



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

MODERNISATION DE LA PRESTATION DES SERVICES

- Aperçu des opinions des citoyens sur le regroupement des services -

Document de travail en vue d'une activité
d'apprentissage intergouvernementale

*Améliorer les services gouvernementaux au moyen
du regroupement des services*

Décembre 2000

Activité parrainée par le comité fédéral-provincial-territorial
des hauts fonctionnaires de la prestation des services

Table des matières

Sommaire

Modernisation de la prestation des services

1. Amélioration de l'expérience du service
2. Regroupement des services gouvernementaux
3. Organisation des regroupements
4. Utilisation des différents canaux de prestation des services
5. Défis pour les administrations publiques
6. Prochaines étapes

SOMMAIRE

Le présent rapport résume les travaux de recherche effectués dans le but de cerner les besoins des citoyens et d'obtenir leurs opinions et leurs suggestions sur les moyens à prendre pour accroître l'accessibilité des programmes et des services gouvernementaux, les rendre plus pratiques et faire en sorte qu'ils soient assurés plus rapidement. Les données contenues dans ce rapport ont été tirées de diverses sources, dont des sondages et des rapports qui examinent les attentes des citoyens au chapitre de l'organisation et de l'amélioration de la prestation des services. Le rapport se veut le point de départ de discussions et de recherches plus poussées.

Le présent sommaire est suivi d'un document d'analyse avec renvois.

Évolution des modèles de prestation des services

De façon générale, les administrations publiques ont été organisées et structurées suivant des thèmes sectoriels, stratégiques ou régionaux. En 1996, un groupe de travail sur les modèles de prestation des services formé de sous-ministres fédéraux a fait remarquer que « une prestation de services structurée en fonction des questions de politique ne fonctionne que dans la mesure où les rapports des citoyens avec le gouvernement ne débordent pas les secteurs d'intervention établis : les agriculteurs s'adressent à Agriculture et Agroalimentaire et les pêcheurs, au ministère des Pêches et Océans ». Cette approche a donné lieu à une fragmentation des services et a contribué à donner aux citoyens l'impression que les ministères et le gouvernement travaillaient en vase clos.

Au cours de la dernière décennie, les administrations publiques ont cherché à obtenir les opinions des citoyens sur le rôle que le gouvernement devrait assumer et sur la façon dont il devrait exécuter les programmes et assurer la prestation des services, à évaluer ces opinions et à y donner suite. Les citoyens ont maintenant de plus grandes attentes face à la prestation des services gouvernementaux. C'est pourquoi, dans le contexte de la révolution technologique, les administrations publiques axent leurs pratiques en matière de prestation des services sur les besoins des citoyens. Ainsi, ils tentent de cerner les attentes et les besoins de ces derniers et de déterminer comment organiser l'information, les programmes et les services en fonction d'eux.

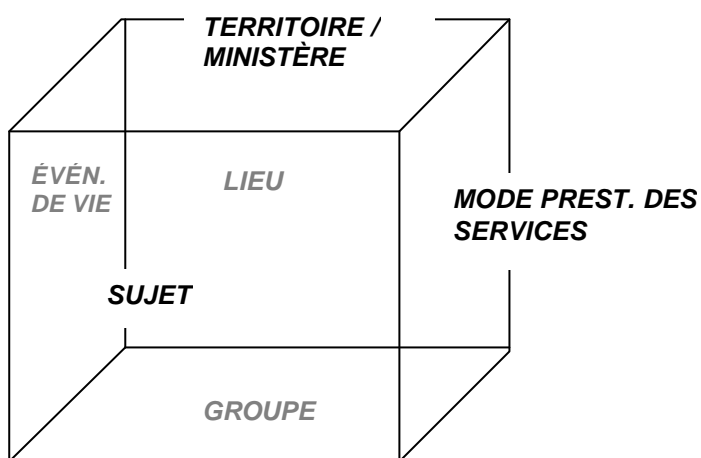
Durant les années 90, les administrations publiques ont fait de grands pas pour offrir à leur clientèle des points d'accès uniques à leurs services, c'est-à-dire des guichets uniques où, par exemple, les propriétaires de petites entreprises pouvaient avoir accès à des ressources fédérales et provinciales aux Centres de services aux entreprises du Canada situés à divers endroits dans tout le pays.

La notion de regroupement des services, qui découle des besoins exprimés par les citoyens et du potentiel qu'offre la nouvelle technologie, repose sur le principe du guichet unique. Au moyen d'une approche intégrée, les services d'un même ministère, de plusieurs ministères, de différents paliers de gouvernement et de différents secteurs sont regroupés. Ces services sont organisés aux points de service, ce qui donne lieu à une réorganisation en coulisse, toujours en tenant compte des besoins des citoyens. Ils sont assurés, selon une

approche souple, grâce à un réseau de canaux intégrés de prestation de services qui englobent Internet, les centres téléphoniques, les kiosques, le courrier et les centres de services en personne.

Le regroupement des services constitue une notion simple en soi, mais sa mise en application est complexe. Il faut décider comment l'éventail des services gouvernementaux peuvent être « regroupés » de manière à être plus faciles d'accès. Il n'existe pas de solution idéale au regroupement des services.

Imaginez un cube à trois dimensions dont les côtés représentent différents moyens de regrouper les services. Les programmes ou services sont accessibles de tous les côtés; aucun côté n'a la priorité étant donné qu'il n'y a pas ni dessus ni dessous, ni devant ni derrière, seulement six côtés égaux.



Principes de regroupement des services

La principale conclusion qui s'est dégagée de la recherche, c'est que les programmes et les services doivent être organisés selon une perspective extérieur-intérieur qui tient compte du point de vue du citoyen. Les citoyens veulent un meilleur accès aux programmes et aux services; il leur arrive souvent de ne pas savoir (et, de toute façon, ils s'en balancent) quel palier de gouvernement offre le service ou comment les administrations publiques sont organisées sur le plan administratif pour assurer la prestation des services.

En organisant l'exécution des programmes et la prestation des services en fonction du point de vue des citoyens, les administrations publiques faciliteront l'accès aux services et permettront aux citoyens de vivre aisément l'expérience du service. Elles peuvent répondre ensemble aux attentes des citoyens en regroupant leurs programmes et services selon une perspective extérieur-intérieur. Voici les principes qui se sont dégagés des recherches à ce sujet.

1. **Accessibilité** : Les citoyens veulent obtenir les services rapidement et d'une façon pratique qui répond à leurs besoins. Ils veulent avoir la flexibilité d'accéder aux services à l'endroit et au moment qu'ils choisissent. Ils veulent être servis par des employés bien renseignés,

compétents et disposés à en faire un peu plus pour eux. Les citoyens estiment qu'ils auraient avantage à traiter avec une seule personne qui les guiderait dans le labyrinthe des programmes et des services.

2. Choix du mode d'accès : Les citoyens veulent avoir le choix du mode d'accès selon le type de service qu'ils cherchent à obtenir. Ils ne veulent pas être obligés d'utiliser un mode particulier pour obtenir des renseignements et des services. Ils reconnaissent qu'Internet offre de nouvelles possibilités de faire affaire avec le gouvernement, mais ils craignent que la mise au point de nouvelles applications Internet ne soit au détriment d'autres canaux de prestation des services plus traditionnels et ils s'opposent à devoir effectuer toutes les transactions par voie électronique. Ils s'inquiètent de la sécurité et de la confidentialité des renseignements transmis en direct.
3. Réduction des formalités administratives : Les citoyens sont mécontents des lignes téléphoniques occupées, des difficultés avec les boîtes vocales et des annuaires inutiles, sans parler des systèmes de réponse vocale interactive qui ne leur donnent pas accès à un préposé. La complexité des formulaires et la longueur des périodes d'attente, tant au téléphone qu'en personne, ont également été mentionnées comme des sources de frustration.
4. Approche souple : Les citoyens veulent que leurs gouvernements collaborent entre eux, surtout dans le cas des services qui nécessitent des contacts multiples avec différents paliers de gouvernement. Le cloisonnement des services provoque de longs délais d'attente et est inefficace. Les citoyens veulent que les services semblables soient regroupés.
5. Points d'accès uniques : Les citoyens appuient la notion des points d'accès uniques ou des guichets uniques de services en personne si ces solutions s'avèrent rentables et contribuent à réduire le double emploi. Ils ont proposé plusieurs moyens de structurer les centres à guichet unique. Certains d'entre eux croient que ces centres devraient s'articuler autour des besoins particuliers des collectivités, alors que d'autres estiment que l'accent devrait porter sur des besoins communs comme les demandes de certificats et de permis. D'autres encore croient que les centres à guichet unique devraient tous offrir les mêmes services.
6. Services personnalisés : Les citoyens considèrent comme très important le contact personnel que leur offrent les centres de services en personne et le téléphone et ils veulent avoir la possibilité de traiter directement avec un représentant du gouvernement pour lui expliquer leur situation personnelle.
7. Connaissance des programmes et des services gouvernementaux : Les citoyens ne sont pas au courant de la gamme et du nombre des services gouvernementaux à leur disposition. Par exemple, des utilisateurs d'Internet ont déclaré qu'ils aimeraient que le gouvernement offre un service de recherche d'emploi en direct, sans savoir qu'il en existe déjà un.
8. Participation des citoyens : Les citoyens veulent avoir leur mot à dire dans la conception de nouveaux modèles et de nouvelles méthodes d'exécution des programmes et de prestation des services gouvernementaux. Ils appuient une approche progressive fondée sur la recherche.

9. Organisation des structures : Les besoins des citoyens sont diversifiés, ce qui donne lieu à de nombreuses possibilités en matière de regroupement des services. Les regroupements suivants semblent être les plus intuitifs pour les citoyens :

- par sujet : p. ex., formation, emploi, aide financière, questions fiscales, santé;
- par groupe : p. ex., Autochtones, personnes âgées, jeunes, entreprises;
- par événement de la vie : p. ex., situations nécessitant des contacts multiples comme les changements d'adresse, les naissances, les décès, les mariages, la retraite;
- par mot-clé : emploi de termes intuitifs avec lesquels les citoyens sont familiers.

Le programme de prestation des services

Les administrations publiques répondent aux besoins des citoyens en adoptant un programme de prestation des services axé sur :

1. la possibilité d'effectuer des transactions à des points d'accès uniques et des guichets uniques;
2. la prestation de services par voie électronique grâce à Internet, à titre de quatrième canal de prestation des services;
3. le remaniement des processus en vue d'assurer une prestation intégrée des services dans l'ensemble des canaux;
4. l'établissement de partenariats entre tous les paliers de gouvernement.

Défis pour les administrations publiques

Le regroupement des services selon l'optique du citoyen se fonde sur le besoin d'intégrer la prestation des services entre les différents paliers de gouvernements, canaux et secteurs. Les administrations publiques doivent repenser toute la notion de la prestation des services, la réorganiser et la remanier.

Par exemple, en matière de gestion, les administrations publiques doivent songer à des questions telles le leadership, la gestion publique, la responsabilisation et la présentation de rapports axés sur les résultats, alors que sur le plan de l'intégration des différents canaux, ils doivent se pencher sur des questions d'harmonisation, de protection de la vie privée et de sécurité. Pour ce qui est des services intersectoriels, ce sont, entre autres choses, les droits d'utilisation qui doivent retenir leur attention.

Ce sont là des défis dont les administrations publiques doivent discuter ensemble, en fonction de leur objectif commun, soit d'améliorer la prestation des services du point de vue du citoyen.

Un travail de nature évolutive

Les administrations publiques doivent se renseigner davantage au sujet des préférences des utilisateurs de guichets uniques et d'autres canaux de prestation des services. À cet égard, un sondage intergouvernemental auprès des utilisateurs est en cours pour favoriser une meilleure compréhension dans les secteurs suivants :

- Choix des canaux de prestation des services par le citoyen : Pour quels types de transactions les citoyens utilisent-ils des canaux particuliers, et pourquoi? Dans quelle mesure les besoins des utilisateurs en matière de regroupement des services varient-ils en fonction du mode d'accès qu'ils utilisent?
- Liens entre les divers canaux de prestation des services : Du point de vue des utilisateurs, comment les divers canaux se complètent-ils?
- Améliorations jugées prioritaires par les citoyens : Quelles améliorations les utilisateurs aimeraient-ils voir au chapitre de l'intégration de la prestation des services, par exemple en ce qui concerne les centres de services en personne et d'autres canaux de prestation des services?
- Incidence des facteurs démographiques sur l'utilisation des différents canaux de prestation des services : Quelle incidence les facteurs démographiques ont-ils sur les préférences des utilisateurs face aux différents canaux de prestation des services?
- Opinions des citoyens sur le recours à d'autres secteurs : Les utilisateurs ont-ils des opinions sur le recours à d'autres secteurs (entreprises sans but lucratif, secteur privé) pour la prestation des services gouvernementaux?

MODERNISATION DE LA PRESTATION DES SERVICES

Les sections qui suivent présentent un résumé des recherches effectuées dans le but de cerner les besoins des citoyens et d'obtenir leurs opinions et leurs suggestions sur les moyens à prendre pour accroître l'accessibilité des programmes et des services gouvernementaux, les rendre plus pratiques et faire en sorte qu'ils soient assurés plus rapidement. Les données ont été tirées de diverses sources, dont des sondages et des rapports qui examinent les attentes des citoyens au chapitre de l'organisation et de l'amélioration de la prestation des services. Ces sections se veulent le point de départ de discussions et de recherches plus poussées.

1. Amélioration de l'expérience du service

Même si les citoyens reconnaissent que le gouvernement a un rôle plus difficile à assumer que le secteur privé, ils s'attendent à ce que les services publics soient d'une qualité égale ou supérieure

à celle des services offerts par le secteur privé¹. Ils évaluent la qualité du service en fonction de cinq facteurs :

1. la rapidité;
2. les connaissances et la compétence du personnel;
3. la courtoisie ou le confort (disposition du personnel à en faire un peu plus);
4. l'équité du traitement;
5. les résultats.

Quand tous ces facteurs sont réunis, les citoyens accordent les cotes les plus élevées aux services publics. Quand le degré de satisfaction relatif à un de ces facteurs tombe sous une valeur-seuil, la cote de qualité générale du service baisse de façon marquée².

Obstacles à l'accès aux services

Les obstacles à la prestation des services varient d'une étude à l'autre. Une étude a mis l'accent sur les problèmes téléphoniques, c'est-à-dire les lignes occupées, les difficultés avec les boîtes vocales et les recherches dans les annuaires³. Un autre groupe de consultation a examiné les « formalités administratives » et a constaté qu'entre 50 % et 65 % des problèmes étaient liés à l'accès, y compris les contacts multiples ayant trait à une même demande⁴. L'uniformité de l'information posait également un problème lorsque les participants ont dit devoir traiter avec plus d'une personne. Ils ont déclaré avoir l'impression que le personnel, et les ministères gouvernementaux en général, travaillaient en vase clos⁵.

Suggestions des citoyens pour améliorer la prestation des services

Lorsqu'on a demandé aux Canadiens d'indiquer quelles étaient, selon eux, les cinq principales mesures que devrait prendre le gouvernement pour améliorer la prestation des services, celles-ci avaient toutes trait à l'accessibilité :

- réduire les formalités administratives;
- réduire l'attente dans les files, au téléphone;
- simplifier les formulaires et les documents;
- rendre l'accès à l'information plus facile;

¹ Erin Research Inc., pour le Réseau du service axé sur les citoyens et le Centre canadien de gestion, *Les citoyens d'abord*, octobre 1998, p. 10.

² Erin, *Les citoyens d'abord*, p. 27.

³ Erin, *Les citoyens d'abord*, p. 15.

⁴ Les Associés de recherche Ekos Inc., pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Red Tape Focus Groups Findings*, juillet 1998, p. 2.

⁵ Ekos, *Red Tape*, p. 6.

- créer un centre à guichet unique⁶.

Les résultats des sondages menés en 1997 auprès de groupes de consultation formés de clients d'affaires du gouvernement du Manitoba viennent confirmer ces conclusions⁷.

Besoins relevés dans le cadre du Better Systems Initiative du Manitoba	
<p>Accessibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux services à l'endroit et au moment voulus. • Information accessible, complète et exacte. • Accès facile aux services gouvernementaux dans les régions rurales et isolées. <p>Aspects pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services intégrés offerts à un guichet unique. • Aucune saisie de renseignements qui font double emploi. • Options multiples pour accéder aux services gouvernementaux. • Interaction simplifiée avec le gouvernement. 	<p>Rapidité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services gouvernementaux efficaces offerts rapidement. <p>Uniformité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurance quant au temps de réponse et de traitement. • Application simple et uniforme des lois et des politiques. <p>Réceptivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services axés sur les besoins du client. <p>Efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus simples. • Accès à des employés bien renseignés ou à de la documentation utile. •

Résumé

- L'accès rapide et pratique aux programmes et aux services gouvernementaux est une priorité pour les citoyens.

2. Regroupement des services gouvernementaux

Peu de recherche a été effectuée sur le regroupement des services comme tel par rapport au thème plus général de l'amélioration de la prestation des services. Toutefois, d'après certains travaux de recherche, le regroupement des services constitue un moyen d'offrir aux citoyens les services qu'ils recherchent.

Approche souple

Selon les recherches menées au Canada, la création de centres à guichet unique constitue l'un des cinq principaux facteurs qui contribueraient à améliorer la prestation des services

⁶ Erin, *Les citoyens d'abord*, p. 53.

⁷ Manitoba, ministère des Finances, Bureau de la technologie de l'information, *Better Systems Initiative: Summary of Client Needs and Wants*, Winnipeg, 1999.

gouvernementaux⁸. Dans les études menées en Europe, le regroupement des services dans « un même immeuble » est cité comme étant une amélioration importante⁹.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer les moyens d'améliorer les services à contacts multiples, les participants à l'étude d'Erin Research, *Les citoyens d'abord*, ont appuyé les trois solutions suivantes :

- un guichet unique offrant tous les services dont les citoyens ont besoin au même endroit (p. ex., le regroupement des services en fonction d'agents communs);
- la possibilité d'effectuer la totalité ou la majeure partie des tâches par la poste, par téléphone, par Internet, etc., sans avoir à se rendre aux bureaux gouvernementaux (p. ex., le choix du canal de prestation des services);
- une personne pouvant guider les citoyens dans le système ou les aider lorsqu'ils ont un problème (p. ex., aide à la recherche dans le labyrinthe des services gouvernementaux)¹⁰.

De même, les citoyens européens ont formulé les demandes suivantes :

- éviter le plus possible toute interaction avec les administrations publiques;
- obtenir des services complets;
- ne pas avoir à aller d'un bureau à l'autre;
- obtenir le règlement instantané des problèmes;
- jouir d'un accès facile quant au moment et à l'endroit¹¹.

En 1991, les contribuables du Nouveau-Brunswick ont indiqué qu'ils voulaient un gouvernement plus accessible et de taille plus restreinte, et à leur portée. Par conséquent, Service Nouveau-Brunswick a ouvert deux centres « à guichet unique » regroupant sous un même toit et derrière un seul comptoir 50 services de 16 ministères gouvernementaux différents¹². Le Nouveau-Brunswick jouit maintenant à l'échelle de la province d'un réseau de canaux offrant une prestation intégrée des services.

Selon les participants à un groupe de consultation fédéral sur les formalités administratives, les citoyens ne devraient avoir à traiter qu'avec un fonctionnaire, soit quelqu'un qui connaît leur

⁸ Erin, *Les citoyens d'abord*, p. 53.

⁹ Exposé sur « One-Stop Government Workshop » : *The Status of One-Stop Government in Europe: Results and Conclusions from National Surveys*, conférence tenue à Bremen, en Allemagne, octobre 1999.

¹⁰ Erin, *Les citoyens d'abord*, p. 25.

¹¹ Conférence tenue à Bremen, *Status of One-Stop Government*.

¹² Centre canadien de gestion, pour le groupe de travail sur les modèles de prestation des services formé de sous-ministres, *Delivering Clusters of Services to Clients: Innovations From Outside the Government of Canada*, août 1995.

dossier ou leur situation ou quelqu'un qui pourrait « prendre leur dossier en main » et faire pour eux les démarches nécessaires pour obtenir l'information requise. Les répondants ont recommandé la mise sur pied d'un centre téléphonique central pour le gouvernement fédéral, qui acheminerait les appels au bureau compétent¹³.

Au Royaume-Uni, les citoyens ont également manifesté un ferme appui à l'égard de la création de guichets uniques pour la prestation des services du gouvernement central et des administrations locales (81 %). Dans un sondage, 92 % des répondants ont indiqué qu'ils jugeaient important que tous les centres offrent exactement les mêmes principaux services à guichet unique¹⁴.

À l'Île-du-Prince-Édouard, un groupe de consultation sur la « prestation des services en partenariat » formé de citoyens a examiné plusieurs questions qui influent également sur le regroupement des services¹⁵. En règle générale, les répondants se sont dits en faveur de la notion de la prestation des services en partenariat parce qu'elle :

- permettrait d'offrir des services plus pratiques et plus accessibles;
- permettrait aux différents paliers de gouvernement de collaborer entre eux;
- favoriserait la création d'un point d'accès unique au lieu de plusieurs;
- permettrait de créer un partenariat constructif avec le public.

Selon la plupart des répondants à cette étude, la prestation de services en partenariat serait surtout efficace pour les services administratifs pouvant être assurés rapidement, tels que la transmission de renseignements généraux et de formulaires, la délivrance de permis et de licences et la réception de paiements. Les répondants ont également proposé le regroupement des services liés :

- aux industries primaires comme l'agriculture, les pêches et les forêts;
- à certains groupes démographiques - personnes âgées, jeunes et personnes ayant des problèmes d'alphabétisation;
- au recyclage des adultes, à la formation et à l'emploi;
- à l'obtention de permis et de licences obligatoires et à d'autres exigences administratives;
- aux questions de fiscalité et au paiement des impôts;
- à un service de demandes de renseignements à l'intention des bénévoles.

¹³ Ekos, *Red Tape*, p. 9.

¹⁴ People's Panel, Wave 3, Internet: www.servicefirst.gov.uk/1999/panel/3rdwave/Topline_pocl.htm), Royaume-Uni, 23 décembre 1999.

¹⁵ Wendy MacDonald & Associates Inc. for Client-Centred Co-Delivery Project Steering Committee, *Summary Report of the Client-Centred Co-Delivery Project: Knowledge Economy Partnership*, Île-du-Prince-Édouard, septembre 1999, pages 7-8.

Les répondants ont proposé que des services d'aide au développement des entreprises soient offerts à l'échelle de la province et non seulement dans les villes et qu'il n'y ait qu'un seul point de contact pour obtenir des renseignements sur le gouvernement.

Préoccupations concernant le regroupement des services

Les citoyens sont prudents face aux intentions du gouvernement et ne veulent prendre part à aucune initiative qui pourrait se solder par une diminution des services et une réduction de l'effectif (en particulier dans les secteurs de l'agriculture, des pêches et du tourisme). À court terme, la population craint que le regroupement des services ne sème la confusion et n'entraîne l'interruption des services (plus de boîtes vocales, plus de renvois d'une personne à l'autre, etc.). À long terme, la population s'inquiète d'une réduction du contact personnel et d'un recours accru à la technologie (qu'elle assimile à une réduction du niveau de service)¹⁶.

Participation des citoyens à l'élaboration d'une stratégie de regroupement des services

Les citoyens estiment qu'ils doivent être inclus dès le départ dans les discussions portant sur la prestation des services en partenariat et que les coordonnateurs devraient continuer de faire appel à eux lors des étapes critiques de la planification. Les décisions futures touchant la mise en œuvre devraient se fonder sur les recherches et les données recueillies sur les expériences vécues et non sur des hypothèses formulées par les administrations publiques¹⁷.

Opinions sur le libellé et la conception

En règle générale, les citoyens estiment que les rubriques désignant les groupes de services sont le plus clair possible lorsqu'elles énoncent en détail le contenu de la catégorie - p. ex., « Emplois, travailleurs, éducation, formation et carrières »¹⁸.

Dans une étude réalisée par l'Île-du-Prince-Édouard, les citoyens ont insisté sur la nécessité d'identifier les regroupements ou groupes de services au moyen d'un libellé clair et simple et sur des liens intuitifs entre les différents éléments d'information¹⁹.

De même, lorsqu'on a demandé aux groupes de consultation de formuler des commentaires sur le libellé utilisé dans un plan directeur proposé pour la création d'un guichet unique pour le gouvernement du Canada, les participants ont indiqué ce qui suit :

¹⁶ MacDonald, *Client-Centred Co-Delivery Project*, pages 7-8.

¹⁷ MacDonald, *Client-Centred Co-Delivery Project*, p. 19.

¹⁸ Patterson, Langlois Consultants, pour la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *The Research Process: Portal Information Organization*, Ottawa, mars 2000.

¹⁹ MacDonald, *Client-Centred Co-Delivery Project*, p. 13.

- la répétition des catégories ou des titres était peu souhaitable et semait la confusion. Les liens doivent être faciles à distinguer (p. ex., « Fiscalité » par rapport à « Comment produire votre déclaration d'impôt sur le revenu »).
- À l'intérieur des rubriques, les sous-catégories devraient être uniformes et inclusives.
- Les libellés « à la mode » (p. ex., « Qui sommes-nous? » par rapport à « Gouvernement ») ne conviennent pas.
- Les rubriques ne devraient pas être trop longues ni trop vagues²⁰.

Les groupes de consultation constitués par le gouvernement fédéral dans le cadre du projet de refonte des pages bleues ont indiqué, dans l'ensemble, que le nouvel annuaire ne devrait pas consacrer trop d'espace aux logos²¹.

Résumé

- Les citoyens appuient la notion du regroupement des services si cela se traduit par une meilleure accessibilité aux services et une réduction du nombre de transactions multiples.
- Les citoyens veulent un libellé simple et clair.
- Les citoyens veulent avoir leur mot à dire dans la détermination et l'organisation des groupes de services et dans l'établissement des titres de ces groupes.

3. Organisation des regroupements

Certains sondages et groupes de consultation ont demandé aux citoyens de fournir des exemples précis tirés d'une expérience personnelle récente ou d'un regroupement des services particulier qui leur a été présenté. La présente section résume les thèmes communs qui se sont dégagés des commentaires des citoyens sur ces « groupes de services particuliers ».

Besoin et utilisation des groupes de services

L'étude *Les citoyens d'abord* fournit des données importantes sur les opinions des citoyens qui devaient communiquer avec plus d'une personne ou plus d'un ministère ou palier de gouvernement pour effectuer une transaction. Les agents et les services présentés dans les deux tableaux qui suivent donnent une idée des possibilités en matière de regroupement des services.

²⁰ Les Associés de recherche Ekos, pour le Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Citizen-Centred Website Testing Focus Groups Report*, Ottawa, novembre 1999, p. 12.

²¹ Marketexplorers, pour le Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Blue Pages Redesign Project: Assessment of Keywords and Service Clusters Report on Focus Groups*, Ottawa, 1999, p. 16.

Agents des contacts multiples

Le besoin de communiquer avec le gouvernement plus d'une fois pour une seule transaction est souvent provoqué par un événement de la vie, comme l'obtention d'un nouvel emploi, les études universitaires, un mariage, un décès dans la famille ou un déménagement. Voici les agents des contacts multiples mentionnés par les citoyens :

- Acquisition de certificats, dossiers personnels
- Changement d'adresse
- Changement de nom
- Décès
- Perte ou vol d'une carte d'identité
- Demande de renseignements
- Demande d'aide financière
- Questions fiscales
- Questions de santé

(Source : *Les citoyens d'abord*, page 21)

Services ou ministères menant à des contacts multiples

Voici les services ou ministères menant à des contacts multiples :

- Certificats de naissance, de mariage et de décès (13 %)
- Passeports (10 %)
- Revenu Canada (8 %)
- Régime de pensions du Canada (6 %)
- Douanes et immigration (6 %)
- Assurance-emploi (4 %)
- Immatriculations fédérales [p. ex., numéro d'assurance sociale (4 %)]
- Demande d'une carte d'assurance-maladie (3 %)
- Immatriculation d'un véhicule à moteur (3 %)
- Soins de santé provinciaux (2 %)
- Démarrage d'une petite entreprise (2 %)
- Tribunaux provinciaux (2 %)
- Prêts étudiants (2 %)

(Source : *Les citoyens d'abord*, page 22)

Bon nombre des agents susmentionnés ont été également relevés dans le cadre du projet du *People's Panel* du R.-U. visant à identifier sept événements de la vie sur lesquels fonder le regroupement des services de différentes organisations :

- quitter l'école;
- avoir un enfant;
- prendre sa retraite;
- nécessiter des soins à long terme;
- changer d'adresse;
- perdre son emploi;
- vivre un deuil²².

Les participants au sondage de 1997 de la firme Ekos intitulé *Repenser le gouvernement : première campagne* ont souscrit à l'idée d'avoir à signaler un changement d'adresse une seule fois, c'est-à-dire à leur gouvernement provincial, qui se chargerait de transmettre l'information à tous les autres organismes gouvernementaux concernés²³.

²² People's Panel, Wave 3, Internet: www.servicefirst.gov.uk/1999/panel/3rdwave/Topline_pocl.htm), Royaume-Uni, 23 décembre 1999.

²³ Ekos Research Associates Inc., *Repenser le gouvernement : première campagne*, 1997.

En réponse à une autre question posée dans le cadre de ce sondage, les citoyens ont indiqué que, en ce qui concerne la création de guichets uniques, les administrations publiques devraient accorder la priorité aux programmes destinés :

- aux chômeurs (37 %);
- aux enfants et aux jeunes (27 %);
- aux personnes âgées (18 %);
- aux entreprises (12 %) ²⁴.

Dans d'autres sondages auprès de groupes de consultation menés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les citoyens ont évalué la viabilité du regroupement des services en fonction des événements de la vie. Les participants ne tenaient pas à savoir quel palier de gouvernement était chargé d'assurer le service - tout ce qu'ils voulaient, c'était obtenir le service en question. Ce point de vue est surtout ressorti lors des discussions portant sur les groupes de services qui chevauchent divers paliers de gouvernement, en ce qui concerne par exemple la perte des pièces d'identité ²⁵. Les administrations publiques ont donné suite aux préoccupations des citoyens concernant la perte de pièces d'identité en créant le site du portefeuille perdu, qui fournit des renseignements sur le remplacement des pièces d'identité fédérales et provinciales (http://www.canada.gc.ca/programs/wallet/wallet_f.html).

Le R.-U. a évalué les réactions des citoyens à l'égard d'un projet de portail gouvernemental qui permettrait de signaler un changement d'adresse à divers ministères gouvernementaux grâce à une technologie de communication en direct. Les citoyens ont accueilli favorablement le prototype de ce portail. Toutefois, ils jugeaient que la gamme des services et des renseignements fournis grâce à ce portail devait être élargie afin d'inclure des partenaires du secteur privé ²⁶. Ce site se trouve à l'adresse <http://www.changeofaddress.gov.uk/>.

Regroupement des services téléphoniques

Dans les sondages menés auprès de groupes de consultation dans le cadre du projet de refonte des pages bleues, les répondants se sont dits en faveur du regroupement des services fédéraux, municipaux et provinciaux dans un seul annuaire, qui inclurait également des renvois aux sites Web ²⁷.

²⁴ Ekos, *Repenser le gouvernement*, 1997.

²⁵ Les Associés de recherche Ekos, pour le Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lost Government Identity Documents Website Testing Report*, Ottawa, mars 2000, p. 10.

²⁶ PA Consulting Group, *Modernizing Government: CITU Portal Feasibility Study*, Londres, juin 1999.

²⁷ Marketexplorers, *Blue Pages Redesign*.

Toujours en ce qui concerne le projet de refonte des pages bleues, la solution jugée la plus favorable était celle qui regroupait les services en quatre catégories, solution qui aidait les participants à repérer les services recherchés et qui donnait l'impression que l'annuaire était plus accessible.

Les sondages sur le projet de refonte des pages bleues menés auprès de groupes de consultation ont révélé que les regroupements axés principalement sur le profil démographique (personnes âgées et anciens combattants, enfants et familles, personnes handicapées, jeunes, habitants des zones rurales et des régions du Nord) étaient jugés les moins favorables parce qu'ils étaient trop vagues. Par exemple, la section « Adultes » servait de fourre-tout. Certaines catégories ont été jugées politiquement incorrectes et, dans l'ensemble, on craignait que cette approche ne contribue à classer les citoyens dans des catégories particulières. Les répondants ont toutefois jugé qu'il était nécessaire d'établir une catégorie destinée à répondre aux besoins des Autochtones²⁸.

Dans le cadre du projet de refonte des pages bleues, les répondants qui connaissaient déjà les services disponibles préféraient un système par mot-clé, mais désiraient pouvoir accéder à un mécanisme quelconque qui leur permettrait de trouver des numéros de téléphone particuliers étant donné que les noms des ministères changent souvent. Ils étaient ouverts à d'autres solutions, pourvu qu'un index par mots-clés soit inclus²⁹.

<u>Projet de refonte des pages bleues</u> <u>Quatre regroupements de services proposés</u>	
<u>Contacts</u> <ul style="list-style-type: none">• Représentants élus• Annuaires gouvernementaux	<u>Entreprises, industrie et commerce</u> <ul style="list-style-type: none">• Services aux entreprises• Recherche, technologie et innovation• Commerce et investissement• Renseignements destinés aux consommateurs• Industries, tourisme
<u>Particuliers, familles, communauté</u> <ul style="list-style-type: none">• Aide sociale et santé• Logement, biens-fonds et services publics• Éducation et formation• Emploi, travail et carrières• Arts, culture et patrimoine• Développement communautaire• Transports• Voyages, loisirs et sports• Sécurité publique	<u>Gouvernement</u> <ul style="list-style-type: none">• Citoyenneté et immigration• Information et communication• Ressources et environnement• Fiscalité• Forces armées• Relations internationales• Justice et tribunaux

²⁸ Marketexplorers, *Blue Pages Redesign*, p. 17.

²⁹ Marketexplorers, *Blue Pages Redesign*, p. 3.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, dans le cadre des sondages menés auprès de groupes de consultation sur l'organisation par sujets des renseignements figurant sur le site Web du gouvernement du Canada, les participants se sont vu remettre un « plan directeur », qui regroupait les renseignements et les services selon les catégories suivantes :

- Renseignements sur le gouvernement
- Sujet
- Événements de la vie
- Intérêts personnels
- Entreprises
- Capacité de personnaliser le site Web³⁰.

Les participants ont signalé le besoin de liens clairs vers d'autres paliers de gouvernement, étant donné qu'il arrive souvent que les citoyens ne sachent pas quelle administration est responsable d'une activité ou d'un service donné. Ils ont dit vouloir une liste des activités précises qui peuvent être menées sur Internet (p. ex., sections sur les transactions et les formulaires). Les citoyens s'attendent à ce qu'un site Web fédéral soit simple, facile à utiliser et comprenne un volet civique et des renseignements au sujet du Canada (en particulier un fonds ou une fonction interactive telle qu'un quiz). Selon eux, le site Web devrait être à tel point intuitif qu'une personne qui ne connaît pas le gouvernement réussirait facilement à trouver les renseignements qu'elle cherche³¹.

Une autre série de séances de groupes de consultation formés de citoyens et d'entreprises a été tenue en mars et avril 2000. On a demandé aux participants quelle serait, selon eux, la meilleure façon de regrouper les renseignements, les programmes et les services gouvernementaux sur le canal électronique et quels principes d'organisation étaient les plus intuitifs pour les citoyens.

La première série de sondages menés auprès des groupes de consultation avait révélé que l'organisation « par sujet » était la plus intuitive. Deux catégories de sujets ont été proposées : une visant les citoyens et l'autre, les entreprises³².

³⁰ Ekos, *Lost Government Identity Documents*, pages 9-12.

³¹ Ekos, *Lost Government Identity Documents*, p. 13.

³² Patterson, Langlois, *The Research Process*, mars 2000.

Sujets visant les citoyens	Sujets visant les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Peuples autochtones • Au sujet du Canada et des Canadiens • Renseignements à l'intention des consommateurs • Culture, patrimoine et loisirs • Économie • Environnement, ressources, agriculture et pêches • Santé, médecine et mode de vie • Emplois, travailleurs, éducation, formation et carrières • Justice et droit • Nouveaux arrivants au Canada • Personnes handicapées • Sécurité publique • Services aux régions rurales et isolées • Sciences et technologie • Personnes âgées • Fiscalité • Finances • Voyages au pays et à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements et statistiques concernant les entreprises • Règlements visant les entreprises • Démarrage d'une entreprise • Financement • Ressources humaines et employeurs • Innovation • Commerce international • Investissement • Fusions, acquisitions, restructurations et dissolutions • Vente au gouvernement • Fiscalité

La deuxième série de sondages menés auprès de groupes de consultation visait à évaluer les catégories particulières classées sous les sujets visant les citoyens et ceux visant les entreprises. Les participants représentant des groupes de citoyens ont indiqué que leurs sujets prioritaires étaient :

- la fiscalité
- les emplois, les travailleurs, l'éducation, la formation et les carrières;
- la santé, la médecine et le mode de vie.

Quant aux participants des entreprises, ils ont indiqué les priorités suivantes :

- les ressources humaines et les employeurs;
- la fiscalité;
- les règlements visant les entreprises;
- le financement³³.

³³ Patterson, Langlois Consultants, pour la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *The Research Process: Portal Information Organization*, Ottawa, avril 2000.

Les résultats de ces sondages ont servi de point de départ à l'élaboration du plan directeur pour le regroupement des services sur le site Web du gouvernement du Canada. Le portail du gouvernement du Canada classera les programmes et les services par sujets dans trois catégories : les entreprises canadiennes, les Canadiens et les non-Canadiens. Les événements de la vie et les groupes démographiques feront partie de l'index des sujets pour chacune des principales catégories. Par exemple, sous la catégorie « Canadiens », il sera possible d'obtenir des renseignements sur des sujets tels que l'emploi, la santé et les personnes âgées.

Résumé

- Les groupes de services devraient refléter les agents qui incitent les citoyens à communiquer avec le gouvernement.
- Le défi consiste à établir des groupes de services qui sont intuitifs et faciles à utiliser.
- L'organisation des groupes de services peut dépendre du canal de prestation des services.

4. Utilisation des différents canaux de prestation des services

Un thème qui s'est dégagé tout au long des sondages et des rapports ayant fait l'objet d'un examen est celui du choix des canaux de prestation des services pour le regroupement des services.

Canaux privilégiés

La nature de la transaction influe sur le choix du canal de prestation des services. Dans un sondage mené en 1999, les répondants ont indiqué qu'ils utilisaient de préférence le téléphone (42 %) ou la poste (38 %) pour s'inscrire à un programme du gouvernement. Par contre, pour obtenir de l'information seulement, les répondants ont indiqué qu'ils choisissaient en premier la poste (41 %), puis le téléphone (28 %) ³⁴.

Même si tout au long de ce sondage, la poste et le téléphone se sont avérés les canaux préférés pour l'obtention de renseignements ou l'inscription à un programme dans tous les groupes d'âge, l'âge influait tout de même sur l'ouverture à d'autres canaux de prestation des services. Par exemple, chez les moins de 25 ans, 22 % des répondants ont indiqué qu'ils auraient accès à l'information au moyen d'Internet. Toutefois, seulement 5 % des répondants âgés de plus de 65 ans ont indiqué qu'ils se serviraient d'Internet ³⁵.

Les citoyens ont indiqué que, au cours des dix prochaines années, les administrations publiques devraient accorder la priorité à l'établissement de mécanismes d'accès aux programmes et aux services au moyen d'Internet ³⁶. Toutefois, ils ne s'attendent pas à ce que la prestation

³⁴ Les Associés de recherche Ekos Inc. *Rethinking the Information Highway*, Ottawa, mars 2000, p. 57.

³⁵ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 59.

³⁶ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 67.

électronique des services prédomine étant donné qu'ils croient que d'autres canaux doivent être disponibles. Les citoyens continueront de vouloir avoir le choix du mode d'interaction avec le gouvernement en fonction du type de renseignements demandés et de leur complexité³⁷.

Au R.-U., le cadre stratégique de prestation des services reconnaît que la prestation électronique des services ne remplace pas le besoin de contact personnel. Dans les cas où des services sont offerts en personne, la technologie devrait être utilisée pour améliorer l'accès à l'information pour les fournisseurs de services, qui seraient alors en mesure de fournir de meilleurs services au client³⁸.

Prestation des services en personne

Si un centre de services multiples du gouvernement provincial était situé à moins d'une demi-heure de route de leur domicile, les répondants ont indiqué qu'ils tenteraient fort vraisemblablement d'obtenir des services en personne à ce centre (40 %) ou par téléphone (35 %)³⁹.

Au R.-U. les deux tiers des répondants ont indiqué qu'ils aimeraient se rendre au bureau de poste pour obtenir des services en personne offerts en partenariat avec d'autres intervenants. La principale préoccupation concernait le manque éventuel d'espace privé pour le traitement des questions confidentielles. Les répondants craignaient également que si les administrations publiques offraient leurs services dans des supermarchés ou des banques, ces établissements tenteraient de leur vendre d'autres produits ou services⁴⁰.

Prestation des services par Internet

Les récents travaux sur le regroupement des services ont surtout porté sur Internet comme principal canal de prestation des services.

Les facteurs démographiques influent sur le choix du canal de prestation des services. Les Canadiens se branchent sur Internet dans une proportion plus élevée que les Canadiennes, bien que l'écart à ce chapitre diminue rapidement. Les jeunes se branchent plus rapidement que les personnes plus âgées. La majorité des Canadiens âgés de plus de 45 ans n'utilisent pas Internet. Toutefois, il est intéressant de noter que, au cours des derniers mois, les personnes à revenu modeste semblent s'être branchées à un rythme plus rapide que les membres des autres catégories de revenus⁴¹.

³⁷ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 67.

³⁸ People's Panel, Wave 3, Royaume-Uni.

³⁹ Ekos, *Repenser le gouvernement*, 1997.

⁴⁰ United Kingdom People's Panel, Wave 3.

⁴¹ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, mars 2000.

Le niveau d'alphabétisation est également un facteur important qui influe sur l'utilisation d'Internet. En fait, 85 % des Canadiens peu scolarisés ne se sont pas servis d'Internet à la maison ou ailleurs au cours des trois derniers mois. Seulement 5 % des Canadiens peu alphabétisés considèrent Internet comme leur canal de choix pour l'interaction avec le gouvernement du Canada⁴².

Les répondants à une étude sur la technologie ont fait état de la nature pratique d'Internet. En fait, 66 % d'entre eux ont indiqué que l'utilisation d'Internet était plus rapide, 22 % ont signalé que les bureaux du gouvernement étaient trop loin, ce qui n'était pas pratique, 16 % ont dit avoir besoin d'information en dehors des heures de bureau et 21 % étaient d'avis que les renseignements obtenus sur le site Web du gouvernement étaient de meilleure qualité et plus détaillés⁴³.

Toutefois, les citoyens s'inquiètent également de la protection de la vie privée et de la sécurité lorsqu'ils utilisent Internet. Quelque 56 % des Canadiens estiment que l'autoroute de l'information empiète sur la vie privée des Canadiens et 87 % hésitent à fournir des données de base (p. ex., un numéro de carte de crédit) sur Internet pour faire l'achat d'un produit ou d'un service⁴⁴.

Au R.-U., bien que la population appuie la notion du gouvernement électronique, ils craignent que les pannes de matériel ne causent des erreurs (42 %) et qu'il ne soit porté atteinte à la confidentialité des données personnelles (39 %). Les citoyens âgés entre 18 et 35 ans appuient dans une proportion de 65 % l'idée d'un gouvernement électronique⁴⁵.

Près de la moitié (44 %) des Canadiens qui utilisent Internet ont dit que l'accès aux services gouvernementaux était l'une des raisons pour lesquelles ils se servaient d'Internet. Toutefois, la plupart sont à la recherche d'information et n'utilisent pas Internet pour effectuer une transaction. Parmi ceux qui utilisent les sites Web du gouvernement :

- 83 % accèdent à des renseignements sur les programmes et services gouvernementaux;
- 36 % cherchent des numéros de téléphone et des adresses;
- 32 % sont à la recherche d'un emploi ou de possibilités de carrière;
- seulement 10 % demandent un service ou effectuent un paiement en direct;
- seulement 17 % produisent leur déclaration d'impôt sur le revenu en direct⁴⁶.

⁴² Rapport du Bureau d'information du Canada, septembre 2000.

⁴³ PriceWaterhouseCoopers, *Canadian Consumer Technology Study*, septembre 2000.

⁴⁴ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 89.

⁴⁵ People's Panel, First Wave, Royaume-Uni, 1998.

⁴⁶ Ekos, *Rethinking the Information Highway*.

Peu importe la raison pour laquelle ils utilisent actuellement Internet, lorsqu'on a demandé aux répondants s'ils aimeraient avoir accès à 11 services gouvernementaux précis au moyen d'Internet, ils ont répondu par l'affirmative dans une proportion écrasante :

- chercher des possibilités d'emploi ou de carrière - 83 %;
- obtenir des renseignements sur des programmes, employés et services gouvernementaux - 79 %;
- renouveler un permis de conduire - 79 %;
- remplir des formulaires de demande de programmes ou de services gouvernementaux – 76 %;
- demander divers permis (p. ex., pêche, chasse, animal de compagnie) - 74 %;
- demander un certificat de naissance ou une carte d'assurance-maladie - 73 %;
- produire une déclaration d'impôt sur le revenu - 69 %;
- demander un passeport - 69 %;
- obtenir des renseignements météorologiques - 68 %;
- payer des contraventions de stationnement ou des amendes - 60 %;
- soumettre les cartes d'assurance-emploi ou vérifier où en est le traitement d'une demande - 52 %⁴⁷.

Bien qu'un grand nombre d'utilisateurs connaissent les sites Web gouvernementaux, ils sous-estiment énormément le nombre de sites Web fédéraux existants ainsi que l'éventail et la diversité des programmes et services offerts sur ces sites⁴⁸.

Une forte majorité d'utilisateurs d'Internet (86 %) favorisent la création d'un site Web unique qui leur permettrait d'avoir accès à une vaste gamme de services gouvernementaux. Pratiquement tous les participants à un groupe de consultation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont indiqué qu'ils considéreraient l'idée d'un portail ou d'un guichet unique comme point d'accès au site Web du gouvernement fédéral comme une approche évidente qui ne présente pas d'inconvénients. En fait, d'après de nombreux participants, le site Web du gouvernement du Canada doit être plus qu'un simple mode de prestation des services publics et doit comporter un volet civique (p. ex., communication avec les députés et enregistrement des opinions)⁴⁹.

Les attentes relatives au temps de réponse sont plus élevées pour les transactions en direct que pour les transactions par courrier. Toutefois, les attentes relatives au temps de réponse sur le canal électronique sont à peu près les mêmes que pour les transactions par téléphone⁵⁰.

⁴⁷ PriceWaterhouseCoopers, *Canadian Consumer Technology Study*, septembre 2000.

⁴⁸ Ekos, *Lost Government Identity Documents*.

⁴⁹ Ekos, *Citizen-Centred Website Testing*, p. 13.

⁵⁰ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 68.

Pour ce qui est de l'amélioration des services gouvernementaux sur Internet, les questions suivantes ont été soulevées en ordre de priorité :

- assurer la sécurité des renseignements personnels (88 %);
- faire en sorte que les adresses électroniques des ministères soient plus faciles à trouver (60 %);
- être en mesure d'assurer un suivi en personne ou par téléphone après l'envoi de renseignements en direct (56 %);
- fournir un guichet unique pour l'accès à une vaste gamme de programmes grâce à un site Web central (53 %);
- permettre l'accès aux services 24 heures sur 24 et sept jours sur sept (45 %)⁵¹.

Prestation des services par téléphone

Une proportion importante (77 %) des participants au *People's Panel* du R.-U. ont indiqué qu'ils voulaient être en mesure d'appeler un centre téléphonique à accès unique 24 heures sur 24. En outre, 9 participants sur 10 jugent important d'être accueillis par une personne au bout du fil plutôt que par un menu d'options enregistré.

Kiosques

En 1997, la majorité des répondants à un sondage ont convenu que, si le gouvernement mettait en place des guichets automatiques permettant aux citoyens d'effectuer certains types des transactions (p. ex., effectuer des paiements en vue de l'obtention de permis, d'immatriculations, etc.), ils utiliseraient le service⁵².

Selon des sondages menés auprès des utilisateurs des guichets libre-service du ministère des Transports de l'Ontario, l'expérience s'est avérée extrêmement positive (p. ex., les répondants ont indiqué qu'ils s'en serviraient encore, qu'ils avaient économisé du temps, qu'ils aimeraient que le service soit maintenu, qu'ils trouvaient l'emplacement pratique et que le guichet était facile à utiliser)⁵³.

Résumé

- Les citoyens s'attendent de pouvoir choisir le mode d'accès aux services gouvernementaux.
- Les citoyens craignent que le canal électronique ne devienne le point d'accès obligatoire aux programmes et services gouvernementaux.
- La nature de la transaction influe sur le choix du canal de prestation des services.

⁵¹ Ekos, *Rethinking the Information Highway*, p. 69.

⁵² Ekos, *Repenser le gouvernement*, 1997.

⁵³ Centre canadien de gestion, *Delivering Clusters of Services*.

5. Défis pour les administrations publiques

Le regroupement des services selon l'optique du citoyen se fonde sur le besoin d'intégrer la prestation des services entre les différents paliers de gouvernements, canaux et secteurs. Les administrations publiques doivent repenser toute la notion de la prestation des services, la réorganiser et la remanier.

Outre les attentes des citoyens, d'autres facteurs influent sur la modernisation de la prestation des services : la mondialisation, les progrès technologiques constants, les défis démographiques, l'évolution des priorités de la population et les impératifs de la rentabilité.

Le regroupement des services pose des défis, à mesure que les administrations publiques repensent leurs modèles de prestation des services pour faire face à l'interdépendance croissante qui existe entre les gouvernements, les secteurs et les canaux de prestation des services.

Gestion publique et responsabilisation

L'établissement de guichets uniques de concert avec d'autres administrations crée des partenariats qui remettent en question les structures de gestion publique et de responsabilisation traditionnelles. Il donne lieu à la nécessité de régler des questions liées aux trois dimensions de la reddition de comptes : verticalement, c'est-à-dire par rapport aux ministres et aux assemblées législatives; horizontalement, c'est-à-dire entre partenaires; envers le citoyen.

Un groupe interministériel fédéral a identifié les défis particuliers que présentent les ententes de cohabitation entre les administrations publiques dans les domaines suivants :

- ressources humaines et formation du personnel;
- différences au chapitre de la rémunération, des avantages sociaux et des politiques administratives d'une administration à l'autre;
- gestion des immobilisations qui ne peuvent être détenues en copropriété et questions de responsabilité connexes;
- lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels différentes d'une administration à l'autre;
- considérations relatives aux langues officielles : langue de travail, langue de prestation des services, besoins de traduction, etc.
- utilisation de l'image de marque fédérale par opposition à l'image de marque provinciale sur les affiches et les produits;
- systèmes d'administration et de soutien incompatibles;
- difficultés au chapitre de l'administration des budgets des différentes administrations.

Interdépendance des canaux de prestation des services

La prestation de services uniformes aux citoyens à l'aide des divers modes d'accès soulève des questions relatives à l'interdépendance des différents canaux.

Les services semblent se prêter à des regroupements différents selon le canal utilisé. Dans le cadre du regroupement des services, il convient de songer à assurer l'uniformité des groupes de services d'un canal à l'autre (y compris la qualité du service et les normes de service). De même, il faut tenir compte de l'impact du canal de prestation électronique des services comme facteur habilitant.

Il faut également établir des stratégies de regroupement des services qui permettent une harmonisation avec les initiatives gouvernementales ou ministérielles actuelles. Par exemple, étant donné que d'autres canaux de prestation des services comptent sur un support électronique, toute démarche de regroupement des services devrait faire fond sur les priorités en matière de prestation électronique des services ou être compatible avec ces priorités. Même si certains liens sont évidents, d'autres pourraient nécessiter des recherches plus poussées.

Protection de la vie privée et sécurité

Le recours accru au canal électronique et à des ententes avec des tiers pour assurer la prestation des services gouvernementaux suscite des préoccupations au sujet de la protection de la vie privée et de la sécurité des renseignements personnels

Droits d'utilisation

La question des droits d'utilisation prendra de l'importance au fur et à mesure que les administrations publiques se tourneront vers des partenaires non gouvernementaux pour la mise en œuvre de leurs stratégies de prestation des services.

6. Prochaines étapes

Ce document est de nature évolutive et fait état de notre approche axée sur la recherche pour améliorer la prestation des services.

D'autres travaux de recherche portant sur les préférences des utilisateurs des guichets uniques et d'autres canaux de prestation des services sont en cours. L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) mène actuellement un projet de recherche intergouvernemental pour examiner cette question.

Lors de l'activité d'apprentissage qui aura lieu à Halifax (Nouvelle-Écosse) le 6 décembre 2000, toutes les administrations publiques de l'Amérique du Nord partageront entre elles les leçons qu'elles ont tirées de leurs expériences et les pratiques qui se sont avérées efficaces.

Notre objectif, à titre d'administrations soucieuses d'améliorer la prestation des services dans l'optique des citoyens, est de continuer à mieux comprendre les problèmes et les défis liés au regroupement des services, à mesure que nous approfondissons nos connaissances sur les deux piliers de la prestation des services axée sur les citoyens - l'accès et le rendement.

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour faire des suggestions, veuillez communiquer avec :

Toby Fyfe
Directeur
Division de la diversification des modes de prestation des services
Secteur du service et de l'innovation
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
400, rue Cooper, 8^e étage
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-0201

Adresse électronique : acd-dmps@tbs-sct.gc.ca

27/11/00