
3

**DEO —
Modèle
Services
Canada**

TABLE DES MATIÈRES

1.0	INTRODUCTION	1
1.1	Aperçu	1
1.2	Nature de la relation	2
2.0	CADRE « SERVICES CANADA »	4
2.1	Introduction	4
2.2	Cadre actuel	5
2.3	Facteurs de frustration	7
2.4	« Services Canada » — Options relatives à la prestation de services axés sur le client	8
3.0	PARTENARIATS	13
4.0	FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS — LEÇONS RETENUES	15
5.0	MISE EN OEUVRE	19
5.1	Questions importantes touchant la planification de la mise en oeuvre	19
6.0	CONCLUSIONS	23

1.0 INTRODUCTION

1.1 Aperçu

Au cours des dernières années, les gouvernements à l'échelle du Canada et d'autres pays ont commencé à se sensibiliser à la nature de leurs relations avec les citoyens. Cette situation est attribuable en partie aux demandes des citoyens eux-mêmes, car la question des services, et plus particulièrement la qualité des services, est devenue une dimension importante des relations économiques dans le secteur privé.

Point peut-être plus important, les gouvernements ont perçu un écart grandissant entre eux et leur électorat, ce qui leur a permis d'être de plus en plus conscients du besoin de trouver des façons de renouer avec les citoyens. Certains ont admis que le gouvernement ne prête pas suffisamment attention à la qualité de ses services et que, en grande partie, les institutions du secteur public n'axent pas leurs activités sur les besoins des citoyens, le service en général, l'efficacité et l'efficacités, l'économie et la productivité. Bref, on perçoit que le gouvernement a déployé très peu d'efforts pour démontrer qu'il est capable de prévoir les besoins des clients et de les satisfaire.

Le présent rapport examine des modèles visant à recentrer la relation gouvernement-citoyen au chapitre des services et l'axer sur le citoyen/client.

Premièrement, nous décrivons l'état actuel de la relation. Il importe de faire état de la relation avant de passer aux solutions, car la nature de cette relation est vaste et présente de nombreux aspects. Il est également important de comprendre les différents types d'interactions entre les citoyens et le gouvernement fédéral et de faire la différence entre les interactions transactionnelles/informationnelles (le thème de ce rapport) et les interactions en matière de politiques/de conseils.

Nous examinons ensuite les options de prestation de services à l'échelle du Canada dans le but d'améliorer la relation entre le citoyen et le gouvernement fédéral au chapitre des services. Enfin, nous étudions les facteurs critiques de succès et les leçons que nous avons apprises des modèles actuels et innovateurs de prestation de services.

Finalement, nous jetons un coup d'oeil aux questions clés de mise en oeuvre qui surviendront lors de l'établissement d'un nouveau modèle de prestation de services.

1.2 Nature de la relation

Pour vraiment bien comprendre la nature de la relation, il faut d'abord reconnaître que l'interface entre le gouvernement fédéral et le client au chapitre des services présente de nombreux aspects. Cette relation avec les citoyens se fonde sur un nombre d'interfaces et la prestation d'une vaste gamme de services et de programmes.

L'interaction des citoyens avec les gouvernements relativement à la prestation de services ou de produits se fait au moyen de demandes *transactionnelles/informationnelles*. Les raisons de ces interactions — ou les besoins des personnes — peuvent être précises et bien définies, ou plus générales et à portée plus vaste. Ces interactions peuvent avoir lieu nombre de fois par année, ou sporadiquement durant la vie d'une personne selon les besoins et les circonstances.

Les citoyens peuvent également avoir des rapports avec les gouvernements au chapitre des *politiques/conseils*. Cette interface peut comprendre des conseils d'experts sur des questions particulières; des contacts avec les conseils, les commissions, les tribunaux; les pressions exercées directement sur les politiciens ou les bureaucrates principaux à propos de questions importantes pour un groupe ou un particulier. Cette interface porte souvent sur les préoccupations relatives à une question d'un point de vue individuel, ou de la perspective d'un groupe plus large (p. ex., les aînés, un secteur industriel, des groupes d'intérêts spéciaux comme les environnementalistes ou les protecteurs des consommateurs).

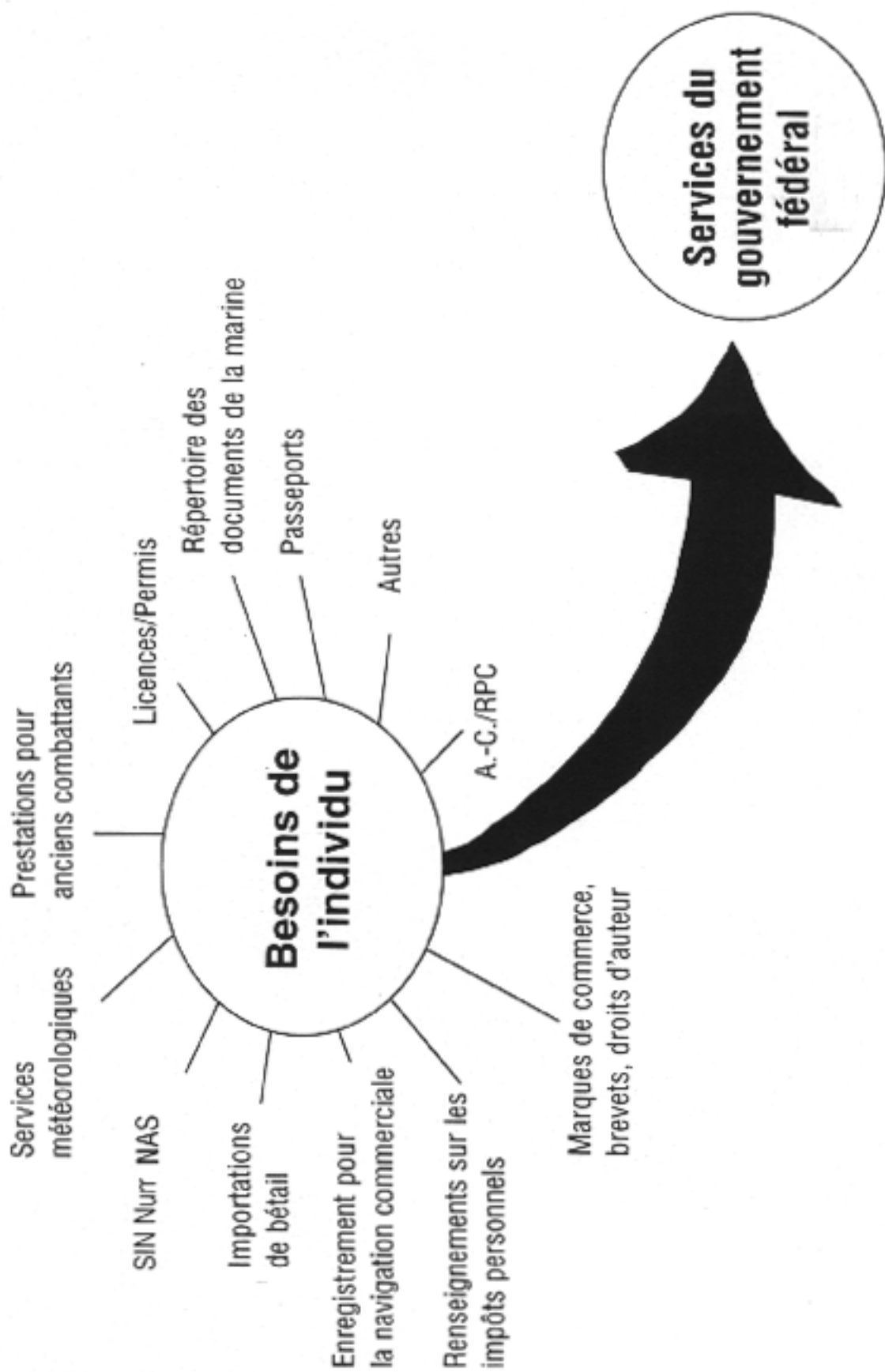
Ce document met l'accent sur la relation entre les services transactionnels/informationnels. Le graphique 1 illustre la nature générale de cette relation.

L'interface transactionnelle se fonde principalement sur le traitement de l'information. Cette relation ne comporte que très peu de discrétion. L'interface découle d'une exigence statutaire ou réglementaire.

En général, ces contacts sont des rencontres ou des communications téléphoniques avec des fonctionnaires, ou des réponses par écrit aux demandes, questions ou plaintes qui parfois nécessitent le traitement de l'information, le paiement de sommes et la collecte de données; les services transactionnels peuvent également comporter un aspect de conformité. Les demandes d'information peuvent toucher à l'ensemble des activités gouvernementales et mener à la communication de données sur une vaste gamme de questions, de programmes gouvernementaux, d'information des ministères, de statistiques, etc.

La nature de ces interactions varie selon les circonstances. Une personne qui décide de lancer une petite entreprise peut devoir demander de l'information sur les exigences (p. ex. licences/permis, numéro d'inscription aux fins de la TPS, fonds de démarrage, avantages

Services Canada – nature de la relation



« DEMANDE »

« PRESTATION DE SERVICES »

sociaux du personnel, RPC/A.-C., etc.); la délivrance de passeports et de visas aux voyageurs; des prêts aux fermiers; des crédits à l'exportation pour les entreprises canadiennes; le versement de prestations de la Sécurité de la vieillesse; des numéros d'inscription aux fins de la TPS et l'obtention de numéros d'assurance sociale.

Les services/demandes d'information peuvent comprendre des renseignements météorologiques d'Environnement Canada; des données sur le ciel nocturne; des statistiques économiques d'intérêt général, pour fins de recherche, pour analyses de marché et comparatives; de l'information sur le marché propre à un secteur; de l'information sur les questions d'orientation ou des données générales sur l'infrastructure du gouvernement. Le graphique 2 illustre l'ampleur des demandes.

Bien que le gouvernement offre actuellement ces services de différentes façons, le problème réside dans le fait que les services sont assurés par de nombreux bureaux ministériels et qu'il y a peu de coordination entre les prestataires. Même les services qui semblent avoir des affinités naturelles — financement/assurance à l'exportation et prêts pour petites entreprises — ne sont pas offerts par le même agent de prestation des services. En outre, dans la plupart des cas, les citoyens ne font aucune distinction entre les paliers de gouvernement lorsqu'ils recherchent de l'information ou des services. Plus souvent qu'autrement, les citoyens voient le « gouvernement » comme une entité unique.

La question principale traitée dans ce document porte sur la façon de concevoir un système qui met l'accent plus efficacement sur la prestation de services axés sur le client.

Services Canada – nature de la relation

1

POINTS D'ACCÈS

- Référence Canada
 - outil d'information et de renvois pour les services et programmes du gouvernement fédéral
- Centre des services des entreprises du Canada/ de l'Ontario
- Publications
 - Manuel du gouvernement fédéral : guide de communication avec le gouvernement
 - Programmes et services du gouvernement canadien
- Ministères directement
 - Affaires publiques
 - Groupes des communications
- Députés
- Annuaires téléphoniques, Pages bleues

2

NATURE DES DEMANDES

- Emplois
- Démarrer une entreprise
- Sécurité en matière de revenu
- Impôt
- Règlements
- Services généraux
- Statistiques
- Autres

3

BESOINS SPÉCIAUX DES CLIENTS

- Licences
 - bateau
 - pilotes
 - radios
 - Prestations
 - pour anciens combattants
 - citoyens
 - aînés
 - Passeports/visas
 - Services d'information
 - Bibliothèque nationale
 - ICIST
 - Statistiques Canada
 - Commissaire à l'information
 - Permis
 - immatriculation du bateau
 - exportations, importations
 - Cartes
 - Répertoire des documents de la marine
 - Impôts
 - personnel des sociétés
 - TPS
 - accise
 - douanes
 - Marques de commerce, brevets, droits d'auteur
- RPC, SV, SRG, SA
 - Musées, archives, galeries
 - Parcs nationaux
 - Normes (nationales)
 - Assurances
 - dépôt
 - Environnement
 - Services météorologiques
 - Conditions atmosphériques
 - Finances
 - Prêts commerciaux
 - Impôts
 - Crédits et prêts agricoles
 - Programmes d'aide industrielle
 - Retenues à la source
 - A.-G.
 - Impôts
 - Réglementaire
 - Environnement
 - Commerce
 - Télécommunications
 - Recherches
 - RCN
 - Autres

2.0 CADRE « SERVICES CANADA »

2.1 Introduction

Traditionnellement, les citoyens (consommateurs de services publics) qui désirent obtenir des services doivent y accéder auprès de différentes personnes, à des moments différents de l'année et à des endroits différents, peu importe s'ils veulent des services relatifs au même sujet, qu'ils soient semblables ou connexes. Dans la plupart des cas, il y a très peu de coordination entre les paliers de gouvernement ou au sein du même palier, ce qui rend l'accessibilité un véritable problème pour les consommateurs de services publics.

Afin d'élaborer un modèle de prestation de services axés sur le client, nous devons d'abord définir ce que nous entendons par service de qualité à la clientèle dans le contexte des services transactionnels offerts par le gouvernement fédéral. La meilleure façon consiste à établir des normes de rendement qui répondent aux besoins et aux préoccupations des citoyens. En outre, aux fins d'exploitation, il faut, dans la mesure du possible, pouvoir quantifier et mesurer ces normes.

Parmi les normes de rendement clés, mentionnons l'accessibilité, la fiabilité, l'efficacité et l'efficience. Ces normes seraient les critères essentiels d'un « service de qualité à la clientèle » dans le contexte du nouveau modèle de prestation des services du gouvernement fédéral. Bien que l'on ait essayé nombre de fois d'inclure ces normes aux programmes et aux activités des ministères, notamment dans les Centres de services aux entreprises du Canada, le Réseau de prestations des services de DHRC et à Revenu Canada, on ne l'a pas fait systématiquement pour toutes les activités de prestation de services et en mettant l'accent sur le client. Nous discutons brièvement des normes de rendement dans la dernière section de ce document.

Dans le cadre de l'élaboration d'un modèle de prestation de services, il importe de reconnaître que les attentes des Canadiens concernant un service de qualité se sont accrues de beaucoup au cours des dernières années par suite de facteurs survenus dans le secteur privé. En effet, les services et les normes de rendement du secteur privé sont devenus des facteurs critiques de concurrence et les Canadiens sont constamment la cible de campagnes de publicité dynamiques qui déclarent que les normes de service atteignent de nouveaux sommets.

Ces influences et les rappels constants de l'importance de la qualité du service sont partout, et sont surtout évidents dans la publicité des grands magasins et entreprises de commerce comme

Wal Mart, Speedy Muffler et Loblaws. On se rend également compte de l'importance de la qualité du service dans les technologies comme les guichets automatiques, qui ont pratiquement éliminé le besoin pour les consommateurs de faire la queue dans les banques et qui fournissent des fonctions bancaires de base, avec un taux de fiabilité de cent pour cent.

Dans nombre de cas, on a l'impression que les gouvernements n'ont pas été en mesure d'emboîter le pas relativement aux changements rapides survenus dans la qualité des services.

C'est dans ce contexte qu'il faut concevoir et mettre en oeuvre une nouvelle approche face aux besoins de prestation de services fédéraux. Il s'agit donc d'un milieu dynamique où les changements se font rapidement. Le modèle devra être souple et holistique afin de pouvoir satisfaire à une vaste gamme de besoins, de demandes et de préoccupations des clients. La section suivante donne une brève description du système actuel de prestation des services du gouvernement fédéral et met l'accent sur ses lacunes.

2.2 Cadre actuel

Afin de pouvoir entamer la conception d'une nouvelle approche face à la prestation des services, il faut comprendre comment le système actuel fonctionne et repérer ses lacunes. Nous présentons, dans les pages suivantes, un « macro-aperçu » du système actuel, selon la perspective du citoyen. Nous avons noté ci-dessous certaines innovations précises en matière de services dans certains ministères mais celles-ci sont décrites plus en détail dans le cahier *Études de cas* produit par le Groupe d'étude.

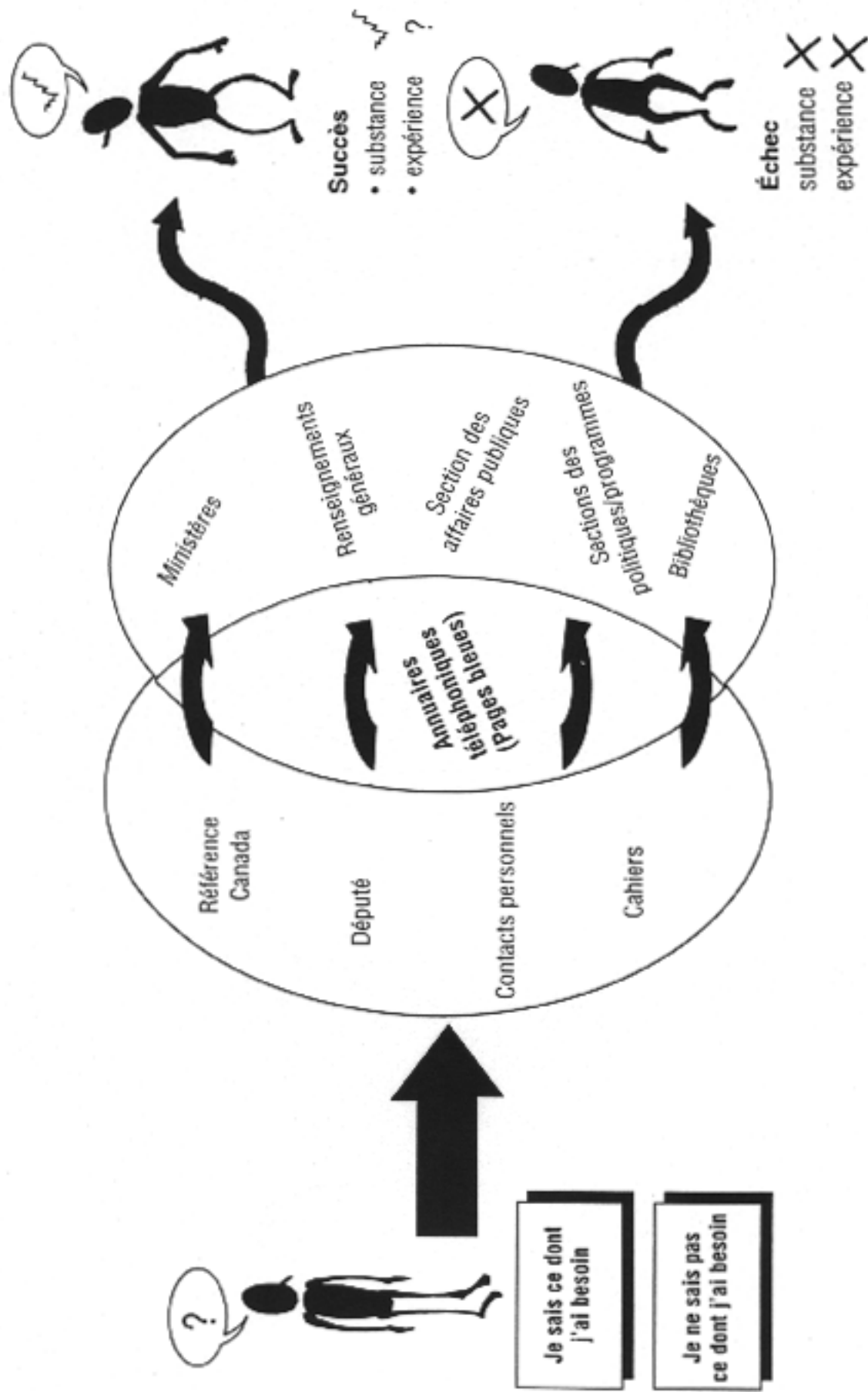
Tout d'abord, il faut reconnaître que la notion d'un service existant et obligatoire de prestation de services est difficile à concrétiser en soi; dans la mesure où il existe, il s'agit du regroupement des systèmes de prestation de services de tous les ministères. Dans ce sens, le système comprend un grand nombre de prestataires de services qui se considèrent en grande partie autonomes et différents des autres prestataires de l'administration fédérale.

On définit un système de prestation de services par ses deux volets et par les stades de l'interaction. Le *volet demande* est caractérisé par les clients qui sont à la recherche d'information ou de services alors que le *volet approvisionnement* est caractérisé par le gouvernement qui cherche à répondre à ces demandes.

En ce qui a trait aux étapes de l'interaction, le système comprend l'approche initiale ou le stade d'entrée, le stade du traitement et celui du résultat. Il est utile d'examiner comment le système actuel fonctionne dans ce cadre. Bien sûr, l'objectif est un **résultat favorable** du point de vue du client. Le tableau 3 illustre l'état actuel du processus d'interaction.

On peut examiner la nature de la demande en fonction du *volet demande*. Au **stade initial**, la personne a un besoin ou une demande qui peut-être aussi simple ou clairement définie que

Services Canada – état actuel



Phase d'entrée
Phase de traitement

Phase des résultats

« Quand recevrai-je une prestation de Sécurité de la vieillesse? » ou aussi compliquée que « Que dois-je faire pour importer des épices de l'Asie? » et « Où puis-je obtenir le financement nécessaire? ». En outre, la demande pourrait être très vague comme « Je suis intéressé à faire des recherches sur des champignons exotiques de l'Extrême-Arctique, pouvez-vous m'aider? ».

Dans d'autres cas, la personne peut tout simplement savoir qu'elle désire quelque chose du gouvernement, mais elle ne sait peut-être pas exactement ce dont elle a besoin (la personne qui veut un passeport peut également vouloir obtenir un certificat de naissance, par exemple), à quel service elle doit s'adresser ou même avec quel palier de gouvernement elle devrait traiter.

Bref, à ce stade initial, la nature de la demande ou du service nécessaire variera énormément selon le besoin et la compréhension du client/citoyen. La complexité de la demande peut porter sur des questions de substance de même que de clarté.

Comment la demande du citoyen **entre-t-elle dans le système**? Pour la personne qui fait une demande spontanée (c'est-à-dire que pour une raison ou une autre, on ne lui a pas dit d'appeler un bureau en particulier), les façons les plus probables d'entrer dans le système fédéral sont les pages bleues qui se trouvent à la fin de l'annuaire téléphonique local, les numéros de téléphone mentionnés dans les documents connexes du gouvernement qu'elle peut avoir en main, le bureau du député local, des amis, des associés, etc.

Une personne peut être dirigée vers **Référence Canada**, qui l'aidera à s'orienter vers les ministères et les programmes gouvernementaux. Ce service est le plus efficace lorsque les demandes sont simples et claires. Référence Canada ne donne que très peu de renseignements importants. Dans le cas du deuxième point de contact — le renvoi — le client se trouve entre les mains du service ou de l'agence et est assujéti à la mentalité de service en place dans cette organisation (voir la discussion sur la phase du traitement ci-dessous). La personne peut bénéficier d'un excellent service ou connaître une expérience caractérisée par des transferts multiples, des délais, un manque de respect, de l'indifférence, et des mauvais renseignements. Si, pour obtenir les renseignements voulus, la personne doit passer par un certain nombre de services, sa frustration s'aggrave.

La personne peut être invitée à consulter des publications telles que le *Canadian Federal Government Handbook: A Guide to Dealing with the Federal Government* ou le *Canadian Government Programs and Services*, publication produite par Commerce Clearing House. Ces publications permettent aux citoyens d'être dirigés vers les services/programmes du gouvernement. Cependant, le citoyen moyen n'aura probablement pas recours à ces publications ni aux services de Référence Canada.

Bref, le processus d'introduction au système n'est pas structuré efficacement. En effet, le nombre important de points d'entrée, les diverses normes et les différents niveaux de qualité des services rendent ce processus difficile, mêlant et frustrant pour beaucoup de personnes.

Au fur et à mesure que le client passe de la phase initiale à la **phase du traitement**, il est fort probable qu'il n'aura pas obtenu de résultats fructueux sans avoir communiqué avec beaucoup de personnes et reçu des renseignements redondants. Cette situation s'explique de deux façons principales.

Premièrement, il n'y a aucun instrument central uniforme et méthodique pour filtrer les besoins du client afin de s'assurer que sa demande est bien comprise. Sans ce processus, il est très difficile pour un agent de liaison de diriger la personne vers le service ou le programme voulu dans le système. Et sans le traitement centralisé, l'entrée initiale dans le système peut se révéler une expérience plus ou moins heureuse pour la personne. À cette étape, le système devrait aider la personne à expliquer clairement ses besoins.

Deuxièmement, même si l'on dirige la personne vers le bon ministère, celui-ci peut ne pas être bien organisé pour offrir des services de qualité qui soient efficaces. Le gouvernement n'a pas une mentalité de service obligatoire assortie de normes de rendement uniformes, et les organisations peuvent être dotées de systèmes d'information qui ne sont pas à jour, qui ne sont pas axés sur le service et qui comportent des chevauchements de processus administratifs, etc. Par conséquent, du point de vue du client, le stade initial peut ne pas être fiable ni efficace et, ainsi, l'expérience devient insatisfaisante.

Au cours de l'**étape du traitement**, le citoyen doit faire face au *volet approvisionnement* qui est caractérisé par une fragmentation et, comme nous l'avons mentionné précédemment, par une vaste gamme de prestataires qui s'articulent autour des cloisons ministérielles. Même si l'on s'est efforcé d'instaurer une mentalité axée sur le service à l'intérieur de ces cloisons, le succès remporté a été limité. En outre, ces prestataires sont, en général, incapables de traiter les questions horizontales ou interministérielles.

Pour les demandes ou besoins relatifs à un sujet précis tel que des questions fiscales, la phase du traitement peut être assez simple, bien que le service ne soit peut-être pas satisfaisant. En outre, pour obtenir des renseignements sur le démarrage de petites entreprises, les Centres de services aux entreprises du Canada sont en train de devenir des points d'accès uniques et raisonnables, où le citoyen peut obtenir des réponses à l'égard d'une foule de questions relatives aux activités commerciales au Canada. Ceci dit, la personne peut avoir de la difficulté à trouver un Centre de services aux entreprises. En outre, ces centres peuvent souvent servir de points de renvoi à d'autres ministères fédéraux ou provinciaux; une seule demande peut donc entraîner des contacts multiples.

2.3 Facteurs de frustration

La **phase du résultat** est atteinte lorsque le client croit qu'on a satisfait à sa demande. Deux indicateurs généraux de succès caractérisent un résultat satisfaisant — la satisfaction (est-ce que le client a obtenu ce dont il avait besoin?) et l'expérience (est-ce que le client était satisfait du processus en général?).

Le succès de la phase du résultat dépend de la perception et de la réalité de l'expérience et des facteurs de frustration, tant du volet demande que celui de l'approvisionnement concernant la prestation de services. Pour que le système soit axé sur le client, il doit au moins satisfaire aux trois facteurs clés suivants qui sont sources de frustration :

1. La complexité des besoins ou des demandes du client.
2. La simplicité et la fiabilité du point d'entrée au système.
3. La mentalité obligatoire de service tout au long de la phase du traitement.

À la phase d'entrée ou à l'approche initiale, le modèle doit être structuré de façon à obtenir ce dont le client a véritablement besoin; si le client doit être dirigé de façon fiable et exacte, il faut que ses besoins soient clairs et bien compris. Ce processus de focalisation est la première étape importante visant à améliorer les relations de service entre le gouvernement et le citoyen. Si le processus est bien établi, il encouragera le client et pourra, plus tard, limiter le chevauchement de points de contact entre le citoyen et le gouvernement fédéral.

Cependant, l'obtention et l'explication des besoins du client ne constituent que la première étape; elles ne garantissent nullement que le client sera bien servi et que l'expérience sera satisfaisante. Le prochain point important du processus où le risque de frustration peut survenir est le renvoi réel du client à l'organisme approprié — le début du stade du traitement. (Dans un modèle à guichet unique, cette phase de renvoi est redondante, à l'exception du fait que la personne doit d'abord trouver le guichet elle-même.) Sans une capacité de renvoi bien structuré et efficace, le client passera de numéro de téléphone à numéro de téléphone et de bureau en bureau à la recherche du bon endroit. À la limite, cette frustration pourrait bien pousser le client à cesser ses recherches.

Si le client n'est pas dirigé vers une organisation dotée d'une mentalité de service et d'une infrastructure permettant de répondre de façon satisfaisante à ses demandes, il se rendra compte que même le meilleur système de renvoi peut entraîner une prestation de services qui n'est pas satisfaisante. La phase du traitement doit être caractérisée par une mentalité de service claire. Une fois que le client est au bon endroit, l'agent chargé du client doit être en mesure d'offrir les services nécessaires conformément à des normes de rendement qui sont clairement définies, comprises et uniformes en fonction des attentes du client.

Pour instaurer une mentalité de service axée sur le client, il faut au moins régler ces trois facteurs de frustration. Les sections suivantes traitent de modèles organisationnels au sein desquels on peut régler ces facteurs.

2.4 « Services Canada » — Options relatives à la prestation de services axés sur le client

Il existe deux approches structurelles/organisationnelles à l'opposé l'une de l'autre pour créer un modèle Services Canada qui puisse régler les facteurs de frustration susmentionnés. D'un

côté, on retrouve le modèle du Centre de Service Nouveau-Brunswick (CSNB) : un guichet unique où le client reçoit sur place la plupart des services provinciaux et qui dessert toute la province, et des plans visant à améliorer le facteur d'attractivité d'une interface électronique.

De l'autre côté, il y a un modèle « virtuel » de prestation de services qui prend appui sur les infrastructures actuelles — Référence Canada, CSEC, Centres d'emploi du Canada, etc. — en améliorant l'entrée au système, comblant les lacunes technologiques et en matière d'infrastructure et en élaborant les normes de rendement à l'échelle du système.

Le modèle du Centre de Service Nouveau-Brunswick

Le modèle du Centre de Service Nouveau-Brunswick est particulièrement attrayant car il est, à de nombreux égards, l'incarnation dans le secteur public du modèle de satisfaction de la clientèle existant dans le secteur privé. L'un de ses points forts est l'élimination des cloisons ministérielles et la capacité d'offrir des services horizontaux.

Ce modèle est en pleine croissance dans la province et les clients affirment que les Centres sont faciles à repérer, ce qui améliore énormément le stade initial du processus. Un représentant des services aux clients se charge du traitement de la demande en fonction de normes de rendement clairement définies et quantifiables. Quant au stade du résultat, on l'évalue au moyen de sondages sur la satisfaction des clients. Pour une organisation de services gouvernementaux, le taux de satisfaction est très élevé à tous les égards.

Comme ce modèle est l'une des études de cas produites par le Groupe d'étude, nous ne le décrivons pas en détail. Cependant, il est utile d'examiner brièvement ses caractéristiques clés comme toile de fond nous permettant d'évaluer sa pertinence dans le contexte fédéral. Les caractéristiques importantes sont les suivantes :

1. Une vision claire de ce que signifie une mentalité visant la satisfaction du client et l'objectif de créer cette mentalité.
2. Un appui ferme du premier ministre et du ministère.
3. Autorité de trouver un agent du changement pour planifier, mettre en oeuvre et continuer d'exploiter le modèle.
4. La prestation de quelque 90 services provinciaux sous un même toit et par un seul représentant des services aux clients bien formé.
5. Un comptoir qui fonctionne selon des normes rigoureuses et mesurables de services à la clientèle.
6. Des personnes dans les « coulisses » qui doivent s'adapter aux changements de culture nécessaires pour assurer la prestation des services de divers ministères, par l'entremise d'agents qui ne font pas partie de ces ministères.
7. Les entrevues de fin de processus portant sur la satisfaction de la clientèle qui servent de fondement pour l'amélioration continue des services.

-
8. Un emplacement géographique qui limite à 30 minutes le temps de déplacement à partir d'un endroit quelconque de la province.
 9. Un système technologique informatique qui relie les bureaux du Centre de Service Nouveau-Brunswick aux bases de données principales de la province, appuyant ainsi l'initiative et permettant sa réalisation.

Les trois premières caractéristiques peuvent être transférées à un modèle Services Canada. Elles comptent parmi les facteurs généraux les plus importants qui établissent le succès d'une initiative de changement. Nous en discutons en détail dans la prochaine section.

Les six prochaines caractéristiques décrivent le modèle du CSNB. Ce sont ces caractéristiques qui devraient être transposées, en principe, dans un modèle Services Canada. Le modèle Nouveau-Brunswick peut vraiment régler les facteurs de frustration notés ci-dessus; en effet, tout indique que la satisfaction de la clientèle au CSNB est très élevée.

Cependant, le modèle soulève également quelques questions importantes :

Premièrement, est-ce que la gamme de services transactionnels et informationnels exclusifs du gouvernement fédéral crée un groupe important de services qui pourraient justifier la présence d'un réseau fédéral autonome?

À cet égard, il importe de noter que le CSNB élabore des séries de services pour des groupes tels que les camionneurs, les constructeurs de maisons et les petites entreprises; peut-on élaborer des synergies semblables en regroupant des services fédéraux?

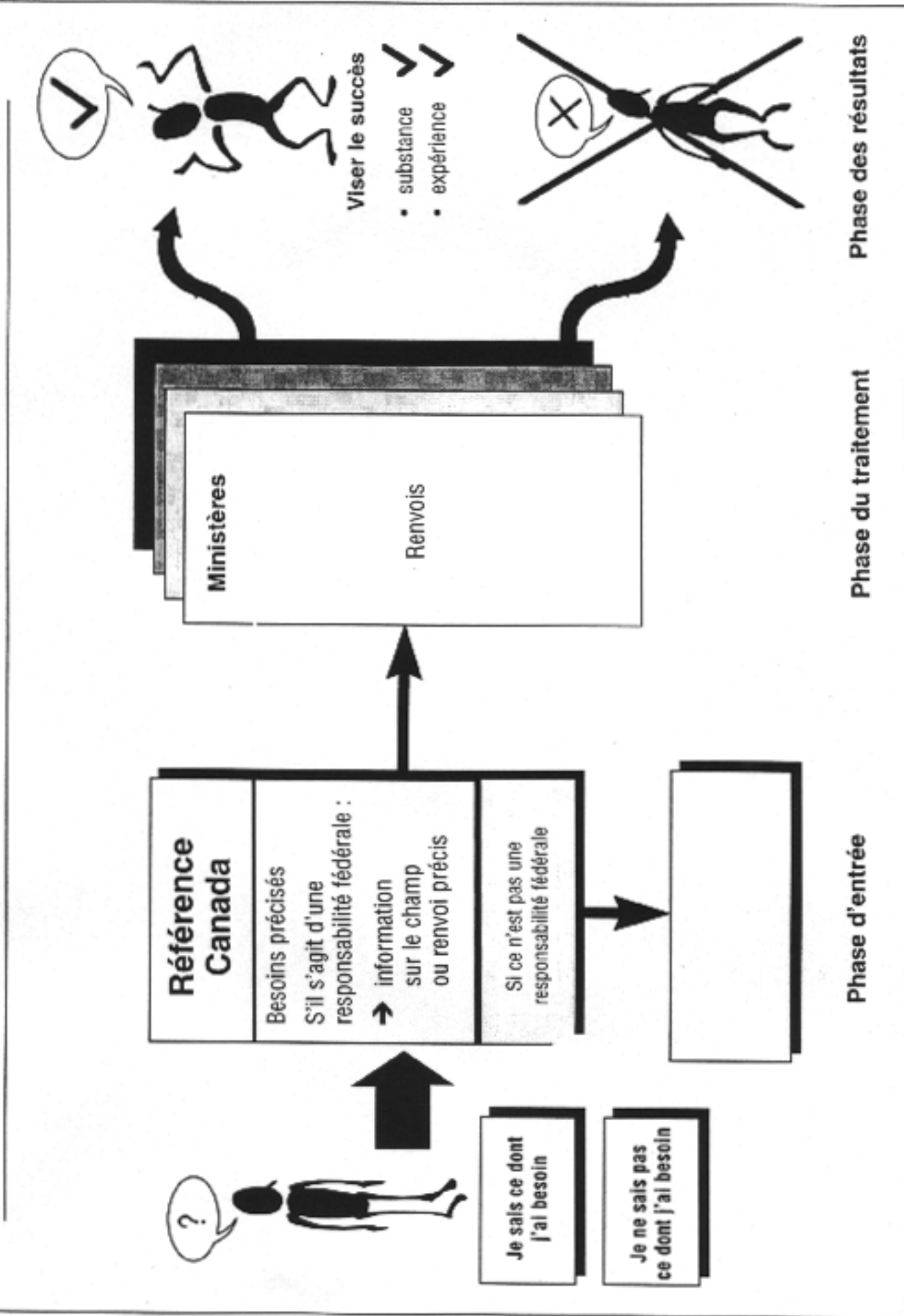
Deuxièmement, est-il logique que les représentants des services aux clients reçoivent une formation commune pour des questions aussi complexes que l'impôt sur le revenu d'un côté et l'aide au financement à l'exportation de l'autre?

Troisièmement, l'utilisation du modèle Nouveau-Brunswick au niveau fédéral comporterait une redéfinition complète de la capacité de prestation des services du gouvernement fédéral. Les coûts justifieraient-ils les avantages?

Services Canada — un modèle virtuel

De l'autre côté du spectre, nous retrouvons un modèle qui réglerait les trois facteurs de frustration susmentionnés en se fondant sur l'infrastructure et les capacités actuelles et en reconnaissant le fait que la complexité des nombreux services fédéraux en jeu ne se prête pas à une approche à « guichet ». Le modèle serait **exhaustif** — il permettrait au client de communiquer avec l'agent de prestation de services ou l'agent d'information compétent — mais **virtuel** en ce sens que les clients seraient dirigés vers les services plutôt que d'obtenir les services d'un guichet unique (voir tableau 4.)

Service Canada - modèle virtuel Services Canada



Ce modèle comporterait deux principaux éléments : un mécanisme d'entrée amélioré — peut-être par l'entremise d'un service Référence Canada plus complet, et une nouvelle approche pour le stade du traitement qui sera caractérisée par une mentalité de service uniforme à l'échelle du gouvernement appuyée par des normes de rendement — peut-être une charte des citoyens — une technologie de réseau appropriée et des représentants des services aux clients bien formés au sein des ministères. Bien sûr, le but demeure toujours le niveau élevé de satisfaction de la clientèle.

À la phase initiale du système, un service de type Référence Canada serait renforcé et amélioré de trois façons :

- Les représentants des services aux clients recevraient une formation leur permettant d'aider les clients à bien préciser leurs besoins réels afin que, s'ils sont dirigés à d'autres ministères/agences, leurs demandes peuvent être traitées sans d'autres transferts.
- Les représentants des services aux clients recevraient une formation de façon à bien comprendre, non seulement les responsabilités des ministères, les activités de programmation et les politiques, mais également pour traiter les questions horizontales ou interministérielles (les petites entreprises, par exemple); Référence Canada ne dirigerait le client qu'une seule fois et serait pratiquement certain que le client a été dirigé au bon endroit.
- Un réseau officiel de Référence Canada et des représentants des services aux clients des ministères comme fondement à la création d'une mentalité de service plus forte, cohésive et uniforme à l'échelle du gouvernement; le réseau permettrait les transferts immédiats des clients, les rétroactions entre les agents de service du « centre » et dans les ministères, l'élaboration d'une base de données sur les meilleures pratiques, le contrôle du taux de satisfaction de la clientèle, etc.

Le deuxième élément important du système serait la création et la mise en oeuvre de normes de rendement à l'échelle du gouvernement. Ces normes couvriraient des éléments importants, caractéristiques d'un service de qualité — temps d'attente, fiabilité, efficacité, exactitude, etc. Une étape positive serait l'établissement de normes de services obligatoires que les services déterminés et les agents connexes du gouvernement fédéral seraient tenus de respecter.

À cet égard, un élément clé serait la mesure dans laquelle les services auraient à normaliser leur infrastructure de services en plus de satisfaire aux normes de rendement. Il faudrait également envisager le besoin d'avoir des procédures de règlement de griefs et de sanctions pour traiter des situations où les normes de rendement n'ont pas été atteintes.

Comme il est élaboré aux présentes, le modèle n'est pas structuré comme un centre de renseignements à accès physique. En effet, on accéderait électroniquement à Référence Canada, surtout par téléphone, télécopieur ou l'Internet. On continuerait à accéder physiquement à

nombre de services précis — les CSEC (où le client se rend en personne plutôt que de téléphoner), les bureaux de Revenu Canada, les Centres d'emploi du Canada, etc. Qui plus est, on n'aurait pas besoin d'avoir recours à Référence Canada comme point d'accès. Il serait simplement un service aidant les personnes qui ne savent pas où trouver ce dont elles ont besoin.

Ce modèle comporterait des avantages importants, car il éviterait les coûts élevés associés à l'élaboration de modèles à guichet unique, étant donné la nature complexe du nombre des contacts relatifs aux services entre les citoyens et le gouvernement fédéral, l'ampleur de la formation polyvalente et des questions technologiques, et les avantages limités, comparativement à la scène provinciale, du regroupement des services.

En même temps, le modèle reformulerait la mentalité de service à l'échelle du gouvernement fédéral et indiquerait clairement aux citoyens ce à quoi ils peuvent s'attendre au chapitre de la prestation des services.

Son principal inconvénient serait le fait que le modèle ne pourrait pas faire diminuer les cloisons verticales entre les ministères et permettre aux services d'être axés sur le client malgré les limites des ministères. Cependant, il ne faut pas interpréter cette lacune comme permanente ou fatale. On pourrait établir des normes de rendement de façon à ce qu'elles forcent les ministères à travailler plus efficacement ensemble à la prestation de services horizontaux et à la satisfaction de la clientèle.

D'autres questions pourraient survenir à propos de ce modèle, par exemple le « facteur de confusion quant aux paliers de gouvernement » — Qu'arrive-t-il si la demande n'est pas de compétence fédérale? — et la fonction « d'information » — « Est-ce que Référence Canada fournit les renseignements de base à des demandes simples ou agit-il comme service de renvoi seulement? ».

Nous pourrions régler ces deux problèmes. Comme nous l'avons noté précédemment, on pourrait régler le facteur de confusion quant aux paliers de gouvernement si, au minimum, on demandait au client de téléphoner au numéro de renseignements généraux de la province compétente. Dans un système pleinement intégré, il pourrait y avoir un service « Référence Canada » fédéral-provincial qui ferait des renvois précis non seulement dans les agences et ministères fédéraux mais également dans les composantes provinciales. En ce qui a trait à la fourniture d'information, il n'y a aucune raison pour laquelle on ne pourrait pas envoyer des trousseaux d'information simples aux clients, ce qui éliminerait du travail.

3.0 PARTENARIATS

Au sein du gouvernement, on a de plus en plus tendance à travailler en collaboration avec d'autres paliers de l'administration fédérale et avec d'autres organismes à l'extérieur du secteur public. Il est difficile d'envisager que les clients soient au centre de la question de la prestation de services sans qu'il y ait la participation de partenaires.

Bien qu'aucun pourvoyeur ait la responsabilité d'assurer la prestation de toute la gamme des services, les partenariats sont au coeur même d'une approche véritable axée sur le client. Sans une collaboration entre les divers paliers de gouvernement et entre le gouvernement et le secteur privé, les clients devront continuer d'avoir accès aux services à partir de différents établissements. Dans nombre de cas, la création de partenariats améliorera l'accès aux services et à l'information qui n'existe pas actuellement. À long terme, les partenariats pourraient également réduire les coûts et le rôle du gouvernement. En outre, il pourrait fournir les mécanismes visant à réduire le chevauchement et accroître l'efficacité de la prestation des services du gouvernement.

Partenariats dans le contexte du modèle Services Canada

On utilise le terme « partenariat » pour expliquer diverses dispositions ou relations de travail entre des parties. Traditionnellement, les véritables partenariats comportent des mesures conjointes, le partage des pouvoirs et la présence d'avantages mutuels de façon à ce que ceux qui font partie de partenariats prennent des décisions conjointes et profitent des résultats des activités conjointes.

Dans le contexte du modèle Services Canada, trois types de partenariats pourraient améliorer le service général offert au client.

⇒ *Partenariats relatifs aux services* : Ce type de partenariat est caractérisé par la collaboration ou l'application de mesures conjointes de différents paliers de gouvernement ou d'autres organisations pour offrir des groupes de service, par exemple, des programmes pour déplacements, petites entreprises et camionneurs. Les partenaires peuvent demander la participation d'autres paliers de gouvernement, d'organismes non gouvernementaux ou privés. Dans le cas du modèle virtuel, on pourrait envisager de former les représentants des services aux clients de Référence Canada, de façon à ce qu'ils puissent diriger les clients vers les services provinciaux également. On pourrait

également, peut-être de façon plus efficace, demander un renvoi à un service de référence provinciale.

- ⇒ *Agents de prestation* : Ce sont les agents de prestation qui assurent la prestation des services réels ou dirigent les clients. Dans le cas du modèle du Nouveau-Brunswick, on pourrait impartir les coûts d'exploitation et d'entretien du centre d'accueil (comme il le fait pour Postes Canada). L'infrastructure, fédérale ou autre, pourrait servir à atteindre les taux de pénétration appropriés. Dans le cas du modèle virtuel de Services Canada, on pourrait envisager des modalités d'impartition semblables pour la composante Référence Canada du modèle.
- ⇒ *Agents d'infrastructure* : On peut considérer les agents d'infrastructure comme ceux qui travaillent à l'arrière-scène. Dans la plupart des cas, il y a très peu d'interaction directe entre le client (public) et le partenaire à l'exception de ce qui se fait par le biais de la technologie. Un modèle Service Canada sans discontinuité, qu'il soit physique ou virtuel, nécessiterait des versions améliorées des systèmes informatique pour relier différents ministères, programmes et sources d'information. À l'instar du modèle Nouveau-Brunswick, le gouvernement fédéral pourrait miser sur les forces d'organisations qui offrent des infrastructures de télécommunication, notamment les compagnies de téléphone et de câble.

Il importe également de noter que certains partenaires pourraient jouer un certain nombre de rôles. Par exemple, dans un modèle d'accueil physique, Postes Canada pourrait être l'agent de prestation normal — les bureaux de poste sont situés dans la plupart des petites villes à l'échelle du Canada et le réseau physique est déjà en place. En outre, de nombreuses villes et villages voient le bureau de poste comme l'endroit normal pour obtenir ou transmettre de l'information. Cependant, on peut envisager Postes Canada comme un agent d'infrastructure. Si les centres téléphoniques deviennent une caractéristique essentielle du modèle Services Canada, Postes Canada pourrait s'avérer être un partenaire logique. Les formulaires demandés dans les centres téléphoniques pourraient être produits par Postes Canada et envoyés au client par un service intitulé Le courrier électronique en nombre. Puisque Postes Canada traite un volume élevé de courrier, il pourrait se révéler un partenaire fiable pour la production et la livraison de formulaires normalisés.

4.0 FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS — LEÇONS RETENUES

Les gouvernements à l'échelle du Canada ont commencé à faire l'essai de plus en plus de modèles de prestation de services axés sur le client. Ces initiatives ont entraîné d'importantes modifications dans la façon dont les personnes, les processus et les technologies interagissent. Grâce aux essais de modèles de rechange de prestation des services, nous pouvons tirer des leçons pour les initiatives futures. Nous les avons résumées brièvement ci-dessous comme *facteurs critiques de succès* nécessaires pour la mise en oeuvre de modèles de prestation de services axés sur le client et qui seront couronnés de succès. Bien que nous ayons mentionné certains de ces facteurs précédemment, il est néanmoins utile de garder ces facteurs bien en vue.

1. Vision claire et bien articulée
2. Engagement ferme et constant du promoteur
3. Plan d'action
4. Alignement culturel et organisationnel
5. Consultation et communication ouvertes
6. Un agent principal de changement
7. Une équipe de conception et de mise en oeuvre intersectorielle
8. Processus initiaux et de suivi compatibles
9. Une attitude selon laquelle les lois ne constituent pas un obstacle
10. Succès constaté

1. Vision claire et bien articulée

Nombreux sont ceux qui ne voient pas l'importance du rôle qu'une vision peut jouer dans une initiative de changement. On décrit souvent la vision comme un énoncé qui va de soi et qui ne donne pas grand chose. Tout au contraire, la vision joue un rôle très important : elle justifie l'existence d'un programme ou d'une initiative, elle établit la portée de l'initiative à un niveau élevé, elle fournit une orientation à long terme et agit comme fondement pour l'élaboration d'objectifs. On peut définir une vision de façon étroite ou vaste. Une vision n'est pas simplement une idée dans la tête d'une personne, elle doit être bien communiquée.

Le processus visant à définir la vision dans le cas du modèle Services Canada peut être tout aussi important que la vision elle-même. Dans le cadre du processus d'élaboration de la vision, les intervenants clés et les partenaires possibles se réuniront pour formaliser le concept du modèle Services Canada. Le processus favorisera la participation des partenaires et la création d'une relation de travail entre les intervenants qui, traditionnellement, n'auraient peut-être pas travaillé ensemble.

2. *Engagement ferme et constant du promoteur*

L'engagement du promoteur est l'un des points les plus importants pour assurer la mise en oeuvre d'une initiative de changement fructueuse. Dans le cas des initiatives de changement du secteur public, l'appui et l'engagement ministériel est essentiel au succès de l'initiative.

L'initiative de changement risque beaucoup de ne rester qu'une idée si le promoteur ne s'engage pas pleinement. En plus d'être ferme, le promoteur doit être présent tout au long des phases principales de l'initiative. La présence d'un seul promoteur assure le leadership nécessaire à ceux qui mettent en oeuvre les changements, et réduisent le temps qu'il faut pour bien former un nouveau promoteur et, symboliquement, démontre l'importance de l'initiative de changement.

3. *Plan d'action*

Un plan d'action exhaustif est essentiel à la mise en oeuvre fructueuse de la vision et de l'initiative de changement. Le plan doit répondre à une foule de questions de façon coordonnée et uniforme. Parmi ces questions, mentionnons celles qui traitent des modifications législatives, de l'emplacement géographique, des services offerts et des prestataires des services. Le plan d'action tient compte des questions stratégiques telles que la structure et la coordination mais établit également les liens entre chacune des composantes des initiatives de changement. Le plan est nécessaire à une application uniforme d'initiative de changement et permet plus facilement de mettre en oeuvre les modifications de façon efficace.

4. *Alignement culturel et organisationnel*

Un organisme qui désire mettre en oeuvre des changements doit tenir compte de l'incidence de ces changements sur l'organisation elle-même et également sur le personnel. La mise en oeuvre d'un programme de changement est tributaire de la culture organisationnelle. La culture est toujours une question lorsqu'une décision stratégique exige une modification importante dans la façon dont la direction et le personnel fonctionnent. Vraisemblablement, les décisions stratégiques nécessitent un réalignement important des comportements organisationnels lorsque les changements occasionnés par ces décisions sont mis en oeuvre. Il importe non seulement d'aligner les processus et les systèmes mais également de déterminer les comportements au sein de cette organisation et de commencer à les modifier.

5. *Consultation et communication ouvertes*

Dans une culture de changement, il faut un processus de communication et de consultation solide. Il est nécessaire établir une stratégie au début de la mise en oeuvre de l'initiative pour transmettre l'information au personnel et pour communiquer avec tous les intervenants possibles (c'est-à-dire les syndicats, clients, autres paliers de gouvernement, et autres directions au sein de l'administration fédérale et des organismes privés). Bien que la haute direction et l'équipe de conception puissent diriger le processus de changement, le personnel, les clients et les syndicats peuvent retarder l'initiative ou empêcher quelle soit mise en oeuvre.

En somme, il faut établir tôt un processus de communication et de consultation pour fixer les attentes, dissiper les peurs et les mythes, et favoriser la conformité. Un modèle Services Canada aura des répercussions sur la façon dont les gens à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement interagissent avec l'administration fédérale. Chose certaine, l'établissement d'un modèle Services Canada entraînera différentes interactions, ce qui soulèvera des questions, des préoccupations et même des peurs. Un plan de communication solide minimisera ces préoccupations.

6. *Agent principal de changement*

L'agent principal de changement met en oeuvre le plan pour le compte du promoteur. Il faut avoir un chef de file compétent pour décider des mesures à prendre et s'assurer que le plan est mis en oeuvre dans un délai raisonnable. Il est en outre chargé des activités courantes concernant l'initiative. Il est essentiel de choisir la bonne personne ayant les bonnes qualités et l'expérience nécessaire. Le candidat devrait :

- être respecté au niveau politique;
- être perçu comme un chef de file;
- avoir l'expérience nécessaire pour mener à bien les initiatives de changement importantes et innovatrices;
- avoir de fortes aptitudes en relations humaines;
- bien connaître les mécanismes de prestation des services;
- comprendre la technologie, ses possibilités et ses limites;
- savoir fonctionner au sein de l'administration fédérale;
- s'engager à assurer le succès de l'initiative.

7. *Équipe de conception et de mise en oeuvre intersectorielle*

L'équipe elle-même est un autre élément clé du succès. Il faut mettre en place une équipe forte pour gérer et opérationnaliser les concepts relatifs à Services Canada et les transformer en un modèle de travail. Si nous tirons parti des leçons apprises dans le cas de l'initiative Projet Voie Rapide (PVR) de l'Ontario, nous constaterons que le projet a démontré l'importance d'avoir sur place une équipe ayant les aptitudes et les connaissances technologiques et relatives aux programmes. Le personnel technique des programmes et de la technologie d'information ont travaillé ensemble durant tout le processus pour s'assurer que les éléments du programme ont été convertis avec succès dans un environnement d'exploitation automatisé (p. ex. poste de travail informatisé). Les deux groupes de l'équipe ont développé une synergie qui leur a permis de créer efficacement le modèle à guichet unique.

Il importe de souligner l'importance d'avoir des équipes intégrées formées de partenaires du domaine des programmes et de la technologie. En effet, ces membres doivent travailler ensemble à la conception et à la mise en oeuvre du modèle afin d'assurer la bonne intégration de ces deux composantes. Les experts en programmes doivent comprendre les limites et les rôles de la technologie alors que les experts technologiques doivent comprendre les besoins liés aux programmes. Pour ce faire, ils doivent assurer des services conjoints de conception et de mise en oeuvre.

8. *Processus initiaux et de suivi*

Une autre des leçons que nous avons tirées de la mise en oeuvre d'une approche à « guichet unique » est que l'équipe de conception ne peut pas seulement mettre l'accent sur les processus initiaux (la structure de la prestation). Comme le concept de « guichet unique » sépare artificiellement la prestation initiale des politiques des aspects de traitement, il est relativement facile de les segmenter. Il importe de s'assurer que ceux qui participent aux processus de suivi sont aussi engagés envers le changement que ceux qui participent aux processus initiaux. Rationaliser et simplifier la prestation initiale des services sans modifier les procédures de gestion du programme n'entraînera aucun changement important.

9. *Attitude selon laquelle les lois ne constituent pas un obstacle*

Si le gouvernement désire utiliser le concept à guichet unique et l'appliquer aux programmes relatifs aux services, il doit habituellement aller au-delà des responsabilités du ministère, faire appel à la participation de plus d'une compétence et développer des lois pour suivre la technologie. Afin d'aborder nombre de ces questions, il faut avoir la volonté politique et la bonne attitude. Les questions législatives et de compétence ne devraient pas être perçues comme des obstacles, mais plutôt comme des occasions de changement.

L'exemple démontré par l'initiative PVR et la *Loi portant sur la réforme de la réglementation* (Avril 1995) démontre que les lois peuvent changer pour permettre une rationalisation et simplification du processus de réglementation entre le gouvernement et les partenaires commerciaux. En plus de rationaliser le processus de régularisation, cette loi est devenue nécessaire pour permettre la création d'un milieu à « guichet unique ». En octobre 1995, les premiers règlements ont permis l'enregistrement électronique des entreprises et des procédures de rapport, sans avoir recours à du papier ou à des signatures. La loi a permis également la prestation d'autres programmes de l'administration fédérale et a favorisé une interaction entre les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux.

10. *Succès constaté*

Il est important de faire preuve de signes évidents de changement dans un délai assez rapide (Service Nouveau-Brunswick a été mis en oeuvre en six mois). Il faut donc montrer tôt le succès du projet afin de continuer sur notre élan. Cela ne veut pas dire que toute l'initiative doit être en place. Plutôt, il faut commencer par des projets-pilotes. Il importe donc de choisir un projet-pilote couronné de succès ou un qui a des fortes possibilités de réussir. Le choix d'éléments ou de petits sites réalisables est essentiel pour obtenir l'appui des partenaires, des cadres supérieurs, et des clients. En outre, cela peut servir à éliminer les peurs de ceux qui ne croient pas que le changement est possible. En outre, pour ceux qui participent à l'initiative, cette étape les encouragera et leur donnera l'énergie nécessaire pour mettre en oeuvre les changements.

5.0 MISE EN OEUVRE

5.1 Questions importantes touchant la planification de la mise en oeuvre

Pour mettre en oeuvre un modèle Services Canada, il faudra du temps et des ressources. Peu importe le modèle, il faudra obtenir les coûts de l'investissement initial, les coûts d'infrastructure et de formation, ce qui aura un effet sur le délai d'exécution et la conception du modèle. Il faudra en outre garantir des ressources permanentes pour concevoir et maintenir l'organisation. La nature des partenariats (soit avec le gouvernement ou avec le secteur privé) devra être examinée à fond; il faudra établir le service de contrôle et d'évaluation de la structure de la prestation de services en fonction d'indicateurs de rendement afin de s'assurer que le client est satisfait et qu'il reçoit les services appropriés. Il faudra en outre se tenir au courant de tous les changements de conception nécessaires, selon les besoins, les changements dans les attentes et la création de nouvelles technologies.

En vue de la planification de la mise en oeuvre d'un modèle Services Canada, il est utile d'examiner brièvement certaines des questions qu'il faudra aborder.

- Responsabilisation
- Finances
- Technologie
- Organisation

Responsabilisation

L'une des principales préoccupations du gouvernement sera sans doute la question de **responsabilisation**. Cette question revêt une grande importance dans un modèle de type Centre de Service Nouveau-Brunswick et moins d'importance dans le modèle virtuel où les services continuent d'être assurés par des services individuels. Du point de vue opérationnel, il faut éliminer les cloisons verticales pour permettre d'axer les services sur le client. Ce point soulève immédiatement des questions relatives à la responsabilité ministérielle, aux pouvoirs légaux, et à la responsabilité par rapport aux questions financières et relatives au personnel.

Dans le cadre de l'exploitation quotidienne d'un modèle Services Canada, il faut bien préciser les rôles et responsabilités parmi les ministères et leurs relations. Il faudra donc délimiter ces

fonctions de façon à ne pas nuire à l'atteinte de l'objectif, c'est-à-dire créer un service axé sur le client. Le gouvernement fédéral doit en arriver à un juste équilibre entre la souplesse nécessaire pour offrir des services à une base de clients divers (par exemple, citoyens) et les contrôles financiers appropriés en place, de telle sorte que les services et les structures qui en assurent la prestation fonctionnent efficacement.

Finances

Dans le cadre de l'élaboration d'un modèle de prestation de services qui regroupe des services et des données à l'échelle de tous les ministères, la question de la facturation et des systèmes de contrôle et de gestion budgétaire est très importante. Cette question est étroitement liée à la responsabilisation et le type de système financier qui sera mis en oeuvre est important. Le système financier devra être souple, car la nature des besoins est variée. De nouveau, cette question vise surtout le modèle de type Centre de service Nouveau-Brunswick.

Les contrôles financiers traditionnels ne pourront peut-être pas traiter les demandes d'un système de prestation de services aussi différent que le modèle Services Canada. Il faudra probablement passer en revue des données précises sur le rendement opérationnel, et les projections et les chiffres réels budgétaires dans le contexte du modèle si ces derniers doivent être utilisés comme indicateurs du bon fonctionnement du modèle d'une perspective financière.

En outre, le gouvernement fédéral peut devoir faire face à des coûts importants à court terme relatifs à la mise en oeuvre d'un modèle de prestation de services plus axés sur le client. Ces coûts pourraient être également attribuables aux questions de technologie, de formation, d'embauche de nouveau personnel, etc.

Technologie

Au Canada, et partout dans le monde, la technologie a modifié rapidement la prestation de services. Au fur et à mesure que le gouvernement fédéral améliore sa prestation de services aux citoyens, la technologie jouera un rôle important.

Le gouvernement fédéral doit décider comment relier ses systèmes électroniques, ses bases de données et ses réseaux actuels à l'échelle du pays s'il désire améliorer la prestation de ses services aux Canadiens. L'établissement de plate-formes qui communiquent l'une avec l'autre ou qui sont compatibles est un facteur essentiel pour régler les préoccupations du client à propos de l'exactitude, la fiabilité, la vitesse, etc. Bien que les ordinateurs fassent partie intégrante de la préoccupation concernant la connectivité, le problème s'applique également aux liens de télécommunications car de plus en plus de points d'accès d'information sont établis et utilisent des fibres optiques.

Comme de plus en plus d'information/de données (personnelles et privées) seront disponibles sur ordinateur, dans les bases de données, etc., la question du droit à la vie privée deviendra une source de préoccupation, non seulement pour les citoyens, mais également pour le gouvernement fédéral, qui doit légiférer en la matière et régler cette question (par exemple, au sein du gouvernement de même que pour tout partenaire). Il sera important de déterminer comment limiter et protéger l'accès à des renseignements personnels, surtout si l'on peut avoir accès aux bases de données à partir d'un certain nombre de points. Le gouvernement pourrait être victime de piratage, de fraude, et avoir à traiter avec des personnes qui désirent avoir accès à des renseignements privés ou confidentiels.

Organisation

La question de l'organisation soulève un certain nombre de points. Mise à part la question à savoir comment sera structuré le modèle Services Canada, l'une des préoccupations les plus importantes en matière d'organisation est comment établir une **mentalité** de service. Il faudra tisser des liens étroits entre les personnes, les processus et les technologies dans la nouvelle organisation. De nombreux ministères et organismes du gouvernement ont organisé des exercices de renouvellement qui mettent l'accent sur le service à la clientèle. Bien que nombre d'entre eux aient fait d'énormes progrès, le modèle Services Canada sera encore plus exigeant.

Le personnel aura à faire partie de la « mentalité » qui donne la priorité aux services à la clientèle du début à la fin du processus. Le gouvernement fédéral aura à s'efforcer d'avoir des employés de différentes organisations et professions pour travailler ensemble sous un même toit. À l'instar des exercices récents de restructuration du gouvernement, les « maux » faisant suite à la restructuration peuvent être importants et durer pendant plusieurs années. Dans la plupart des cas, on peut remarquer des signes positifs d'une modification importante de la culture entre trois et cinq ans.

En plus de la question de « mentalité », le gouvernement fédéral aura à élaborer des normes/mesures de rendement exhaustives qui assureront et mesureront le niveau de services de qualité offerts aux clients. Ces indicateurs devraient provenir des critiques formulées par les citoyens à propos de la prestation des services gouvernementaux, par exemple, fiabilité, accessibilité, à-propos, exactitude et disponibilité. En outre, ces mesures de rendement devraient se fonder sur des normes de rendement commerciales traditionnelles telles que :

- temps d'attente (en ligne, au téléphone);
- temps de traitement (selon le type de demande du client);
- le temps pour répondre à la question;
- la prise de décision (selon les programmes);
- les exceptions (s'il y a une exception, combien de temps cela prendrait-il à traiter le cas du client);

-
- service (poli, amical, informatif, rapide);
 - autres.

En plus de devoir élaborer des mesures de rendement, le gouvernement fédéral devra assurer une **formation** intensive à ses fonctionnaires pour qu'ils connaissent les éléments essentiels de la prestation de services au public. En assurant la formation appropriée, le gouvernement pourra démontrer les types d'attitude et les comportements qu'il exige des employés aux termes du nouveau modèle. Les représentants des services aux clients auront à recevoir une formation touchant les points suivants : service à la clientèle, extraction d'information, comment mettre l'accent sur le client plutôt que sur les règles bureaucratiques, attention aux détails de qualité et de présentation.

En outre, le gouvernement fédéral aura à s'assurer que tous les services sont offerts dans les **deux langues officielles** (y compris le bilinguisme des représentants de service). Cette exigence entraînera des dépenses importantes en matière de formation et d'importantes répercussions sur les applications de technologie telles que les ordinateurs et les terminaux d'affichage qui auront à être disponibles dans les deux langues.

En outre, le gouvernement fédéral devra vraisemblablement lancer une campagne d'**information/sensibilisation** auprès du public. Les citoyens devront savoir qu'ils peuvent non seulement avoir accès aux services gouvernementaux d'une nouvelle façon mais qu'ils sont encouragés à le faire. Les services gouvernementaux doivent être facilement accessibles à tous. Le gouvernement fédéral aura à commercialiser ses services et sa nouvelle approche à la prestation de services.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement doit probablement régler d'autres questions de connexion. La présente liste, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, démontre bien la complexité du projet.

6.0 CONCLUSION

La notion de modifier la mentalité de services au sein du gouvernement fédéral n'est certes pas nouvelle. Les paramètres ont été établis dans le cadre de l'exercice FP 2000. Depuis ce temps, le gouvernement a procédé à beaucoup d'essais de modèles de prestation de services et a étudié les questions connexes telles que l'infrastructure d'appui, la formation, la présence physique, la technologie, etc.

Nous pouvons tirer de nombreuses leçons de ces projets qui nous ont aidés à améliorer notre connaissance de ce qui est nécessaire pour assurer le succès d'une initiative. Il est évident que la mise en oeuvre d'une mentalité de service nécessite une vision et un engagement fermes. Il est en outre évident que l'initiative nécessite un plan d'affaires et de mise en oeuvre détaillés qui englobe tous les aspects du projet.

Comme première étape du processus, mentionnons l'élaboration d'une politique/stratégie commerciale plus détaillée qui décrirait la structure proposée du modèle, aborderait les lacunes précises de chacune des parties essentielles du modèle et établirait les exigences de la planification du travail nécessaire pour les régler. Ce travail nécessiterait une évaluation détaillée de Référence Canada, l'élaboration de normes de rendement qui pourraient être adoptées à l'échelle du gouvernement et la détermination de questions générales clés qui auraient à être réglées dans chaque plan de mise en oeuvre des ministères.

Il faudra en outre envisager la possibilité de mettre en oeuvre des projets pilotes portant sur certaines parties de l'initiative, soit au niveau des ministères ou de Référence Canada. On pourrait ainsi obtenir les « succès rapides » qui nous permettront de continuer sur notre lancée.

Une fois seulement le travail conceptuel terminé, nous pourrions établir un plan de mise en oeuvre/commercial détaillé relatif à cette initiative.

Principes directeurs

Une fois les principes directeurs établis, il importe de regrouper les divers services offerts par le gouvernement fédéral pour répondre aux besoins des citoyens dans le cadre de la prestation de services informationnels/transactionnels. Ce *regroupement* permet au gouvernement fédéral d'adopter et de modifier un modèle de prestation de services qui répond (voire dépasse) les attentes du client.

Au départ, en mettant les clients en groupes élargis, le gouvernement fédéral sera en mesure d'améliorer la prestation de ses services. Les clients peuvent être regroupés selon : la région ou l'emplacement géographique; l'âge; le sexe; la langue, etc. Pour fins d'illustration, le modèle Services Canada a classé les citoyens en trois groupes généraux : entreprise, citoyen (général) et intérêts spéciaux. Ces catégories sont conçues pour englober toute la population du Canada de même que les personnes au-delà de nos frontières qui, pour une raison ou une autre, ont besoin de présenter des demandes transactionnelles/informationnelles avec le gouvernement canadien. Ce regroupement reflète également la réalité que les citoyens peuvent interagir avec le gouvernement fédéral, individuellement ou dans le cadre d'un groupe plus large. Dans certains cas, il serait préférable d'avoir un regroupement hétérogène, par exemple, groupement en fonction de vastes catégories, mais selon la région/emplacement géographique.

Après avoir regroupé les clients, le modèle Services Canada examine ensuite les meilleures façons de regrouper les services du gouvernement fédéral afin de satisfaire le plus possible aux besoins des clients. Par exemple, Référence Canada, un service de recherche de renseignements et de renvois aux programmes et services fédéraux, a constaté que la plupart de ses demandes se classent dans des catégories générales : emplois, mise sur pied d'une entreprise, impôts, revenus/avantages sociaux, etc. En se fondant sur ces catégories, les services pourraient être regroupés en fonction de la nature des demandes des clients, p. ex. emplois, impôts, sécurité de revenu, mise sur pied d'une entreprise, statistiques, règlements, services généraux, etc. Il faut noter que, en raison de la vaste gamme de demandes, il n'est peut-être pas possible de regrouper toutes les demandes des clients. Aux fins d'illustration, le tableau 3 décrit le type de regroupement possible des clients et des services transactionnels/informationnels dans le modèle Services Canada.

En opérationnalisant un modèle Services Canada, il sera important de se fonder sur l'infrastructure actuelle de prestation des services plutôt que de réinventer ou de répéter les

mécanismes déjà en place. Comme nous l'avons noté précédemment, le gouvernement fédéral a eu recours à des services de télécommunications pour ses centres téléphoniques 1-800 de Référence Canada. Le modèle Services Canada serait relié à ce service et ferait partie du réseau plus large de Services Canada. En outre, l'utilisation de technologies (p. ex. ordinateurs, terminaux vidéo, systèmes experts/IA) feront partie intégrante du modèle Service Canada.

Au fur et à mesure que le modèle Services Canada sera mis en oeuvre, il sera important d'examiner où se fera la prestation de services. Mis à part les divers mécanismes de prestation de services déjà en place, une infrastructure existe au Canada. Les bureaux de poste, les bibliothèques, les Centres d'emplois du Canada, les bureaux de Revenu Canada, les bureaux de Citoyenneté et d'Immigration, les biens immobiliers fédéraux disponibles, occupent déjà des locaux qui pourraient être utilisés pour le modèle Services Canada. Selon le type de mécanisme de prestation déjà en place (p. ex. accueil, guichet unique, centre téléphonique, accès éloigné, kiosque dans un centre commercial, etc.), ces établissements fédéraux pourraient être reconfigurés et réaménagés pour répondre aux besoins d'un modèle Services Canada. Par exemple, les réseaux informatiques pourraient devoir être reliés à des bases de données actuelles et permettre aux représentants du service à la clientèle d'obtenir de l'information exacte et rapide. Ces réseaux pourraient être installés dans les bureaux susmentionnés. Il faut reconnaître que la prestation des services du gouvernement fédéral aux citoyens du Canada est difficile du point de vue géographique; cependant, en reliant et en utilisant l'infrastructure actuelle, on minimiserait le défi que cette situation pose.

En adoptant un modèle Services Canada, il faut déterminer quel partenaire serait nécessaire pour assurer un service au client sans discontinuité. Comme nous l'avons noté dans l'introduction de ce document, des citoyens se sont montrés mécontents du niveau de la qualité du service offert par les gouvernements. Les préoccupations à l'égard du dédoublement et la bureaucratie ont contribué à créer ce mécontentement. Il faut obtenir la collaboration de plusieurs organismes privés ou publics pour assurer des services sans discontinuité aux citoyens. La section suivante traite de la nature de cette relation avec les partenaires dans le contexte d'un modèle Services Canada.

