2              | 6            | .           | 1    | 5           | 3.4            | .               | .          | 0:00:08           | .              | 1           | 0:00:08       | .              |
| 6:30 PM               | .                | .            | 1           | .    | .           | 3.1            | .               | 30.0       | .                 | 0:29:38        | .           | .             | 0:29:38        |
| 7:00 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 7:30 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 8:00 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 8:30 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 9:00 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 9:30 PM               | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| 10:00 PM              | .                | .            | .           | .    | .           | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| Total                 | .                | 404          | 69          | .    | 335         | .              | .               | .          | .                 | .              | .           | .             | .              |
| Moyenne               | 1.6              | 21           | 4           | .    | 17          | 2.3            | 14.6            | 2.9        | 0:01:48           | 0:09:28        | .           | .             | .              |
| Val. Max              | 5.3              | 31           | 7           | 8    | 32          | 3.3            | 43.0            | 30.0       | 0:09:31           | 0:20:38        | 10          | 0:10:36       | 0:20:18        |

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Mesures du délai

Dans la plupart des programmes dont le volume est plus élevé qui offrent des services en personne, les visiteurs arrivent au centre de services et sont accueillis par un membre du personnel. La plupart des systèmes de gestion des files d'attente sont en mesure d'assurer le suivi du service obtenu à partir du moment où un visiteur prend ou reçoit un numéro. Tous les modèles de service avec file d'attente misent sur le **Temps moyen d'attente (TMA)** qui représente l'un des plus importants indicateurs de la satisfaction de la clientèle. Le TMA est calculé à partir du moment où le client reçoit le billet de service jusqu'au moment où l'agent au comptoir commence à répondre au client. Le temps de transaction représente la durée du service reçu au comptoir. Le temps total de la visite correspond donc au total de la durée de l'attente et du temps de la durée de la transaction.

Comme dans le cas du modèle de service téléphonique avec file d'attente, l'objectif de rendement pour bien des centres de services en personne se nomme le **Niveau de service**. On l'exprime en pourcentage dans un laps de temps prescrit, par exemple 85 p. 100 de tous les clients seront servis dans un délai de 15 minutes. Manifestement, le Niveau de service est un indicateur principal de la satisfaction de la clientèle dont le suivi est continu par rapport au niveau de l'objectif prescrit.

#### Temps moyen d'attente (TMA)

Le temps moyen d'attente des visiteurs qui ont reçu un billet avant d'être servis par un agent

#### Niveau de service

Le pourcentage des visiteurs qui obtiennent un service d'un agent dans un laps de temps prescrit (T). T représente le seuil de service jugé raisonnable, par exemple 20 minutes

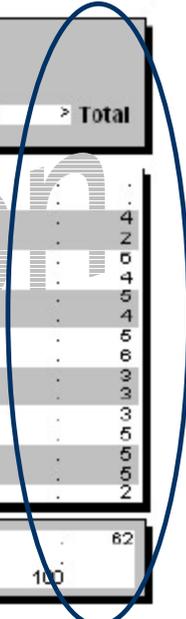
$$\frac{\text{Visiteurs servis en deça du T}}{\text{Total des visiteurs servis}} \times 100$$

#### **TMA et Niveau de service : Information relative aux fournisseurs (Q-MATIC)**

Les rapports sur le temps d'attente (journaliers, hebdomadaires et annuels) fournissent ces données. Le Temps moyen d'attente figure dans la colonne du Temps d'attente accepté < T et T représente le seuil du Niveau de service. La figure 6-2 présente un exemple d'un rapport sur le temps d'attente.

Figure 6-2 : Rapport sur le Temps d'attente journalier (Q-MATIC)

| Attente Journalière |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3/1/2004            |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Tranche Horaire     | Intervalle de Temps |         |         |         |         |         |         |         |         |         | > Total |
|                     | 0:02:00             | 0:04:00 | 0:06:00 | 0:08:00 | 0:10:00 | 0:12:00 | 0:14:00 | 0:16:00 | 0:18:00 | 0:20:00 |         |
| 8:30 AM             | .                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       |
| 9:00 AM             | .                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       |
| 9:30 AM             | 3                   | 1       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 4       |
| 10:00 AM            | 1                   | 1       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 2       |
| 10:30 AM            | 2                   | 2       | 2       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 6       |
| 11:00 AM            | .                   | .       | .       | 2       | 1       | 1       | .       | .       | .       | .       | 4       |
| 11:30 AM            | 4                   | 1       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 5       |
| 12:00 PM            | 2                   | 2       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 4       |
| 12:30 PM            | 3                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 5       |
| 1:00 PM             | 4                   | 2       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 6       |
| 1:30 PM             | 3                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 3       |
| 2:00 PM             | 3                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 3       |
| 2:30 PM             | 1                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 3       |
| 3:00 PM             | 3                   | 2       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 5       |
| 3:30 PM             | 4                   | 1       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 5       |
| 4:00 PM             | 4                   | .       | 1       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 5       |
| 4:30 PM             | 2                   | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | .       | 2       |
| <b>Total</b>        | 41                  | 13      | 3       | 3       | 1       | 1       | .       | .       | .       | .       | 62      |
| %                   | 67                  | 21      | 5       | 5       | 2       | 2       | .       | .       | .       | .       | .       |
| Cumul %             | 67                  | 88      | 92      | 97      | 99      | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |



---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Mesures de la qualité

Les mesures de la qualité représentent des indicateurs qui fournissent de l'information d'analyse en réponse à des questions telles que : Le visiteur a-t-il réussi à effectuer sa transaction avec l'agent? L'interaction a-t-elle été efficace, claire et effectuée dans un climat d'écoute des besoins? Ce type d'évaluation subjective d'un appel de service exige une évaluation par un superviseur qui doit surveiller l'interaction.

Le sondage est une autre méthode de cueillette de renseignements sur la qualité. Les ministères et organismes fédéraux doivent mener une évaluation annuelle de la Satisfaction de la clientèle. Les sondages sont menés plus couramment en adoptant un calendrier régulier à l'aide des fournisseurs de mesure de la satisfaction de la clientèle à l'externe. L'Outil de mesures communes, ou OMC (<http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>) élaboré par l'Institut des services axés sur les citoyens, est une norme de facto pour mesurer la satisfaction de la clientèle du secteur public. Les bureaux d'assurance-emploi ont obtenu un certain succès avec les outils de sondage sous forme de kiosque qui ont été installés à la sortie de certains bureaux offrant un service en personne.

Une troisième méthode, qui n'est pas répandue dans le secteur public, mais qui pourrait faire ses preuves à l'avenir, est le « consommateur-mystère ». Les services d'une entreprise sont retenus pour intégrer des analystes professionnels de services aux consommateurs dans certains programmes de services en personne. La surveillance de la prestation de services, menée à l'insu de l'agent, est bien documentée et analysée dans le contexte de multiples évaluations. Ce type particulier de mesure est coûteux et nécessite une bonne gestion des rapports entre l'employeur et l'employé.

Le groupe de travail fédéral chargé des ICR a proposé quatre mesures de la qualité.

L'**Exactitude des réponses** exige la tenue d'un sondage suivant la visite à remplir par les clients ou de l'évaluation du superviseur sur l'interaction dans le cadre de la prestation d'un service. Le **Professionnalisme** est l'un des critères évalués à l'aide de l'OMC. On tient compte de facteurs hautement valorisés dont le vocabulaire, la courtoisie et l'écoute des besoins. La **Transaction pendant les périodes de variabilité** a été proposée comme mesure qui se rapporte à la qualité. Cependant, le groupe de travail ne s'est pas penché à fond sur cette mesure. Enfin, le **Taux d'erreur critique** calcule les transactions acceptées au comptoir qui ne peuvent être effectuées en raison d'information manquante ou erronée. Cette mesure, utilisée principalement pour les services à haut volume et axés sur les transactions, peut être suivie avec exactitude dans la plupart des systèmes de traitement des transactions « derrière le bureau ». Il faut souligner aux

lecteurs que dans l'attente d'une analyse approfondie et de l'élaboration de définitions, le groupe de travail n'a recommandé jusqu'ici aucun des éléments ci-dessus comme principale mesure.

L'Exactitude des réponses et le Professionnalisme, en tant que mesures, ne sont pas directement appuyés par les technologies de gestion des services. Elles appuient, par contre, la Transaction pendant les périodes de variabilité et le Taux d'erreur critique.

Transaction pendant les périodes de variabilité  
La durée du service à un guichet que l'on classe par type de transaction

### Information relative aux fournisseurs (Q-MATIC)

Les rapports sur le temps de la transaction sont disponibles pour les périodes de déclaration journalières, hebdomadaires et annuelles. La figure 6-3 présente un exemple du rapport Transaction journalière et de la répartition de la durée de la transaction. Pour une analyse statistique du calcul d'écart, la rangée sur la durée serait exportée vers un tableur ou un outil d'analyse.

Figure 6-3 : Rapport sur la durée de la transaction (Q-MATIC)

| Transaction Journalière |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3/1/2004                |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Tranche Horaire         | Intervalle de Temps |         |         |         |         |         |         |         |         | Total   |
|                         | 0:02:00             | 0:04:00 | 0:06:00 | 0:08:00 | 0:10:00 | 0:12:00 | 0:14:00 | 0:16:00 | 0:18:00 | 0:20:00 |
| 8:30 AM                 |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 9:00 AM                 |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 9:30 AM                 |                     |         | 1       | 1       |         |         |         |         |         | 3       |
| 10:00 AM                |                     |         |         | 1       | 1       |         |         |         |         | 2       |
| 10:30 AM                |                     |         | 4       |         |         |         |         |         |         | 5       |
| 11:00 AM                |                     |         | 1       | 3       |         |         |         |         | 1       | 5       |
| 11:30 AM                |                     |         | 2       | 2       |         |         |         |         |         | 6       |
| 12:00 PM                |                     |         | 1       |         |         |         |         |         |         | 3       |
| 12:30 PM                |                     |         | 2       |         |         |         |         | 1       |         | 4       |
| 1:00 PM                 |                     |         | 3       | 1       | 1       |         | 1       |         |         | 7       |
| 1:30 PM                 |                     |         | 1       |         | 1       |         |         |         | 1       | 4       |
| 2:00 PM                 |                     |         |         | 1       |         |         |         |         |         | 2       |
| 2:30 PM                 |                     |         | 1       |         |         |         | 1       |         | 1       | 3       |
| 3:00 PM                 |                     |         | 1       | 2       | 1       |         |         | 1       |         | 5       |
| 3:30 PM                 |                     |         | 1       | 1       |         |         |         | 1       |         | 3       |
| 4:00 PM                 |                     |         | 1       | 3       | 1       | 1       |         | 1       |         | 7       |
| 4:30 PM                 |                     |         | 1       | 1       |         |         |         |         |         | 2       |
| 5:00 PM                 |                     |         | 4       |         |         |         |         |         |         | 4       |
| 5:30 PM                 |                     |         | 1       |         |         |         |         |         |         | 3       |
| 6:00 PM                 |                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6:30 PM                 |                     |         |         |         |         |         |         |         | 1       | 1       |
| <b>Total</b>            |                     | 26      | 17      | 7       | 5       | 2       | 4       | 2       | 2       | 4       |
| <b>Cumul %</b>          |                     | 38      | 63      | 73      | 80      | 83      | 89      | 92      | 95      | 100     |

## Taux d'erreur critique

Le nombre de résultats donnés liés à un service lorsque le service n'a pu être offert en raison de la nature incomplète ou inexacte des renseignements préalables divisé par le nombre total de demandes traitées dans la période de déclaration

## Information relative au fournisseur (Q-MATIC)

La plupart des produits de gestion du service offrent une certaine capacité de consigner le résultat d'une visite en vue d'obtenir un service. Les codes des résultats peuvent servir à classer les transactions, les erreurs, les rappels ou tout autre rendement du programme nécessitant un suivi. Q-MATIC offre cette option que l'on nomme « Codes des matières ». La figure 6-4 présente un exemple de rapport de code de matière.

Figure 6-4 : Rapport de codes de matières (journalier) pour repérer les taux d'erreurs (Q-MATIC)

| Tous clients et Codes des matières 1/16/2003  |  |               |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
|---|--|---------------|-----------------|--------|---------------|---|---|---|----|---|---|-------|--|--|-------|---|---|
| <b>Succursale</b><br>Nom : Cet ordinateur<br>Rue :<br>Ville :<br>Téléphone :  | <b>Paramètres Menu</b><br>Date d'impression du rapport : 1/13/2004<br>Heure : 9:07 AM<br>De : 8:00 AM<br>À : 10:00 PM  |               |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| <b>Inclus dans statistiques</b><br>1/2/2003 jeudi ... 1/30/2003 jeudi<br>Toutes succursales disponibles choisis<br>Tous boutons billet disponibles choisis<br>Toutes catégories disponibles choisis<br>Tous postes disponibles choisis<br>Toutes imprimantes à billets disponibles choisis<br>Tous codes de connexion d'utilisateurs disponibles choisis<br>Tous codes des matières disponibles choisis | <b>Sommaire Codes des matières</b> <table border="1"><thead><tr><th>Code de matière</th><th>Client</th><th>Facteur mult.</th></tr></thead><tbody><tr><td>2</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>10</td><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td colspan="3">-----</td></tr><tr><td>Total</td><td>2</td><td>5</td></tr></tbody></table> |               | Code de matière | Client | Facteur mult. | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 4 | ----- |  |  | Total | 2 | 5 |
| Code de matière   | Client   | Facteur mult. |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| 2   | 1  | 1             |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| 10  | 1  | 4             |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| -----   |  |               |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| Total   | 2  | 5             |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| <b>Sommaire</b><br>Billets pris 13<br>Clients servis 12<br>Clients partis 33.3  |  |               |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |
| <b>Moyenne</b><br>Temps d'attente 7:17:56<br>Temps de transaction 0:50:54<br>Temps de transaction par code 0:01:20  |  |               |                 |        |               |   |   |   |    |   |   |       |  |  |       |   |   |

---

## CATÉGORIE CRG : Services axés sur les citoyens

### THÈME : Satisfaction des clients

Deux mesures sont proposées pour ce thème. L'évaluation globale de la **Satisfaction des clients** comme le compile l'OMC représente la mesure principale. Tel qu'il a été discuté précédemment, cette mesure est déterminée par des sondages périodiques des citoyens et des entreprises. Pour obtenir des précisions, il suffit de consulter le site <http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>.

La deuxième mesure, **Plaintes à l'égard du service**, a été désignée par le groupe de travail, mais il est difficile de la compiler à ce moment-ci. La consignation efficace et le suivi des plaintes à l'égard du service exigent une intégration de l'information sur le client pour tous les modes de prestation. Bien des plaintes relatives au service sont acheminées aux cabinets des ministres par la poste ou courrier électronique et le suivi est alors assuré par un système de correspondance ministérielle géré séparément. La collectivité chargée de la mesure du rendement enquêtera sur cette mesure pour déterminer sa contribution, son coût et sa valeur par rapport à l'ensemble des pratiques de gestion du service.

Aucune directive de mise en œuvre propre à un fournisseur n'est exigée pour l'une ou l'autre de ces mesures.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Utilisation des agents (ressources)

Dans le cas de la prestation d'un service en personne, l'expérience du client repose principalement sur la capacité et les compétences de l'agent à comprendre et à combler le service demandé par le client. Les gestionnaires du centre de services évaluent l'ensemble du volume et le rendement de l'agent en surveillant étroitement plusieurs mesures qui permettent d'obtenir une évaluation exacte de l'utilisation des compétences de l'agent. Les membres de la haute direction accordent une grande valeur à la mesure **Coût par visite**, qui offre une bonne indication globale de la complexité de la visite et de l'utilisation des agents. D'autres mesures de l'Utilisation des agents – en particulier **Capacité des agents**, **Affectation des ressources**, **Respect du calendrier par les agents** et **Taux d'occupation des agents** – offrent une solide mesure de contrôle opérationnel du recours à la main-d'œuvre à court et à long termes au sein de l'équipe du centre de services.

Ces mesures sont pratiquement identiques à celles utilisées pour appuyer le service au téléphone. La Capacité des agents et l'Affectation des ressources permettent d'obtenir une évaluation statique de l'ensemble de la capacité de l'équipe. Le Taux d'occupation des agents correspond au temps que consacre un agent pour donner un service en personne à un client. Le Respect du calendrier permet de mesurer le temps qu'un agent prévoit consacrer à la prestation d'un service. À mesure qu'augmente le Taux d'occupation, les agents se protégeront tout naturellement en réduisant le temps consacré au Respect du calendrier en prenant par exemple des pauses plus longues, en sortant du système plus rapidement pour participer aux réunions et en prolongeant les discussions avec les clients.

Les gestionnaires compétents des centres de services établissent le juste équilibre entre le Taux d'occupation et le Respect du calendrier et surveillent attentivement l'Utilisation des agents de manière individuelle. Les ministères, les organismes et d'autres intervenants sont principalement intéressés à la mise en place de l'ensemble de l'équipe d'agents – en calculant avec efficacité le Taux d'occupation et le Respect du calendrier pour le centre de services en personne.

Les outils de gestion des files d'attente sont moins perfectionnés pour calculer les mesures sur l'Utilisation des agents. Or, Q-MATIC offre de l'information de base que l'on peut regrouper pour calculer les ICR principaux et opérationnels qui sont recommandés.

---

## Coût par visite

Total des coûts opérationnels du centre de services divisé par le nombre de visites de clients

Cette mesure provenant du laps de temps déclaré présente des renseignements sûrs concernant les tendances de l'efficacité globale d'un centre d'appels. La mesure **Accès des visiteurs** (voir la page 50) sert de mesure du volume. Les membres du groupe de travail ont remarqué une incohérence sur la façon de calculer le total des coûts opérationnels en ce qui a trait particulièrement à l'inclusion des coûts des locaux. Ils tiendront d'autres discussions pour régler ces divergences en vue d'établir une définition type des coûts opérationnels.

Pour obtenir ces données, il suffit de diviser les coûts de main-d'œuvre par les demandes de service figurant dans les rapports journaliers, hebdomadaires et annuels par catégorie (voir figure 6-1).

## Respect du calendrier par les agents

Temps normal prévu dans une journée pendant lequel les agents sont connectés au DAA

$$\frac{\text{Temps de connexion (conversation, attente et clôture)}}{\text{Temps normal prévu de connexion}} \times 100 = \% \text{ du Respect du calendrier}$$

Le Respect du calendrier est un indicateur clé de rendement pour évaluer le rendement individuel d'un agent et le rendement général d'un centre de services.

En outre, un centre de services pourrait établir un plan où les agents devraient être en session 80 p. 100 de leurs heures de travail prévues, sauf pour les congés et la formation officielle. Lorsqu'ils sont connectés au DAA, les agents devraient parler avec un client, clôturer un appel (au besoin) ou attendre le prochain. Les activités non téléphoniques devraient être exécutées dans un laps de temps équivalant à 20 p. 100 du travail. Parmi les activités non rattachées au service, mentionnons d'autres tâches à exécuter, dont les rappels et les réponses par courriel, les réunions, le temps d'encadrement, les discussions avec le superviseur et les pauses.

La composante relative au temps consacré à l'entrée en session figure dans un rapport portant sur un graphique selon le temps d'opération (non présenté). La colonne intitulée « Intervalle » indique le temps total consacré à l'entrée en session pour chaque poste de travail au centre de services.

---

### Taux d'occupation des agents

Temps pendant lequel les agents sont connectés au DAA, et parlent avec un client ou remplissent de la paperasse relative à un appel

% du temps de conversation + % du temps de clôture

OU

Temps total de la transaction / temps total de connexion

Il faudra établir un rapport personnalisé si le centre de services a recours à Q-MATIC comme son logiciel de gestion de la file d'attente. Le temps total consacré à la transaction présenté par le rapport journalier par catégorie (voir figure 6-1) doit être exporté vers un tableur et divisé par le temps total de la session provenant du rapport portant sur le graphique selon le temps de l'opération.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Efficacité du service

Au moment de publier le présent document, les membres du groupe de travail avaient discuté du temps de réponse comme représentant un indicateur global de l'Efficacité du service en ce qui a trait au service en personne. Cet indicateur, qui s'applique principalement aux services transactionnels, permettrait de mesurer le temps consacré à une transaction complète à partir de la date de réception au centre de services jusqu'à la fin de la transaction par le programme responsable. Cette mesure suscite plusieurs défis et les membres du groupe de travail devront s'y pencher afin de pouvoir élaborer des ICR représentatifs pour l'Efficacité du service. À l'aide de la définition actuelle du Temps de réponse, il n'existe aucune information propre à un fournisseur pour cet ICR.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Recours à la technologie

Bien des centres de services en personne offrent des ordinateurs libre-service pour que les visiteurs aient accès à des services en direct équivalents ou connexes et s'en servir au moment de visiter le centre. Bon nombre des centres de services en personne offrent également un téléphone pour les clients souhaitant s'en servir à ce moment-là. Ces deux services représentent une utilisation efficace de la technologie qui permet aux visiteurs de choisir un mode de prestation probablement plus rapide et efficace.

#### Ratio de libre-service

Ratio de visiteurs qui utilisent un ordinateur ou bien un téléphone au centre de services par rapport au nombre total de visiteurs au cours de la période de déclaration

$$\frac{(\text{Nombre de visiteurs utilisant un ordinateur} + \text{nombre de visiteurs utilisant le téléphone})}{\text{Accès des visiteurs}}$$

#### Information propre à un fournisseur

Le total des visiteurs est calculé par Q-MATIC dans le rapport journalier par catégorie (voir figure 6-1). Le nombre de visiteurs ayant recours à un ordinateur sera récupéré à l'aide d'un outil de mesure du Web, dont WebTrends (voir figure 5-10) ou bien d'un outil de surveillance informatique donné. Le nombre de visiteurs qui utilisent le téléphone provient du répertoire sur l'utilisation du téléphone que l'on a installé dans le centre de services. Les appels à des centres d'appels donnés du GDC seraient comptabilisés.

---

## CATÉGORIE CRG : Gérance

### THÈME : Adhésion à un mode de prestation

Les membres de la haute direction du GDC et les gestionnaires participant à la prestation de services accordent une grande valeur au taux d'adhésion à un mode de prestation. L'adhésion à un mode de prestation est la mesure du volume de base du centre de services en personne. La plupart des centres de services fédéraux calculent le nombre de **Visiteurs** ou en font une estimation, soit le nombre de personnes qui entrent au centre de services. Les points de service ayant un grand achalandage ont recours à des outils de gestion des files d'attente afin de fournir aux visiteurs des billets pour obtenir un service. Les centres de services à plus faible achalandage, dont les points de service actuels de Service Canada, font le compte manuel.

#### **Appels et appelants : Information propre au fournisseur**

Ces renseignements figurent dans plusieurs rapports types Q-MATIC, y compris les rapports journaliers, hebdomadaires et annuels par catégorie et les rapports journaliers, hebdomadaires et annuels aux postes de travail. La figure 6-1 présente un exemple d'un rapport journalier par catégorie.

---

## Annexe A : Bibliographie

Cleveland, B. et Mayben, J. *Call Center Management On Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment*. Annapolis, MD.: Call Centre Press, 1997.

*Guide de référence pour la gestion des services téléphoniques*. Ottawa, Agence du revenu du Canada, Direction des services à la clientèle, août 2004 (révisé 8 fév. 2005).

*Le cadre de responsabilisation de gestion*. Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003. [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/dwnld/maf-crg\\_f.rtf](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/dwnld/maf-crg_f.rtf)

*Lignes directrices relatives aux principaux ICR (indicateurs clés de rendement) : Rapport provisoire sur les principaux réseaux de prestation des services*. Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2004. [http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim\\_f.rtf](http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim_f.rtf)

---

## Annexe B : Glossaire

**CRG** Cadre de responsabilisation de gestion. Détermine les buts et objectifs, la gouvernance et l'orientation stratégique du gouvernement du Canada. Il a été élaboré pour fournir aux gestionnaires de la fonction publique, en particulier aux administrateurs généraux, une liste précise des attentes en matière de gestion des programmes et des services dont ils assurent la prestation au sein d'un cadre général visant un rendement organisationnel élevé.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/maf-crg/maf-crg\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/maf-crg/maf-crg_f.asp)

**DAA** Distributeur d'appels automatique. Un dispositif téléphonique qui distribue les appels entrants vers un groupe donné de terminaux qu'utilisent les agents. Les systèmes de DAA se retrouvent bien souvent dans des entreprises qui traitent beaucoup d'appels entrants et lorsque l'appelant n'a pas à parler à une personne en particulier, mais désire parler à une personne disponible à la première occasion.

<http://en.wikipedia.org/wiki/ACD>

**Erlang C** Version particulière d'une formule servant à estimer le nombre de lignes requises dans un réseau ou un bureau central (lignes d'échange du RTPC. La version « C » s'inspire des cas de files d'attente où tous les appels bloqués restent dans le système jusqu'à ce qu'ils puissent être traités. Cela s'applique bien à la conception d'ententes sur la dotation d'un centre d'appels où, si l'on ne peut répondre immédiatement à un appel, ils entrent dans une file d'attente.

<http://www.erlang.com/whatis.html#models>

**GDC** Gouvernement du Canada. Le gouvernement fédéral du Canada.

<http://www.canada.gc.ca/>

**Hills B** Une variation de la formule sur la file d'attente de Erlang C qui tient compte de plusieurs facteurs en temps réel, dont l'abandon des appels et le signal indiquant que la ligne est occupée.

---

ICR Indicateur clé de rendement. Une importante mesure unique ou en combinaison avec d'autres indicateurs pour surveiller comment une entreprise atteint ses objectifs quantifiables.

[www.georgetown.edu/uis/ia/dw/GLOSSARY0816.html](http://www.georgetown.edu/uis/ia/dw/GLOSSARY0816.html)

MRRS La *Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats* contribuera à l'élaboration d'une approche commune pangouvernementale en matière de planification et de gestion des liens entre les dépenses en ressources et les résultats. La politique servira également de base cohérente et solide pour la collecte et la gestion de l'information financière et non financière ainsi que la présentation de rapports au Parlement à ce sujet.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/mrrs-sgrr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/mrrs-sgrr_f.asp)

OMC Outil de mesures communes. Instrument de sondage auprès de la clientèle facile à utiliser et susceptible de rendre plus aisée l'analyse comparative entre diverses administrations. Grâce à l'OMC, les gestionnaires du secteur public sont en mesure de comprendre les attentes de la clientèle, d'évaluer les niveaux de satisfaction et d'établir les priorités, afin d'apporter des améliorations.

<http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>

RPA Règlement dès le premier appel. Il s'agit de répondre efficacement au besoin du client dès le premier appel, ce qui permet d'éliminer la nécessité pour le client d'assurer un suivi en faisant un deuxième appel. Le temps de discussion (le temps moyen qu'un agent consacre à chaque appel) représente une mesure du rendement répandue pour un centre d'appels. En règle générale, il est préférable d'avoir une moyenne de durée rapide. Toutefois, une moyenne de temps de discussion rapide accompagnée d'un faible taux de règlement dès le premier appel peuvent signifier qu'on ne répond pas de manière satisfaisante aux appels des clients.

[http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11\\_gci887386,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci887386,00.html)

---

**RVI** Réponse vocale interactive. Une technologie de téléphonie permettant à une personne d'utiliser un téléphone à tonalité pour interagir avec une base de données afin d'obtenir de l'information d'une base de données ou y entrer des données. La technologie RVI n'exige pas d'interaction humaine au téléphone étant donné que l'interaction de l'utilisateur avec la base de données est prédéterminée par ce que le système de RVI permettra à l'utilisateur d'utiliser.

<http://www.webopedia.com/TERM/I/IVR.html>

**SCT** Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est chargé de fournir aide et conseils aux ministres du [Conseil du Trésor](#) qui portent attention à l'optimisation des ressources. De plus, il assure la surveillance des fonctions liées à la gestion financière dans les ministères et organismes.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp)

**SIGD** Système d'information sur la gestion des dépenses. Plateforme d'information qui a été créée pour améliorer le processus de prise de décisions, la responsabilisation et la transparence au sein du gouvernement. De portée pangouvernementale, ce système appuie la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et l'harmonisation de l'information sur les priorités, les dépenses prévues et réelles, et les résultats des activités de programme.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/General\\_FAQs\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/General_FAQs_f.asp)