



Chambre des communes  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 033 • 1<sup>re</sup> SESSION • 38<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 19 avril 2005**

—  
**Président**

**M. Leon Benoit**

Toutes les publications parlementaires sont disponibles sur le  
réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 19 avril 2005

• (1535)

[Traduction]

**Le président (M. Leon Benoit (Vegreville—Wainwright, PCC)):** Bonjour à tous. Nous sommes ici aujourd'hui pour entreprendre un examen de Service Canada, conformément à l'alinéa 108(3)*iv* du Règlement.

Nous recevons aujourd'hui Mme Flumian, du ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences; M. Charles Nixon, du ministère du Développement des ressources humaines (Développement social); et Mme Donna Achimov, du ministère du Développement social. Je vous remercie tous d'être venus.

Nous allons commencer par un exposé d'environ 20 minutes. Nous voulons obtenir des renseignements de votre part. Service Canada est bien entendu une initiative assez nouvelle, qui a été annoncée dans le dernier budget, mais personne ne sait grand-chose à son sujet—c'est du moins notre cas à nous. C'est pourquoi nous avons décidé d'en effectuer un examen. Nous voulons commencer par le début et savoir comment elle a été élaborée. Nous voulons donc que vous nous fournissiez des renseignements qui nous permettront d'avoir une connaissance de base de cette initiative. Je vous invite donc à faire votre exposé en respectant la limite de 20 minutes, et ensuite nous passerons aux questions.

Allez-y.

**Mme Maryantonett Flumian (sous-ministre délégué, ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences):** Merci, monsieur le président.

[Français]

Bonjour. Je vous remercie de nous avoir invités à votre comité aujourd'hui.

[Traduction]

Je vais faire un bref exposé, qui ne dépassera pas 20 minutes, au sujet de cette initiative, qui vise à transformer la prestation des services aux Canadiens. Je vais vous décrire cette initiative, la vision qui la sous-tend et les possibilités considérables qu'elle nous offre.

Il est très bon pour nous d'obtenir votre point de vue et vos commentaires alors que cette initiative en est à ses débuts.

Est-ce que vous avez tous une copie de mon exposé?

[Français]

Il y a une version française aussi.

[Traduction]

Je vais vous exposer certaines des possibilités de transformation du service. Elles peuvent être examinées selon trois perspectives : la perspective des citoyens; celle des entreprises; et celle du gouvernement. Mises ensemble, ces possibilités présentent un tableau clair de la façon dont nous pourrions fournir nos services

différemment. J'ajouterai que ces possibilités ne sont pas utopiques; elles constituent une vision réalisable à notre époque.

Ces dernières années—nous ne partons pas de rien—nous avons effectué des investissements pour nous aider à concrétiser cette vision. Le site du Canada, que vous avez appelé Canada.gc.ca, a été remanié et il comporte maintenant trois sections conçues précisément pour les Canadiens, les entreprises et les non-Canadiens. Dans chacune des ces sections, on trouve des renseignements et une liste de services groupés non plus selon les organismes qui les fournissent mais d'une façon beaucoup plus censée pour les citoyens. Maintenant, 130 des services du gouvernement fédéral les plus utilisés sont accessibles par l'entremise du site du Canada, et les ministères s'efforcent d'ajouter de plus en plus de services et de fonctionnalités. Le projet Voie de communication protégée, dont vous avez probablement entendu parler, vise à appuyer la prestation des services par l'entremise d'une infrastructure englobant l'ensemble du gouvernement qui permettra l'exécution des transactions de façon sécuritaire.

La bonne nouvelle, c'est que les services en ligne sont plus accessibles, meilleurs et mieux adaptés aux besoins des citoyens. C'est ce qui ressort des sondages et des études que nous avons menés. Je dois dire que nous avons encore beaucoup de travail à faire pour atteindre notre objectif, c'est-à-dire transformer la façon dont nous assurons la prestation des services aux Canadiens et aux employeurs et la façon dont nous gérons nos affaires.

Cependant, les services en ligne ne suffisent pas. Malgré l'application du nouveau concept du libre-service, la frustration, la confusion et la complexité sont encore choses courantes pour les particuliers Canadiens. La plupart de leurs rapports avec le gouvernement ont encore lieu par l'entremise de programmes et de ministères indépendants. Même au sein des programmes, les modes de prestation ne sont pas intégrés, alors les clients ne savent souvent pas quelle voie emprunter lorsqu'ils ont besoin d'un service, et ils finissent donc par répéter leur histoire à plusieurs reprises et à passer d'un mode de prestation à l'autre, c'est-à-dire d'Internet, par exemple, au téléphone. Bien que les taux de satisfaction à l'échelle du gouvernement aient grimpé, ils s'établissent toujours loin des taux qu'enregistre le secteur privé. D'après les études que nous avons menées et les questions que nous avons posées aux Canadiens, il est clair qu'ils veulent une meilleure qualité—un service davantage intégré de la part du gouvernement.

Étant donné que vous entendez un grand nombre des préoccupations des citoyens, vous savez probablement très bien que les façons de faire au gouvernement n'ont pas encore changé. Notre réseau de services cloisonnés limite notre capacité à progresser. Deux éléments font ressortir cela. Il existe un manque d'uniformité au sein du gouvernement du Canada dans le processus de décision. Cela contribue à accroître le coût de la prestation des services alors que nous essayons de rendre nos systèmes davantage compatibles—que ce soit au sein d'un ministère ou même parfois au sein d'un programme. Il existe un manque d'intégration dans la façon dont nous recueillons les données et certainement dans la façon dont nous utilisons l'information. Le niveau des paiements erronés de prestations est également considérable, et nous pouvons faire mieux à cet égard. Il y a eu une érosion de la présence du gouvernement fédéral à l'échelle du pays, et si nous ne faisons rien à propos de cela, la situation continuera de s'aggraver. En conclusion, il faut accélérer le travail de transformation du service et commencer à récolter les fruits de nos investissements.

Nous avons effectué beaucoup de recherches à propos de ce qui se passe dans le monde, tant dans le secteur public que privé et nous avons largement sondé les Canadiens au sujet de leurs attentes. Des recherches menées partout dans le monde nous montrent qu'il existe six caractéristiques d'un bon service que les gens voudraient recevoir. Il s'agit d'un service amical, rapide, intégré et facile d'accès ainsi qu'un service donné par un personnel qualifié et offert dans un bureau d'accueil invitant. Nos recherches continues nous démontrent également que c'est ce que veulent aussi les Canadiens. Ce qu'ils nous disent constamment, c'est qu'ils recherchent la simplicité et qu'ils ne veulent pas être traités comme des numéros, mais bien comme des personnes.

Ils nous demandent aussi d'adapter la prestation des services à leurs besoins, et non pas à ceux du gouvernement. Ils veulent qu'on leur offre différents modes de prestation. Certains veulent communiquer avec nous par téléphone, d'autres en personne, par Internet ou par courrier électronique. Ils veulent que les renseignements que nous recueillons à leur sujet demeurent confidentiels, mais ils sont prêts à nous autoriser à les partager à des fins précises si cela fait en sorte de rendre l'accès aux services et aux prestations plus sécuritaire et plus pratique pour eux. Enfin, les Canadiens s'attendent à ce que nous offrions les services en partenariat avec eux et avec d'autres paliers de gouvernement.

● (1540)

La page 5 fait état des résultats d'enquêtes récentes d'opinion. Ces enquêtes montrent qu'en ce qui concerne Internet, le Canadien moyen en est un utilisateur expérimenté et régulier qui a de plus en plus recours aux modes de prestation électronique des services. Je dois dire aussi que notre expérience et nos recherches indiquent que les Canadiens désirent et s'attendent à pouvoir se prévaloir de différentes options quant à la façon d'accéder aux services. Ils continuent d'utiliser la vaste gamme des modes de prestation des services et s'attendent à ce qu'elle demeure. Ils veulent avoir accès à différents modes de prestation des services sans « mauvaises portes » ainsi qu'un service uniforme fournit en temps opportun. Ils veulent avoir accès à un service simplifié, être traités en tant que personnes, pouvoir obtenir ce qu'ils veulent, quand ils le veulent. Autrement dit, ils ne veulent pas multiplier les démarches.

Les Canadiens s'attendent à recevoir un service équivalent à celui du secteur privé. Ils sont au courant des aléas de la prestation de services. Les questions de prestation de services comptent. La confiance à l'égard du gouvernement est influencée par des expériences quotidiennes. Les Canadiens qui sont satisfaits de leurs

expériences de prestation de services sont plus susceptibles d'approuver le rendement global du gouvernement et d'être confiants que le gouvernement agira pour le mieux.

Si vous lisez la page 6, vous constaterez que la transformation que je suis en train de vous décrire en détail n'est pas une idée nouvelle ni différente. Elle n'est pas à l'avant-garde dans le domaine de l'administration publique ni sur le plan de l'innovation. C'est ce qu'on remarque quand on examine ce que fait le secteur privé et les façons de faire de plus en plus répandues au sein des gouvernements provinciaux et ailleurs dans le monde. Au cours des cinq dernières années, de nombreuses provinces, dont l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, l'Alberta, le Manitoba et récemment le Québec, ont adopté des méthodes uniformes de prestation des services axées sur le citoyen.

Le ministère ontarien des Services sociaux et communautaires a mis en branle un programme de transformation en 1995 visant à améliorer le service aux clients, fournir des renseignements à la demande et moderniser sa technologie.

Le Australia's Centrelink a été créé en 1997 à partir des activités de prestation de deux ministères. En cinq ans, Centrelink a réussi à offrir toute la gamme des services gouvernementaux grâce à l'intégration des modes de prestation. Cela a manifestement amélioré le service aux citoyens; d'ailleurs, les taux de satisfaction des clients continuent de croître. Ce résultat a été atteint en doublant la taille du réseau de prestation des services, notamment en augmentant les services au sein des communautés. Autrement dit, grâce aux économies réalisées sur le plan du processus d'arrière-plan, on a pu investir là où les services sont fournis aux citoyens.

La page 7 présente les quatre objectifs de la transformation des services. Service Canada vise fondamentalement à améliorer les services offerts aux Canadiens, à accroître la présence du gouvernement fédéral au Canada et à rendre la prestation des services plus efficace dans l'ensemble du gouvernement. Je ne passerai pas en revue les quatre objectifs parce qu'ils sont décrits sur cette page. Notre plan de mise en oeuvre visera l'atteinte de ces quatre objectifs importants. Notre plan pour les trois prochaines années sera axé sur ces objectifs.

Je tiens à ce stade-ci à souligner que notre plan concernant la transformation du service ne vise pas fondamentalement la mise en place de technologies de l'information. Il ne s'agit pas d'un projet d'ordre technologique, et les principaux investissements prévus ne seront pas consacrés à la technologie.

La page 8 présente sous forme de schéma certains des éléments dont j'ai parlé. C'est une des pages que je préfère parce qu'elle permet de concevoir rapidement à quoi ressemble exactement le gouvernement aujourd'hui. C'est le concept du avant-après. Pour vous donner un exemple, nous avons utilisé nos sites Internet pour établir comment une personne handicapée peut obtenir des services de la part de divers ministères et paliers de gouvernement ainsi que du tiers secteur, c'est-à-dire le secteur privé.

En examinant rapidement les renseignements que contient le site consacré aux programmes destinés aux personnes handicapées, on dénombre 44 programmes différents ou distincts qui offrent des prestations aux personnes handicapées qui habitent en Ontario. Les programmes peuvent varier légèrement d'une province à l'autre, mais il s'agit là de véritables programmes que nous avons recensés.

## ●(1545)

Un grand nombre de ces programmes ont leur propre mode de prestation des services et une multitude de bureaux, de numéros de téléphone et de sites Internet. Et en plus de tout cela, il y a de nombreux dédoublements. Par exemple, le programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées et le Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada demandent des renseignements similaires au sujet du handicap, à l'instar d'autres programmes.

Il existe aussi des lacunes au niveau des services. Par exemple, même si une personne est handicapée, il se peut qu'elle ne soit pas admissible aux prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada parce qu'elle n'a pas suffisamment contribué. Mais lorsqu'elle est jugée inadmissible, on ne l'informe pas d'autres prestations auxquelles elle pourrait avoir droit.

Par ailleurs, il existe également un chevauchement entre les programmes fédéraux et provinciaux ainsi que les services offerts dans le secteur privé.

Je crois que vous conviendrez que tout cela rend complexe et obscur pour un citoyen la vision des services et des prestations qui lui sont offerts.

À la page 8, vous trouverez un schéma similaire portant cette fois-ci sur les services aux aînés. Soit dit en passant, nous avons établi ce genre de schéma pour les services offerts à de nombreux groupes de citoyens qui ont des besoins similaires.

Comme vous pouvez le voir sur cette page, la situation que vivent les aînés est similaire à celle à laquelle sont confrontées les personnes handicapées. Des services leur sont offerts par de multiples ministères, paliers de gouvernement et organismes du secteur privé. Il y a aussi des dédoublements et des lacunes dans les services. De même, cela rend complexe et obscur la vision qu'ont les aînés des services et des prestations qui leur sont offerts.

Lorsque je présente la description de la transformation du service, qui se trouve à la page 10, je dis aux gens qu'il s'agit peut-être de la page la plus importante. Cette page est complexe, mais je vais essayer de vous l'expliquer. La transformation du service s'accomplira si nous réussissons à mettre en oeuvre ces concepts.

Lorsqu'on a demandé aux citoyens de nous dire à quel point ils aimaient l'idée de pouvoir communiquer avec un seul organisme gouvernemental pour connaître les programmes dont ils pourraient bénéficier, 96 p. 100 d'entre eux ont déclaré qu'ils aimaient moyennement ou beaucoup cette idée, ce qui n'est sans doute pas étonnant.

Il y a quatre concepts clés sur cette page. Le premier est que le service doit être axé sur le client, et non pas sur le ministère. Le deuxième est que le service doit être conçu pour faciliter la réalisation des objectifs des politiques. Le troisième est que les services gouvernementaux devraient être offerts, comme le terme l'indique, à l'échelle du gouvernement, et non pas par chacun des ministères. Le dernier concept clé est que les services doivent être fournis par des voies intégrées de sorte que les citoyens pourraient passer de l'une à l'autre.

Il existe aussi trois grandes catégories de services sur cette page.

La première catégorie se trouve au haut de la page. Il s'agit des services qui incluent dans les formulaires de demande électroniques qui existent déjà, comme ceux de l'assurance-emploi par exemple, des liens qui mènent à des renseignements sur le marché du travail. Lorsque les gens présentent une demande de prestations d'assurance-emploi, on les encourage à prendre connaissance de la gamme des

programmes liés à l'emploi que nous offrons. Aujourd'hui, nous traitons les demandes de prestations d'assurance-emploi de façon tellement efficace que les gens n'ont plus à rencontrer un agent et n'ont plus l'occasion de discuter des emplois offerts dans leur région.

Nos recherches ont démontré que, si nous facilitons sans cesse la tâche aux citoyens, ils utiliseront les services et auront recours aux prestations pour améliorer leur situation.

La deuxième catégorie de services est celle des services intergouvernementaux, comme je les appellerais. Ce sont les deux ministères qui sont représentés ici aujourd'hui qui amorceront la prestation de ce genre de services, et ensuite d'autres ministères et paliers de gouvernement emboîteront le pas.

Nous allons assurer la prestation de services comme les Services canadiens de développement des compétences en agriculture. Nous sommes en train d'élaborer une approche plus cohérente en ce qui a trait aux services offerts aux minorités de langue officielle dans des régions comme le sud du Manitoba, et nous voulons accroître ces services. De concert avec les Anciens combattants et le Bureau des passeports, nous verrons à offrir aux Canadiens davantage de services amalgamés. Nous travaillons également en collaboration avec l'Agence des douanes et du Revenu du Canada à la collecte de données, et nous voulons assurer à sa place certains des services qu'elle offre en personne.

Nous avons tenu de nombreuses rencontres avec des représentants d'une douzaine de ministères au cours des derniers mois et nous continuerons d'affiner nos stratégies et d'établir nos plans.

La dernière catégorie de services est celle des services transformés. Nous travaillons de concert avec l'Agence des douanes et du Revenu du Canada pour faire en sorte que les personnes handicapées n'aient à remplir qu'un seul formulaire pour demander des prestations d'invalidité et le crédit d'impôt pour personnes handicapées. Nous voulons aussi faire en sorte qu'elles n'aient qu'à subir une seule série d'examen médicaux et qu'elles soient mises au courant de toute la gamme des services qui existent à leur intention.

Nous travaillons également en étroite collaboration avec les provinces en vue d'automatiser et d'accélérer le processus lié aux avis de décès et de naissance, de sorte que les Canadiens n'aient qu'à donner un seul avis et qu'ils puissent commencer à recevoir ou cesser les prestations et les services auxquels ils ont droit. Par exemple, à l'heure actuelle, il faut aviser une dizaine de ministères différents de trois paliers de gouvernement du décès d'un membre de la famille, mais à la suite de la transformation, on aura à donner qu'un seul avis.

## ●(1550)

Ces offres de service rendront la transformation visible pour les Canadiens. Elles produiront de meilleurs résultats pour tous. Grâce à des mécanismes permanents de recherche et de rétroaction fondés sur le service, les ministères chargés de l'établissement des politiques comprendront mieux les besoins des Canadiens, ce qui nous permettra d'offrir de meilleurs services à moindre coût.

[Français]

Avec l'annonce de Service Canada dans le budget, nous avons amorcé des travaux dans cinq secteurs en vue de créer le plus rapidement possible un guichet unique par l'entremise de Service Canada.

La mise en oeuvre de Service Canada exigera une transformation de la culture organisationnelle actuelle. Notre objectif est de livrer un service axé sur le citoyen plutôt que sur les programmes. Il sera très important que nous fassions la preuve de cette culture de service axée, dès le début, sur l'aide aux citoyens, répondant à toute la gamme de leurs besoins.

Nous avons élaboré une stratégie et un programme sur trois ans pour construire cette nouvelle culture de service. Nous nous penchons aussi sur la création d'un guichet unique par toutes les voies de communication. Ces travaux avancent bien pour ce qui est de l'accès par le téléphone et par Internet. Ce mois-ci, nous serons prêts à offrir un guichet unique en personne dans 320 Centres des Ressources humaines du Canada. Autrement dit, les Canadiens pourront recevoir des services assistés ou utiliser un certain nombre d'outils et d'options libre-service dans ces bureaux pour accéder aux services du gouvernement du Canada.

[Traduction]

Nous offrons un certain nombre de services pangouvernementaux, ce qui témoigne des possibilités qu'offre la prestation intégrée et sans interruption, et nous commençons à élaborer des offres de services mieux intégrées dans le cadre d'une évolution vers la transformation des services que nous envisageons. À ce titre, nous collaborons avec nos homologues provinciaux en vue de l'intégration des services offerts par les différents gouvernements.

Nous réalisons des progrès intéressants à ce chapitre. Tous nos employés de première ligne ont reçu une formation afin d'être en mesure de guider les Canadiens dans ce mode de service à guichet unique, conformément à l'expérience acquise avec la ligne 1-800 O-Canada.

À la page 13, nous parlons un peu des différences que pourront constater les Canadiens dès les premiers pas de Service Canada. Ils noteront une amélioration immédiate pour ce qui est de l'accès aux services et du choix entre tous les modes de prestation.

Tout d'abord, nous travaillons à la mise en oeuvre d'un mécanisme d'évaluation initiale des besoins pour tous nos modes de prestation. Au téléphone, cela prend la forme d'une série rapide de questions posées par l'agent. En personne, il s'agit d'un processus simple pour s'assurer que les gens obtiennent ce dont ils ont besoin. On peut comparer cela à l'aire d'accueil d'une banque moderne—ou même d'un Wal-Mart, si on veut—où l'on voit à ce que les gens soient dirigés vers les secteurs de service correspondant à leurs besoins, de telle sorte qu'ils ne perdent pas leur temps.

Dans les bureaux de Service Canada, nous allons par ailleurs offrir des services assistés plus personnalisés et plus rapides. Chacun de nos bureaux compte actuellement au minimum deux agents disponibles pour offrir un service assisté personnalisé. C'est l'objectif de la formation actuellement dispensée. Nous nous employons également dans différents secteurs à offrir une aide plus rapide, par exemple, en réduisant les délais de traitement pour les demandes de numéro d'assurance sociale.

Nous travaillons également à la mise en place de nouveaux services d'approche dans les collectivités. Service Canada permettra d'étendre et d'améliorer notre capacité d'approche dès ses premiers mois de fonctionnement, y compris dans des endroits, même en milieu urbain, dont les gens ne sortent pas, comme les centres de soins de longue durée, les hôpitaux et les centres de ressources communautaires. Nos services d'approche prendront également de l'ampleur dans les régions rurales et éloignées du Canada où il n'existe pas actuellement de bureaux répondant aux différents besoins.

Dans le cadre de nos services d'approche, il sera aussi possible de puiser dans toute la gamme des services offerts par le gouvernement du Canada aux Canadiens, plutôt que dans un seul programme—c'est en ce sens que nous formons notre personnel—et nous offrirons davantage de fonctions libre-service dans nos bureaux. Nous modifierons ainsi de façon importante et tangible l'aide offerte aux différentes collectivités de tout le pays. Je suis persuadée que j'aurai l'occasion de vous en dire davantage à ce sujet d'ici la fin de l'après-midi.

Pour ce qui est des services téléphoniques, nous offrons une formation à tous nos employés en vue d'un transfert des appels sans discontinuité. À cette fin, nous misons sur notre capacité de transférer directement les appels grâce à notre ligne 1-800 O-Canada et aux 23 centres d'appel réseautés que nous administrons actuellement. Ces centres d'appel reçoivent plus de 50 millions d'appels par année. Nous mettons en oeuvre de nouveaux processus de demandes assistées par téléphone, y compris, comme je l'ai déjà indiqué, une approche améliorée pour la gestion des prestations d'invalidité du RPC.

Enfin, nous allons de l'avant avec de nouvelles possibilités de demandes via Internet, y compris pour les subventions et les contributions, ainsi que la création de comptes personnalisés pour certains programmes et services de base offerts dans le cadre de Service Canada, comme l'assurance-emploi, le RPC et la Sécurité de la vieillesse.

À cette étape-ci de ma présentation, je vais vous parler des services de base offerts par les quatre ministères qui conjugueront leurs efforts pour mettre en oeuvre les initiatives de Service Canada.

De Travaux publics et Services gouvernementaux, nous intégrons le site du Canada et le Centre de renseignements du gouvernement du Canada, lequel comprend la ligne 1-800 O-Canada; le site Publiservice; les communications électroniques; le programme des expositions; et la mise en valeur de l'accès public—autrement dit, toutes les capacités orientées vers l'extérieur qui ont été mises en place pour ce mode de prestation.

De Ressources humaines et Développement des compétences, nous intégrons les prestations prévues à la partie I de l'assurance-emploi, y compris le numéro d'assurance sociale; les subventions et les contributions, dans le cadre de la partie II et d'autres programmes connexes; le Programme concernant les travailleurs étrangers; le Service de placement et le programme de Travail partagé; l'information sur les Subventions canadiennes pour l'épargne-études et le Programme canadien de prêts aux étudiants; et la mise en oeuvre de l'Initiative nationale pour les sans-abri.

De Développement social Canada, nous incluons le Régime de pensions du Canada, y compris les prestations de retraite, d'invalidité et de survivant; et le programme de la Sécurité de vieillesse, y compris le supplément de revenu garanti et l'allocation aux survivants.

Enfin, de Patrimoine canadien, nous intégrons les services de soutien aux communautés de langue officielle en situation minoritaire qui sont offerts dans trois centres du sud du Manitoba.

Cet ensemble de programmes et services offrent une base extraordinaire à Service Canada, compte tenu de la quantité considérable de transactions et d'interactions avec les Canadiens en cause, comme vous pouvez le voir sur la diapositive.

• (1555)

Ces programmes sont également pour nous synonymes d'une culture bien ancrée de l'excellence du service et symboles de réussite dans l'amélioration des services. Par exemple, nous avons commencé à gérer nos centres d'appels en tant qu'entité unique au cours de la dernière année—j'y reviendrai tout à l'heure—et nous avons déjà pu répondre à un million d'appels de plus sans avoir à investir de ressources supplémentaires.

Nous en sommes à la page 16 de la présentation.

[Français]

Nous devons toujours nous rappeler que nous interagissons avec des millions de citoyens canadiens et versons annuellement plus 60 milliards de dollars en prestations.

Le peuple canadien dépend de ces versements, et nous devons faire en sorte que ces services ne soient jamais compromis. Une équipe dévouée travaille dans le but d'assurer la continuité des services grâce à la mise en oeuvre de Service Canada.

• (1600)

[Traduction]

Je viens de remarquer que les numéros de page ne sont pas les mêmes.

[Français]

dans la version française et dans la version anglaise. C'était à la page 16 dans la version française, et à la page 17 dans la version anglaise.

[Traduction]

C'est la page 17 dans la version anglaise et la page 16 en français. Je suis désolée.

**Le président:** Madame Flumian, le document que nous avons se termine à la page 15.

**Mme Maryanontett Flumian:** Je vous prie de m'excuser; je vais m'assurer que nous parlons bien de la même chose.

Je vais conclure rapidement, monsieur le président, avec la page 14, qui dans ma version comporte trois flèches. Elle s'intitule « Un plan de trois ans visant à mettre Service Canada en oeuvre ».

[Français]

Dans la version française, c'est sous l'en-tête « Un plan de trois ans visant à mettre Service Canada en oeuvre ».

[Traduction]

À l'avant-dernière page, quelle que soit la pagination, nous présentons un plan de mise en oeuvre sur trois ans visant à s'assurer que les Canadiens se rendent bien compte des changements apportés. Notre priorité principale est d'offrir un accès à guichet unique. Ainsi, lorsqu'un Canadien se présente à un de nos comptoirs, lorsqu'il nous téléphone ou lorsqu'il visite un de nos sites Internet, il peut désormais vivre une expérience très différente, parce que nous avons déjà apporté des transformations radicales à ce chapitre.

C'est à nous, fonctionnaires, de nous préoccuper de ce qui se passe en coulisses, à l'abri des regards du public, là même où nous devons revoir nos systèmes pour nous permettre d'offrir des services pangouvernementaux et panministériels.

Dans la deuxième étape, que nous amorçons immédiatement mais que nous ne pourrons pas mener à bonne fin très rapidement—du moins pas cette année—nous allons nous pencher sur les moyens à prendre pour la prestation d'un large éventail de services pangouvernementaux intégrés. Bien que nous nous mettions au travail dès maintenant, ce processus d'intégration pangouvernementale nous

occupera beaucoup au cours de la deuxième année de mise en oeuvre. Dès la troisième année, nous devrions avoir transformer radicalement la prestation des services aux Canadiens, parce que quelques-uns de ces services intégrés seront désormais offerts sans discontinuité, par le gouvernement fédéral en collaboration avec les autres ordres de gouvernement. Un plan de mise en oeuvre détaillé est en cours d'élaboration et il ne fait aucun doute que nous nous ferons un plaisir de venir en discuter avec vous.

Nous en arrivons finalement à la dernière page de la présentation, qui devrait être la page 15. Relativement aux objectifs de l'initiative Service Canada, je voudrais surtout vous faire valoir que nous cherchons à faire en sorte que le gouvernement s'engage à mieux servir les Canadiens et à bâtir un gouvernement vraiment axé sur les citoyens. Service Canada vise à fournir un accès facile à guichet unique aux programmes et aux services et à permettre un meilleur choix parmi les multiples modes de prestation. Service Canada rassemblera les services de manière à ce qu'ils soient adaptés aux besoins de chaque Canadien... contrairement aux programmes dont nous entendons souvent parler. Nous souhaitons établir le contact avec les Canadiens, non seulement afin de leur faire connaître ce que nous pouvons faire, mais aussi pour créer de meilleurs liens avec ces services.

Pour que tous comprennent bien en quoi consistent ces services, il nous faut chercher constamment à mobiliser les Canadiens. Nous voulons en outre assurer une prestation juste et équitable des services en intensifiant les mesures d'approche auprès des collectivités et nous envisageons également offrir de nouveaux services linguistiques pour les collectivités en situation minoritaire.

Nous devons continuer comme toujours de respecter et même de renforcer la confidentialité des renseignements personnels et nous collaborons étroitement à ce chapitre avec nos collègues du Conseil du Trésor, qui sont responsables de la politique globale de protection des renseignements personnels et de la sécurité de l'information; avec le ministère de la Justice, pour nous assurer que nous ne faisons rien d'illégal, bien sûr; et avec nos collègues du Commissariat à la protection de la vie privée, pour veiller à ce que toutes nos interventions soient conformes à leurs critères. Dans le cadre de ce processus, nous allons bien évidemment consulter régulièrement les Canadiens pour déterminer s'ils sont satisfaits de l'évolution de notre travail.

Service Canada s'appuiera donc sur un fondement de progrès, d'accomplissements et de réalisations que l'on peut déjà observer dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Dans la plus récente étude de la firme Accenture, le Canada s'est classé, pour la cinquième année consécutive, si je ne m'abuse, parmi les chefs de file mondiaux en matière de maturité du service à la clientèle.

[Français]

Je vous remercie de votre attention. Mes collègues et moi sommes ici pour répondre à toutes vos questions.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci, madame Flumian, pour votre exposé. C'est un concept fascinant qui, j'en suis persuadé, suscitera beaucoup de questions.

Nous allons débiter avec M. Preston qui dispose de sept minutes.

• (1605)

**M. Joe Preston (Elgin—Middlesex—London, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos témoins d'être venus nous visiter pour nous expliquer les premiers pas de Service Canada. C'est un concept qui est tout à fait dans l'ordre logique et pratique des choses en 2005. Vous travaillez à mettre en oeuvre un niveau de service à la clientèle qui est déjà exigé dans le secteur privé. Je vois donc où vous allez puiser les compétences requises et il semble bien que vous allez mener cette initiative à bonne fin.

Vous êtes peut-être impatients de voir cette initiative se concrétiser, mais je peux vous dire que nous comptons déjà au Canada un réseau regroupant 308 de ces bureaux offrant un service sans discontinuité. On les appelle les bureaux de circonscription. Dès qu'un de nos clients, ou un de vos clients en fait, perd patience en essayant de trouver le ministère avec lequel il doit traiter, il communique avec nous. Nos employés sont devenus très rapidement les principaux utilisateurs et les plus grands adeptes du service 1-800-O-Canada. Nous savons que ce service fonctionne bien.

Je ne crois pas que nous ayons vraiment appris au Canadien moyen à utiliser ce service. Il est bien certain que nous avons formé nos employés en ce sens. C'est un guichet unique extraordinaire pour savoir où se diriger pour la prochaine étape. Il permet de cibler les recherches pour déterminer à quel ministère il faut s'adresser.

Vous parlez d'un plan de mise en oeuvre de trois ans comme si c'était la chose à faire. Selon moi, les Canadiens qui apprennent maintenant l'existence de ce service peuvent composer le 1-800-O-Canada en risquant de ne pas obtenir le service dont ils ont besoin. Qu'est-ce qui vous fait croire qu'ils vont rappeler la semaine prochaine pour essayer la même méthode? D'après moi, si nous mettons en oeuvre un service sans pouvoir répondre à tous les besoins du client, celui-ci ne reviendra pas. Comme c'est souvent le cas avec le service à la clientèle—et c'est un domaine que je connais d'expérience—il faut offrir dès le départ 100 p. 100 des services, plutôt que de promettre d'en arriver éventuellement à ce niveau.

Nous nous trouvons dans une situation où le client exige de tels services, car c'est ce que lui offrent d'autres fournisseurs, et où il nous faut répondre à ce besoin dès maintenant. Comment prévoyez-vous y parvenir?

**Mme Maryantonett Flumian:** Ce sont tous là des arguments fort intéressants que nous avons entendus à maintes reprises, comme vous pouvez vous l'imaginer.

Lorsque je parle d'un plan de mise en oeuvre de trois ans, cela ne signifie pas que nous ne commençons pas dès maintenant. Comme je l'ai déjà indiqué, nous voulons offrir un mode de service à guichet unique pour tous les citoyens qui entrent en contact avec nous, que ce soit par téléphone, via Internet ou en personne. Depuis le budget, près de 3 000 de nos employés ont reçu une formation de façon à être en mesure de déterminer dès le départ l'aide requise et d'aiguiller le client vers l'étape appropriée.

Si je parle d'un plan de mise en oeuvre de trois ans, c'est parce que c'est le temps qu'il faut pour que tous ces éléments s'emboîtent. Tout d'abord, je dois dire que nous sommes prêts. Lorsqu'un client se présente, nos employés ayant reçu la formation suivent ce nouveau mode de fonctionnement. S'il est question d'un plan de mise en oeuvre de trois ans, c'est qu'il faut évoluer d'un mode de guichet unique vers un service sans discontinuité, en passant par une intégration des services. Il s'agit bien évidemment de transformations qui ne peuvent pas s'opérer du jour au lendemain. Vous pouvez vous imaginer que si un citoyen se présente à notre porte aujourd'hui, nous pouvons faire bien des choses pour lui venir en aide, mais nous n'avons pas encore eu l'occasion de modifier nos procédés administratifs. Mais comme ce n'est pas le problème du citoyen,

nous allons tout mettre en oeuvre pour l'aider. Pendant la période de transition, nous allons modifier nos activités administratives de manière à suivre l'évolution également nécessaire au niveau des services d'accueil pour bien répondre aux besoins des Canadiens.

J'aimerais faire valoir un autre point. Vous vous souvenez que j'ai parlé de 12 ministères. Il ne sert à rien que nous disions aux citoyens que nous offrons un service à guichet unique, si c'est pour leur répondre lorsqu'ils se présentent à nos bureaux...

• (1610)

**M. Joe Preston:** « J'ai seulement accès à douze ministères. »

**Mme Maryantonett Flumian:** Exactement—« Désolé, cela ne relève pas de ces douze ministères », ou « Désolé, vous devrez aller au bout de la rue », ou quelque chose du genre.

**M. Joe Preston:** Ou pire encore, que vous ne pouvez les aider qu'à moitié.

**Mme Maryantonett Flumian:** Tout à fait.

Nous allons donc essayer de déterminer, croyez-le ou non, en consultant régulièrement les 308 centres à guichet unique déjà en place quelles sont les questions qu'on leur pose généralement, ...

**M. Joe Preston:** Très bien.

**Mme Maryantonett Flumian:** ... lesquelles pourraient être traitées dans le cadre de ce genre de processus, et lesquelles sont complexes au point qu'il serait impossible de s'en occuper immédiatement.

Nous voulons également intégrer progressivement ce que nous sommes en mesure de faire de manière à pouvoir le communiquer, parce que la ligne 1-800 est l'un de nos outils les plus précieux. Nous mettons en oeuvre Service Canada et nous utilisons la formation de base conçue pour tous les téléphonistes de notre réseau. Ainsi, la formation reçue sera la même pour les services téléphoniques, en personne, etc. Il nous faudra un certain temps, au fil de l'intégration de la prestation de ces différents programmes, pour former les employés non seulement à utiliser la base d'information, pour laquelle 1-800-O-Canada fait un si bon travail, mais aussi à mettre en oeuvre tout le concept de Service Canada qui intègre information et prestation.

**M. Joe Preston:** C'est ce qui m'inquiète, si je puis me permettre de vous interrompre. C'est une excellente chose d'offrir un tel système dans le cadre des services d'accueil. Les consommateurs ne se préoccupent pas vraiment de la façon dont on fabrique leurs pizzas; tout ce qui les intéresse c'est le goût qu'elle a lorsqu'elle est livrée chez eux. Vos clients ne veulent pas vraiment savoir comment leur demande de passeport est traitée; pour autant qu'elle soit effectivement traitée et qu'ils obtiennent leur passeport à temps pour leurs vacances...

**Mme Maryantonett Flumian:** C'est tout ce qui importe.

**M. Joe Preston:** ... c'est tout ce qui les intéresse vraiment.

**Mme Maryantonett Flumian:** Tout à fait.

**M. Joe Preston:** Dans l'état actuel des choses, nous ne pouvons pas nous fier à ces services, ou du moins n'en avons-nous pas l'impression. Le traitement des demandes de passeport exige plus de temps que jamais auparavant. C'est la même chose pour les demandes de prestations de retraite.



Il semblerait que nous nous dirigeons vers une société sans papier pour ce qui est de l'assurance-emploi. C'est vraiment une bonne chose pour les personnes qui en demandent sans cesse, mais je crois que la majorité des prestataires d'assurance-emploi au Canada n'y ont recours qu'une fois ou deux dans leur vie. Nous ne voulons pas qu'ils deviennent des clients réguliers; par conséquent, il n'est pas nécessaire de leur faciliter la tâche. Les objectifs sont vraiment louables, mais le fait demeure qu'ils n'ont besoin de ces services que lorsqu'ils nous en font la demande, et c'est tout ce qu'il leur faut savoir.

Je ne comprends pas très bien. Vous avez effectivement accès à douze ministères au départ de l'initiative. Vous devrez y intégrer d'autres services au fur et à mesure comme cela a été indiqué. Nous avons beaucoup parlé de l'accès à guichet unique. D'après vous, comment peut-on comparer à ce chapitre la situation en milieu rural par rapport aux centres urbains? Les services gouvernementaux ont toujours été plus présents dans les centres urbains. Il est très facile de marcher jusqu'au Bureau des passeports pour faire une demande. Dans les régions rurales, il faut rouler quelques heures pour obtenir un tel service. Comment tenez-vous compte de la situation des régions rurales dans le cadre de cette initiative?

**Mme Maryantonett Flumian:** Comme je l'ai déjà indiqué, nous essayons de déterminer quelles sont les régions rurales qui sont insuffisamment desservies et de trouver la meilleure façon de leur fournir l'accès aux services.

**M. Joe Preston:** Comment saurions-nous si les services sont déficients? Si tel était le cas, il faudrait offrir les services suffisants dès maintenant, sans aucun autre compromis possible. Je reconnais que ce n'est pas vous qui en êtes responsable, mais...

**Mme Maryantonett Flumian:** Peu importe que ce soit moi ou une autre personne. Le fait demeure que le Conseil du Trésor se penche activement sur les études horizontales pour l'ensemble de l'administration fédérale afin de déterminer quelle serait la règle à suivre. Par exemple...

**M. Joe Preston:** L'agriculteur du comté d'Elgin y perd son latin.

**Mme Maryantonett Flumian:** Je comprends, mais je réponds à votre question.

**M. Joe Preston:** Je sais.

**Mme Maryantonett Flumian:** Je vous demande d'être un peu patient.

L'un des critères que le Conseil du Trésor pourrait vous donner est la distance de 50 kilomètres en voiture. Idéalement, il faudrait pouvoir obtenir des services fédéraux sans devoir franchir plus de 50 kilomètres. Si vous examinez la carte du Canada et essayez d'appliquer un tel critère, soit que vous créez des bureaux en fonction de celui-ci, ce qui n'est pas toujours pratique parce que la masse critique n'est pas toujours atteinte, soit que vous prenez les mesures que nous avons adoptées dans le cadre de partenariats avec d'autres ordres de gouvernement.

Dans l'ensemble du Canada, nous collaborons avec les conseils régionaux et des provinces pour établir une comparaison entre leurs bureaux et les nôtres. Nous cherchons à déterminer les lacunes et les endroits où nous pourrions utiliser leurs bureaux et ceux où ils pourraient se servir des nôtres ainsi que ceux où il serait sensé de ne pas établir de bureau mais où il faut s'assurer qu'un de nos employés se rende sur place à intervalles presque réguliers pour fournir toute la gamme des services afin d'aider l'ensemble de la collectivité, ce qui devrait être annoncé d'une façon non équivoque.

**M. Joe Preston:** Revenons aux 308 bureaux. Nous faisons la même chose. Nous nous rendons sur place afin de fournir des services dans un rayon de 50 kilomètres.

**Le président:** Je regrette, mais votre temps de parole est écoulé depuis longtemps.

**M. Joe Preston:** Ne craignez rien, je reviendrai à la charge.

**Le président:** Vous en aurez probablement l'occasion.

**M. Joe Preston:** Merci.

**Le président:** Je cède la parole à Mme Thibault, qui dispose de sept minutes, puis à M. Boshcoff.

[Français]

**Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Merci, monsieur le président.

Merci, mesdames et monsieur d'être ici.

J'ai une question à trois volets. Le premier a trait aux coûts: l'objectif principal versus l'objectif que je qualifierais de secondaire. Autrement dit, votre objectif principal est-il vraiment le service — évidemment, cela coûtera quelque chose —, ou la réduction des coûts, avec en tête l'intention de faire une ingénierie différente des services afin que cela coûte moins cher, etc.? C'est ma première question.

J'ai une sous-question par rapport aux coûts. Je ne peux pas vous donner le numéro de page, parce qu'il n'y en a pas, mais c'est à la troisième page de la fin dans la version française du document « Présentation de Service Canada ». On peut y lire ce qui suit:

Service Canada établira des partenariats et trouvera de nouvelles façons novatrices de travailler avec les provinces et les territoires, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Vous allez comprendre mon propos. Évidemment, nous voulons tous que nos concitoyens et concitoyennes bénéficient d'économies. En même temps, le champ de compétence est très important pour mes collègues du Bloc québécois et moi. J'espère, en l'occurrence, qu'on respectera les compétences du Québec. Quoi qu'il en soit, voici ce qui m'intéresse spécifiquement. Y aura-t-il un recouvrement de coûts? Cela se traduirait par des épargnes encore plus considérables.

Allez-vous le faire seulement dans ce sens-là, ou allez-vous demander aux gouvernements provinciaux et au Québec, par exemple, de le faire pour vous? Comment allez-vous gérer la transmission et la protection de l'information?

Ma prochaine question a trait à ma circonscription.

Vous le savez et mes collègues le savent, j'ai une des plus belles circonscriptions, et elle est très rurale. Il m'intéresse de savoir dans quelle mesure et comment la population de Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques sera mieux servie en bénéficiant d'une présence concrète dans la collectivité rurale. La plus petite des paroisses de ma circonscription regroupe environ 104 personnes, mais il y en a un grand nombre dans les 42 paroisses de ma circonscription. C'est vraiment dans ce sens qu'on me parle. En effet, vous dites régulièrement à différents endroits dans votre document que vous allez être présents, etc. Personne ne peut s'opposer à la vertu, mais je sais comment cela va se traduire pour les citoyens et citoyennes.

Statistique Canada vous a sûrement dit qu'environ 22 p. 100 des Canadiens âgés de 16 ans et plus se classent au niveau le plus faible quant à leurs capacités de lecture. Or, on nous parle d'Internet. Je sais — et vous le savez aussi — qu'on encourage la jeunesse à utiliser cet outil. C'est ce vers quoi nous allons. Toutefois, j'ai des collègues de mon âge — je suis toute jeune, j'ai 57 ans — qui ne pourraient pas mettre un ordinateur en marche. Cela m'est arrivé: un jour je ne savais pas comment faire, et le lendemain, je l'ai fait.

Alors que ferez-vous pour servir cette population, tout en tenant compte de cette réalité criante? Y aura-t-il des formulaires? Aiderez-vous vraiment ces gens-là? Ils comptent pour 22 p. 100 de la population adulte au Canada. C'est quand même un chiffre important. J'aimerais donc que vous puissiez répondre à cette question et je vous en remercie à l'avance.

• (1615)

[Traduction]

**Mme Maryantonett Flumian:** Merci. Je répondrai à vos questions dans l'ordre où vous les avez posées.

Compte tenu de toutes les raisons et restrictions que j'ai évoquées, offrir un meilleur service aux Canadiens constitue le principal motif de la création de Service Canada. Comme les divers programmes sont fournis par différents ministères, le citoyen est aux prises avec une situation très complexe. Il voudrait pouvoir se présenter à un bureau de quelque ordre de gouvernement que ce soit et pouvoir dire: « Voici mon problème. Pouvez-vous m'aider? » Conformément à ce que l'intervenant précédent a demandé au sujet des 308 bureaux, il s'agit d'un aspect que vous connaissez très bien.

L'amélioration des services fournis aux Canadiens constitue donc le principal motif de la création de Service Canada, et nous nous sommes efforcés, pendant près de trois ans, d'apporter certaines de ces améliorations.

Deuxièmement, un différent mode de prestation des services gouvernementaux entraînerait des économies grâce à l'élimination, dans toute la mesure du possible, du traitement administratif répétitif des demandes comme nous le faisons actuellement, sans pour autant chercher à créer un environnement sans papier dans chaque bureau. Tel n'est pas l'objectif. Le problème, c'est que la majorité de nos employés sont actuellement affectés au traitement des mêmes formulaires de demande derrière un comptoir, au lieu de s'occuper concrètement des Canadiens. En informatisant certaines de ces fonctions administratives—ce qui a été entrepris depuis longtemps par de nombreux gouvernements et ministères ainsi que, certainement, par le secteur privé—nous obtiendrons, sur le plan administratif, des économies qui pourront être investies afin d'améliorer les services au comptoir.

Sur votre deuxième point, au sujet des partenariats, je vous dirai que les provinces et le fédéral respectent leurs compétences respectives. Nous négocions avec la plupart des provinces, y compris avec le Québec. Nous collaborons très étroitement en vue de déterminer la meilleure façon de fournir des services dans tous les domaines où les gouvernements interviennent car, je le répète, les Canadiens ne se préoccupent pas vraiment de l'ordre de gouvernement qui offre le service—et c'est vrai également pour les Québécois. Les Canadiens veulent plutôt que les services leur soient fournis.

Je soupçonne que, au bout du compte, la présence matérielle de Service Canada sera peut-être bien différente d'une province à l'autre. Parfois, nous offrirons nos services dans des locaux que nous partagerons avec un gouvernement provincial et une administration municipale. En d'autres occasions, celles-ci pourront fournir des

services en notre nom là où nous ne sommes pas présents, alors que nous pourrions leur rendre la pareille pour diverses raisons.

Je ne peux pas répondre à votre question portant sur la façon dont nous aménagerions les services que nous offrons à notre bureau de Rimouski, mais je serais heureuse de vous donner des renseignements au fur et à mesure de l'évolution de nos plans.

En ce qui concerne l'échange d'information, il est très important que les Canadiens comprennent que les renseignements qu'ils nous donnent en vertu d'une loi sont protégés et confidentiels, et que nous échangeons des données à cet égard uniquement si nous sommes autorisés à le faire. À cet égard, nous collaborons très intensivement avec les gouvernements provinciaux parce que ce sont eux qui détiennent en fait un grand nombre des renseignements de nature personnelle—naissance, décès, mariage, etc.—que nous devons connaître pour verser les prestations. Nous recueillons de nouveau ces renseignements pour tous nos programmes fédéraux, mais nous collaborons étroitement avec les provinces pour chercher de meilleures solutions. Cela ne signifierait pas que nous créerions une base de données. C'est simplement que bon nombre de nos programmes nécessitent que nous sachions si quelqu'un est décédé pour mettre un terme aux paiements. Nous n'avons pas besoin de connaître tous les renseignements de nature personnelle.

Troisièmement, comment pourrions-nous améliorer les services fournis à Rimouski et dans votre circonscription rurale et éloignée? Il ne fait aucun doute que de nombreux ministères sont déjà présents dans votre circonscription, mais il est vraisemblable qu'un seul bureau fédéral offrirait les services de ces 12 ministères. Au fur et à mesure que nous mettrons en oeuvre le concept de Service Canada, nous offririons à tout le moins de plus en plus de services en personne, au téléphone ainsi que par Internet—pour ceux qui seraient prêts à s'en servir—dans votre circonscription et à Rimouski.

Pour les 22 p. 100 des adultes qui ont des problèmes d'analphabétisme, Service Canada offre des choix et d'autres modes d'accès. Il ne s'agit pas de forcer tout le monde à utiliser Internet. Si les gens veulent se servir de l'Internet...

Oui, madame.

• (1620)

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Je comprends ce que vous me dites et je comprends qu'on offre un choix, madame, mais les gens qui ont cet handicap — car c'est vraiment un handicap qui touche même de jeunes personnes, dont des décrocheurs — ont le droit, malgré leur « analphabétisme », de recevoir aussi un service ponctuel: ils ont besoin de leurs prestations, ils ont besoin d'aider quelqu'un qui est malade, ils ont besoin de remplir des documents parce qu'un parent est mort, etc.

Que va-t-on faire pour leur offrir ces services? C'est dans ce sens que je posais ma question. Je comprends que ce n'est pas une obligation, mais que va-t-on faire pour ces personnes? Vingt-deux pour cent, c'est énorme.

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Votre temps de parole est écoulé.

Madame Flumian, je vous prie de donner une brève réponse.

**Mme Maryantonett Flumian:** Lorsque les gens pourront se rendre à nos bureaux, nous les aiderons à remplir ces formulaires. Service Canada offrira ce service notamment.

**Le président:** Merci.

La parole est à M. Boshcoff, qui dispose de sept minutes, puis à M. Martin.

**M. Ken Boshcoff (Thunder Bay—Rainy River, Lib.):** Il est très important d'avoir une présence fédérale nationale dans chaque partie du pays afin que nos concitoyens se rendent compte qu'ils peuvent recevoir des services autres que ceux généralement fournis par le bureau de député.

Quelle devrait être la population minimale d'une collectivité pour que vous envisagiez d'y créer ce genre de service?

**Mme Maryantonett Flumian:** Nous n'avons encore rien envisagé à ce chapitre. Nous n'avons pas élaboré de modèle précis.

Ressources humaines et Développement des compétences dispose actuellement de 322 bureaux au pays. Le gouvernement canadien—les 12 ministères prestataires de services dont je parle—compte près de 700 bureaux. Nous examinons la situation a sein de l'administration publique fédérale, la comparant à la présence régionale des conseils régionaux et des provinces dans l'ensemble du pays pour envisager quelques modèles afin d'avoir une idée de la répartition optimale. Nous essayons également d'élaborer le genre de services d'approche pour les collectivités relativement petites.

**M. Ken Boshcoff:** Qui donnera la formation des employés pour qu'ils comprennent les différents programmes offerts par l'ensemble de l'administration publique fédérale?

• (1625)

**Mme Maryantonett Flumian:** Une bonne partie de la formation sera assurée par les ministères responsables des programmes en cause. Dans ce modèle, chaque ministère pertinent élaborerait ses politiques et programmes, dans le cadre desquels il incomberait à Service Canada de fournir les services. Comme c'est le cas pour le 1-800-O-Canada, c'est le modèle qui s'appliquera généralement à mesure que sera implanté Service Canada. C'est ainsi qu'a été donnée la formation.

Comme nous devons offrir des services comme la délivrance des passeports—nous avons tenu trois projets-pilotes au cours de l'année écoulée—, les formateurs de Passeport Canada ont donné la formation à notre personnel. Nous pourrions répéter l'exercice pour chaque ministère qui serait mis à contribution.

**M. Ken Boshcoff:** Vous envisagez essentiellement un service au comptoir et une présence au centre de la collectivité.

Comme président du Sous-comité de la condition des personnes handicapées, je trouve particulièrement important que, dans la prestation des services, nous puissions rencontrer non seulement les personnes handicapées mais également les personnes âgées dont on a déjà parlé. Existe-t-il un plan national pour s'assurer que les personnes souffrant d'une invalidité physique, celles ayant une déficience visuelle et celles ayant une déficience auditive aient accès aux services et à l'information?

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui. Je le répète, nos 322 bureaux peuvent actuellement tous offrir des services par l'intermédiaire de l'Internet. Lors de la présentation du budget, c'était 73 bureaux. Tous les bureaux peuvent maintenant le faire. La prochaine étape

consistera à permettre aux personnes handicapées d'utiliser tous les supports dans l'ensemble de nos bureaux, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.

**M. Ken Boshcoff:** Lorsque vous avez parlé des personnes âgées, vous avez abordé l'ARC dans votre exposé. Je ne pourrais pas préciser la page en question même si, aujourd'hui ou hier, j'ai vu que c'était en partie à la page 8. L'une des principales préoccupations découlant de la fermeture des comptoirs aux bureaux de l'ARC, c'est notamment la petite quantité des services à fournir et les paiements pouvant être effectués au comptant. Service Canada permettrait-il le paiement au comptant?

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui, nous nous penchons sur la façon de mettre le tout en oeuvre, c'est-à-dire pour les services et le paiement au comptant.

**M. Ken Boshcoff:** À ce temps-ci de l'année, des services doivent être offerts non seulement aux personnes âgées, mais aussi aux contribuables souhaitant poser des questions sur l'impôt. Il faudrait se pencher sur ce rôle.

**Mme Maryantonett Flumian:** Le citoyen qui aura besoin de conseils spécialisés saura toujours probablement qu'il pourra contacter l'ARC.

**M. Ken Boshcoff:** Très bien.

**Mme Maryantonett Flumian:** Cependant, nous avons mis en oeuvre un projet pilote à notre bureau de Verdun, au Québec. Des employés de l'ARC ont été affectés à notre bureau. Ils ont accès à des renseignements fiscaux que le reste de notre personnel ne peut pas consulter. Ils peuvent répondre aux questions d'un client par rapport à son impôt.

**M. Ken Boshcoff:** Je transposerai alors mes préoccupations en parlant de nouveau des petites collectivités. Est-il possible que des bureaux de l'ARC ou d'autres points de service soient en fait fermés, regroupés ou transférés dans les scénarios évoqués. Je m'inquiète particulièrement des collectivités dont la population est inférieure à 125 000 habitants. Les pertes d'emploi aux niveaux fédéral, provincial ou territorial y entraînent des répercussions beaucoup plus graves.

Je crois en fait que cette initiative améliorera la prestation des services dans l'ensemble du pays. Il y aura donc plus de bureaux satellites, si vous le voulez, et les gens ne seront plus tenus de se déplacer ni de prendre toutes ces mesures lorsqu'il n'y a pas d'accès à large bande ou par ligne d'abonné numérique. Avez-vous examiné si, dans le modèle offrant tous les services, c'est probablement—

**Mme Maryantonett Flumian:** C'est ce que nous faisons. Je le répète, nous ne sommes pas encore prêts à mettre en oeuvre quelques options, simplement parce que nous collaborons avec les administrations provinciales pour déterminer la portée de leurs services.

Par exemple, l'Ontario dispose de 1 000 points de service. Elle envisage une rationalisation. C'est pourquoi nous voulons nous assurer de pouvoir offrir la même gamme de services, même en comptant sur moins de points de service, si nous unissons nos moyens à ceux dont dispose cette province.

Sur le plan des regroupements, les premiers problèmes se poseraient là où... Par exemple, les 700 bureaux dont j'ai parlé dans l'ensemble du pays se trouvent en fait dans environ 290 collectivités, ce qui vous indique que certaines villes—par exemple, Toronto—compteraient 15 bureaux assez près l'un de l'autre. Eh bien, nous pourrions améliorer les services en trouvant la façon de regrouper en un endroit le personnel des 12 ministères. Nous pourrions probablement choisir de meilleurs endroits que ceux dont nous disposons actuellement : notamment, ils seraient plus faciles d'accès pour les personnes aux prises avec des problèmes de mobilité et offrirait davantage de places de stationnement gratuit à ceux qui doivent utiliser leur véhicule. Le cas échéant, nous pourrions en fait améliorer les services dans une collectivité qui est actuellement mal desservie. Ce sont le genre d'aspects que nous envisageons.

• (1630)

**M. Ken Boshcoff:** Le numéro d'assurance sociale instantané me vient d'emblée à l'esprit. En cette ère où la sécurité prime, il est difficile de ne pas considérer qu'il s'agit d'une situation flagrante qui se compare à... Vous pourriez peut-être nous donner quelques précisions.

**Mme Maryantonett Flumian:** Je pourrais demander à mon collègue de le faire.

Charles, pourriez-vous nous donner des précisions?

**M. Charles Nixon (sous-ministre adjoint par intérim, ministre du Développement des ressources humaines (Développement social)):** Certainement.

Ce n'est pas tout à fait instantané—vous vous présentez au bureau et l'on vous remet une carte de NAS, mais—

**M. Ken Boshcoff:** C'est comme le service de blanchisserie en 24 heures. Ce n'est que l'appellation de l'entreprise, car on ne respecte pas ce délai de 24 heures.

**M. Charles Nixon:** Je pense qu'il est important d'envisager le tout sous l'angle de la prestation des services. Nous voulons notamment aborder avec les provinces la mise en oeuvre d'un processus permettant d'attribuer un numéro d'assurance sociale à la naissance d'un enfant, de façon à ce qu'il soit consigné dans les registres provinciaux et la base de données sur l'état civil. À la naissance de son enfant, on peut être admissible à des programmes très importants, notamment celui permettant d'investir pour payer des études ultérieures. Ces programmes nécessitent un NAS. Ne pouvons-nous pas regrouper le tout pour offrir simultanément une gamme de services? Il y aurait une meilleure intégrité des données, si vous me permettez l'expression, lorsqu'il s'agit d'un bébé et que le médecin a signé le certificat de naissance, etc. Il y aurait donc probablement beaucoup moins de risques à attribuer à quelqu'un un NAS dans de telles conditions qu'à une personne de 22 ans. Les risques d'erreur sont beaucoup moindres à la naissance qu'au début de l'âge adulte, entre autres.

Nous effectuerions naturellement des vérifications. Les risques sont évalués de façon à déterminer le degré de vérification dont quelqu'un devrait faire l'objet lorsqu'il demande un NAS, afin que son attribution se fasse dans le cadre d'un processus rigoureux.

**Le président:** Merci, monsieur Boshcoff. Votre temps est écoulé, mais vous aurez peut-être une autre chance.

Nous entendrons maintenant M. Martin, pendant sept minutes.

Monsieur Martin, je dois dire que vous avez changé d'apparence. Bienvenue au comité. C'est votre collègue, Pat Martin, qui est ici habituellement. Vous paraissez beaucoup mieux, à ce que disent les membres du comité.

Nous vous écoutons. Vous avez sept minutes.

**M. Tony Martin (Sault Ste. Marie, NPD):** J'aimerais simplement vous situer un peu. Il semble que la raison pour laquelle nous cherchons une nouvelle façon d'offrir les services gouvernementaux, et nous y serions peut-être arrivés de toute façon, c'est qu'il y a eu d'importantes compressions dans les programmes. Dans ma propre localité de Sault Ste. Marie, il y a eu une époque où vous pouviez entrer dans un bureau fédéral, vous asseoir avec quelqu'un et obtenir à peu près tout ce dont vous aviez besoin du gouvernement fédéral. Dans une localité comme la mienne, où l'on trouve beaucoup d'immigrants de première génération, des Italiens, des Finlandais en particulier, toute cette nouvelle technologie devient source de confusion.

Vous avez parlé de votre banque. Dans le quartier ouest de ma localité, on a essayé d'implanter une banque sans caissier, où le client utiliserait seulement des machines. L'expérience a duré environ un mois, puis toutes les vieilles Italiennes de la ville se sont présentées devant les locaux pour dire que c'était inacceptable. On a donc restauré le service de caissiers. Les gens veulent parler à des personnes. Ils veulent que quelqu'un s'assoie avec eux et leur explique ce qui se passe.

Les transferts de responsabilités ou les réductions, comme M. Preston l'a mentionné, ont eu des effets sur mon bureau. Nous sommes maintenant le bureau des passeports, le bureau de l'immigration, le bureau des pensions, et j'en passe. De janvier à mars, trois employés à temps plein s'occupent uniquement des passeports. C'est fascinant. Nous aimerions certainement avoir de l'aide et quelque chose qui va fonctionner. Je ne suis pas certain que cette solution sera la bonne, compte tenu de sa nature très technologique, des exemples que nous devons examiner et des économies qui devraient en découler, comme vous le dites.

Reste aussi à savoir si l'on parle d'argent ou de service. Compte tenu de la performance du gouvernement actuel—et je crois, madame Flumian, que vous étiez vous-même concernée—dans le dossier du registre des armes à feu, qui devait coûter une certaine somme d'argent et qui a fini par coûter des sommes fabuleuses... Le comité des ressources humaines et du développement des compétences dont je fais partie a adopté une stratégie voulant que les services gouvernementaux soient impartis à des organisations bénévoles à but non lucratif, mais ces organisations, qui se sont présentées à la table de bonne foi pour fournir les services et faire de leur mieux, constatent aujourd'hui que ces contrats sont offerts à de plus grandes organisations, du secteur privé dans certains cas.

Alors où allons-nous avec tout ceci? Est-ce le début d'un processus qui nous amènera tôt ou tard à tout impartir au secteur privé? Lorsque tout sera terminé, aurons-nous de meilleurs services dans la rue, dans nos localités, des bureaux où les gens pourront entrer, parler à quelqu'un et obtenir des réponses à leurs pourquoi et comment?

Permettez-moi de vous donner un autre exemple de la frustration que l'on ressent devant la façon dont le gouvernement se défile. Dans ma localité—Sault Ste. Marie, qui se trouve à la frontière—, il n'y a pas de bureau des passeports, alors comme la demande est énorme, les gens viennent me voir. À un moment donné, un service était offert au centre d'information qui était situé à la place Roberta Bondar. Or, on a décidé d'impartir ce service au bureau de poste, qui allait demander des droits de 17 \$. Vous savez ce qui arrive. Les gens se présentent au bureau de poste et apprennent qu'ils doivent payer 17 \$ pour ce service. Mon bureau se trouve à deux rues de là. Alors les gens font le détour et reviennent à mon bureau.

Est-ce la même chose qui va se produire ici?

• (1635)

**Mme Maryantonett Flumian:** Ce projet—sur lequel nous travaillons depuis un peu plus de trois ans—vise à améliorer les services. Il s'agit d'assurer le type de services que vous venez de décrire, comme la délivrance des passeports. Nous examinons un modèle qui nous permettra d'offrir progressivement un service de passeports dans l'ensemble de nos bureaux, parce que nous avons remarqué que depuis le 11 septembre, la demande en passeports a grimpé; les gens vivent près de la frontière et les gens voyagent. En général, les Canadiens tiennent à leur passeport parce qu'il révèle plusieurs choses. C'est un exemple du genre de services que nous voulons offrir.

On ne prévoit pas impartir nos services. Ils sont fournis par des fonctionnaires dans des bureaux du gouvernement fédéral.

L'exemple des services bancaires est intéressant et a aussi été repris dans le dernier rapport d'Accenture. Accenture a changé la façon de faire ses attributions pour les pays qui obtiennent les meilleurs résultats au chapitre de la prestation des services.

Lorsque nous avons amorcé le projet de gouvernement en direct il y a environ dix ans, on croyait à cette époque, comme dans le secteur bancaire, que les Canadiens allaient se ruer sur Internet; les Canadiens allaient se ruer sur les voies de communication électroniques et il ne serait plus nécessaire de fournir un service en personne. Or, ce n'est pas ce qui se produit. Dans son étude, Accenture constate que le fait d'offrir des services sur Internet augmente l'utilisation de toutes les voies de communication, si bien que plus de gens viennent nous voir en personne.

Les gens s'adressent parfois à vous, plutôt qu'à nous, et nous allons essayer de renverser cette tendance, parce que vous êtes élus pour être des législateurs, et non des commis, n'est-ce pas? Nous le comprenons très bien et nous allons essayer de régler ce problème.

Les visites en personne, l'utilisation du téléphone, l'utilisation d'Internet, tout augmente. Pour ceux qui s'y retrouvent, Internet s'adresse à ceux qui sont le plus en mesure d'obtenir l'information et de l'utiliser, et les amène à recourir aussi à toutes les autres voies de communication, que ce soit les visites en personne ou le téléphone.

Comme vous pouvez l'imaginer, nous nous sommes entretenus avec des experts du commerce de détail partout dans le monde, dans les secteurs public et privé, lorsque nous étions en train de monter ce projet. Ce que nous décrivons ici, c'est une version du gouvernement du Canada inspirée du commerce de détail. Il y a dix ans, le secteur bancaire avait entrepris de fermer tous ses bureaux et incitait les gens à utiliser les machines, le téléphone et Internet pour leurs transactions bancaires. En réalité, les banques les plus prospères sont en train de rouvrir les services en personne parce qu'elles ont compris qu'elles perdaient une part du marché au profit des autres établissements qui avaient conservé les services en personne ou qui avaient donné à leurs clients d'autres options pour effectuer des transactions en personne. Nous apprenons beaucoup en regardant ce que les autres entreprises ont essayé de faire, afin de dégager un modèle pour nos services.

Nous parlons essentiellement de service. Le meilleur exemple que je peux vous donner, si vous voulez voir concrètement ce que nous espérons faire, c'est le modèle australien dont j'ai parlé, Centrelink. En sept ans, les Australiens ont réussi à réaliser des économies en transformant l'infrastructure d'arrière-plan et en affectant plus du double d'employés aux services au comptoir dans l'ensemble du réseau et partout au pays.

Voilà le modèle que nous essayons de suivre et qui permettra de regrouper le plus grand nombre possible de services sous une seule bannière qu'on appelle Service Canada. Alors, lorsqu'un citoyen s'adressera à nous—peut-être pour obtenir un passeport, mais peut-être aussi pour autre chose—, nous serons en mesure de l'aider en personne, par téléphone et sur Internet.

• (1640)

**Le président:** Merci, monsieur Martin.

Monsieur Lauzon, vous avez 30 minutes.

**Une voix:** Trente minutes?

**Le président:** Eh bien, sept minutes. Il en avait demandé 30.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Je voulais voir si vous étiez réveillé.

Monsieur Lauzon, sept minutes.

**M. Guy Lauzon (Stormont—Dundas—South Glengarry, PCC):** J'avais vraiment demandé 30 minutes.

Je tiens à vous souhaiter la bienvenue, même si après mes commentaires, vous ne serez probablement pas très reconnaissants de cet accueil.

Tout d'abord, j'aimerais dire qu'aucun de mes commentaires ne vous visent personnellement.

J'aimerais vous faire part de quelques renseignements. Je crois que les commentaires que je vais faire sont valables pour la simple raison que j'ai travaillé à DRHC pendant 22 ans et les choses dont vous parlez, je les ai vécues. J'étais l'agent de changement dans ce premier télécentre. Je comprends tout à propos des télécentres, etc.

**Mme Maryantonett Flumian:** Nous n'aurions jamais dû vous laisser partir, alors.

**M. Guy Lauzon:** Ce projet ne serait peut-être pas en branle si j'étais encore là.

La première question que j'aimerais vous poser est la suivante : si on appelle à votre centre, est-on accueilli par une voix humaine?

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui.

**M. Guy Lauzon:** C'est la première... si on appelle.

**Mme Maryantonett Flumian:** Si on ne le veut pas, on n'a pas à utiliser une voix humaine.

**M. Guy Lauzon:** Si on appelle au centre, vous en êtes certaine?

Voulez-vous en parler, monsieur Nixon?

**Mme Maryantonett Flumian:** Mme Achimov dirige les 23 centres d'appel.

**Mme Donna Achimov (sous-ministre adjointe par intérim, Prestation de services, ministère du Développement social):** L'accueil se fait en permettant aux gens de choisir la langue de service. Nous avons une RVI à l'accueil.

**M. Guy Lauzon:** Ce n'est donc pas une voix humaine.

**Mme Donna Achimov:** Oui.

**M. Guy Lauzon:** Oui. C'est un être humain?

**Mme Donna Achimov:** Si on choisit les options pour parler à un être humain, c'est ce qu'on obtient.

**M. Guy Lauzon:** Quelle est la durée moyenne...? Parlons-nous ici des télécentres?

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui.

**Mme Donna Achimov:** Oui.

**Mme Maryantonett Flumian:** Nos 23 télécentres.

**M. Guy Lauzon:** Quelle est la durée moyenne de l'attente au télécentre?

**Mme Donna Achimov:** Ça dépend des jours, mais c'est le lundi que nous sommes le plus occupés, et nous avons fait beaucoup depuis un an et demi pour améliorer notre service. Nous visons un temps d'attente de 180 secondes.

**M. Guy Lauzon:** « Nous visons un temps d'attente de 180 secondes ». Quelle est la moyenne durant la journée la plus occupée? Le lundi matin, si j'essaie d'appeler au télécentre, combien de temps dois-je attendre au téléphone?

**Mme Donna Achimov:** Encore une fois, ça dépend, mais nous avons réduit sensiblement le temps d'attente.

•(1645)

**M. Guy Lauzon:** Quel est le pourcentage de gens qui abandonnent?

**Mme Donna Achimov:** Nous avons étudié le taux d'abandon et nous avons... Permettez-moi de répondre dans un contexte un peu plus vaste. Nous avons fait beaucoup de...

**M. Guy Lauzon:** Vous voyez, c'est là le problème. Lorsque vous répondez à une question dans un contexte plus vaste, nous ne parlons pas de ce à quoi je veux en arriver, le service au client.

**Mme Donna Achimov:** Au cours des 18 derniers mois, nous avons géré nos 23 centres d'appel individuellement, indépendamment. Alors, ce qui s'est produit... Pour être juste et compte tenu de votre expertise, il faut dire qu'auparavant, les gens appelaient à un endroit bien précis et n'arrivaient pas à établir la communication. Les lundis étaient atroces...

**M. Guy Lauzon:** Permettez-moi de vous interrompre. J'ai dirigé un bureau où il y avait quatre commis qui donnaient un service en personne au téléphone. Lorsqu'on appelait à notre centre, on avait... Chaque bureau avait une ligne téléphonique d'accueil et d'information et si quelqu'un appelait le lundi matin pour savoir où en était sa demande de prestations, il parvenait à parler à la personne responsable. S'il était nécessaire d'affecter plus d'employés dans un secteur, nous le faisons. Nous croyions au service à la clientèle.

Puis on nous a dit qu'on allait centraliser le service. Au lieu d'avoir un service à Sudbury, on allait le mettre à North Bay et on s'occuperait de Sturgeon... et le système allait mieux fonctionner. Le système allait fonctionner beaucoup mieux. Eh bien, je suis ici pour vous dire que ce n'est pas le cas. Voilà ce qui arrive. Un plus gros service n'est pas nécessairement un meilleur service.

Lorsque j'ai été élu député, une des premières choses que j'ai faites a été de rencontrer le gestionnaire du centre de RHDCC à Cornwall, celui qui m'a remplacé. Je lui ai demandé quelles étaient les normes maintenant. Autrefois, une demande de prestations était réglée en 28 jours. Nous répondions aux demandes de renseignements... Il fallait répondre à 90 p. 100 des demandes de renseignements dans les 24 heures. Quelles sont les normes maintenant? Elles sont bien loin de là. Nous le savons tous les deux.

**M. Charles Nixon:** Je ne suis pas d'accord.

**M. Guy Lauzon:** Eh bien, vous êtes mieux de me donner des chiffres, si vous n'êtes pas d'accord.

**Mme Donna Achimov:** Nous serions ravis de vous donner des chiffres. Par le passé...

**M. Guy Lauzon:** Un instant. En janvier, je sais qu'il a fallu attendre cinq semaines pour obtenir des prestations d'assurance-emploi à Cornwall, parce que les demandes n'étaient plus traitées à Cornwall, mais quelque part dans un service centralisé. Durant cette période, le délai d'attente pour obtenir un renseignement pouvait être de 96 heures—quatre jours, alors que le client attend son chèque depuis cinq semaines. Ce n'est pas un meilleur service à la clientèle.

Puis-je vous dire encore une chose? Lorsque nous avons vécu cette période de changements il y a neuf ans, nous avons éliminé 50 000 postes dans la fonction publique. Je suis ici pour vous dire qu'aujourd'hui le coût des opérations du gouvernement est plus élevé, parce que nous avons des zones d'emploi, nous avons divers points de service qui ne s'appellent plus des centres d'emploi, ni des centres de RHDCC. Les services sont simplement impartis. Alors, vous payez des deux façons, et les gens ne reçoivent plus les services qu'ils recevaient.

**Mme Maryantonett Flumian:** Monsieur le président, je n'ai aucune raison, à première vue, de réfuter ce que M. Lauzon dit. Je crois toutefois...

**M. Guy Lauzon:** M. Nixon semble dire que mes renseignements sont erronés.

**Mme Maryantonett Flumian:** M. Nixon parlera dans quelques instants de certains détails, et je crois que nous pouvons vous donner beaucoup de précisions sur Cornwall et les régions environnantes. Ce que vous faites valoir, ce sont les raisons pour lesquelles il est essentiel que nous fassions quelque chose pour améliorer nos services. Je ne crois pas que nos opinions diffèrent ici, si ce n'est des raisons que vous évoquez.

**M. Guy Lauzon:** Je ne crois pas que le diagramme que vous me montrez va régler le problème, parce que c'est ce qui a causé ce problème. C'est ce que j'essaie de dire.

**Mme Maryantonett Flumian:** Ce diagramme vise à montrer comment un citoyen voit, ou plutôt ne voit pas, ou ne peut pas comprendre pourquoi il ne peut obtenir le service. Je crois donc que nous sommes essentiellement d'accord. À mon avis, les problèmes sont...

**M. Guy Lauzon:** Je ne crois pas qu'une personne... À l'heure actuelle, on trouve 12 systèmes informatiques différents au gouvernement.

**Mme Maryantonett Flumian:** Nous en avons probablement autant dans notre ministère, ce qui est exactement...

**M. Guy Lauzon:** Comment se fait-il qu'ils ne sont même pas compatibles? Dans notre bureau même, les employés de l'assurance-chômage et ceux de l'emploi ne pouvaient même pas se parler.

**Mme Maryantonett Flumian:** C'est vrai. C'est la raison pour laquelle nous devons faire ces changements : pour offrir le meilleur service possible. Nous serions ravis de venir vous donner des informations précises au sujet des progrès que nous avons réalisés, parce qu'il faut plus que les sept minutes qui nous sont allouées pour parler en détail de questions aussi complexes.

**M. Guy Lauzon:** Sans vouloir vous offusquer, madame Flumian, je dois vous dire que j'ai fait l'expérience de ces soit-disant améliorations et que je suis arrivé à la conclusion qu'elles n'en sont pas. J'ai mis en oeuvre de nombreux projets pilotes. Le projet pilote vise essentiellement à voir si cela peut fonctionner, et vous obtenez davantage de fonds et de personnel pour vous aider dans cette tâche, ainsi que de la formation supplémentaire. Mais si vous regardez la réalité en face, à la fin de l'exercice, quand il faudra procéder à des réductions d'effectifs... Comment diable pourrez-vous mener à bien ce projet pilote si vous êtes privé de trois employés? Ça ne marchera pas. Ce genre d'initiative exige une réflexion beaucoup plus approfondie. Cela ne peut pas réussir par magie.

**Le président:** Merci, monsieur Lauzon. Le temps qui vous était imparti est écoulé.

Voulez-vous répondre brièvement à ses questions?

**M. Charles Nixon:** Je reconnais que dans un système permettant, entre autres, d'émettre 25 millions de chèques par année et de traiter trois millions de demandes, il y a toujours des ratés. Mais je tiens à dire que, dans l'ensemble, nos chiffres concernant les demandes de prestations pour l'année indiquent que dans presque 84 p. 100 des cas, les versements ont été faits dans un délai de 30 jours. Bien sûr, ce système est perfectible et je suis le premier à vouloir l'améliorer.

• (1650)

**M. Guy Lauzon:** Quel était le pourcentage en janvier?

**Le président:** Merci, monsieur Lauzon. Vous aurez peut-être l'occasion de vous essayer plus tard.

Monsieur Godbout, vous disposez de sept minutes. Ce sera ensuite au tour de M. Preston.

**M. Marc Godbout (Ottawa—Orléans, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'avoue que le concept que représente Service Canada me séduit, à condition toutefois que cette entité s'acquitte effectivement de la mission qu'elle dit vouloir accomplir. Je pense que...

[Français]

**M. Marcel Gagnon (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Monsieur le président, je voudrais demander un cadeau d'anniversaire à M. Godbout. Est-ce que je peux le faire par votre entremise? C'est mon anniversaire aujourd'hui et j'aimerais qu'il parle en français. Il y a des interprètes autant pour l'anglais que pour le français.

Merci, monsieur Godbout.

**M. Marc Godbout:** Ainsi, à mon anniversaire, vous parlerez en anglais?

**M. Marcel Gagnon:** J'essaierai, monsieur.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Godbout, exprimez-vous dans la langue officielle de votre choix.

**M. Marc Godbout:** Je peux parler dans les deux sans problème.

[Français]

Mais n'oubliez pas que vous devrez parler en anglais lorsque ce sera mon anniversaire.

Le concept de Service Canada est, je pense, intéressant parce qu'il rapproche les services gouvernementaux des citoyens. C'est quand même une excellente chose. Je ne suis pas privilégié comme M. Lauzon, car il y a malheureusement très peu, dans mon comté, de points de services comme ceux dont il parlait. Je vois donc cela comme un espoir, surtout pour une communauté en pleine expansion

comme la mienne: un petit village de 20 000 personnes est devenu, en moins de 10 ans, une communauté de 100 000 personnes. Je pense que c'est un endroit où on peut essayer plusieurs choses, plusieurs nouveaux concepts, comme celui dont vous parlez. Effectivement, nos bureaux de circonscription servent malheureusement de centres de services du Canada. Vous avez raison de dire que nous ne sommes pas nécessairement là pour cela, surtout sur en ce qui a trait aux services de soutien. Dans une région comme la nôtre, on a le même problème que dans le domaine provincial et municipal, parce que la communauté a grossi très rapidement.

Quels plans avez-vous pour travailler avec les gouvernements municipaux et provinciaux? Par exemple, on va chercher sa carte d'assurance-maladie au même endroit que son permis de conduire, son permis de construction, son numéro d'assurance sociale. Est-ce que ce sont des choses qui font l'objet d'un examen? Si la communauté vous faisait certaines propositions, accepteriez-vous de les prendre en considération?

[Traduction]

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui, cela va de soi. Permettez-moi de vous donner un exemple illustrant une initiative sur laquelle nous travaillons actuellement et qui est menée dans une zone urbaine; c'est le genre d'exercice de réflexion que nous voudrions faire aux quatre coins du pays.

En ce moment, nous travaillons en très étroite collaboration avec la province d'Ontario et la ville d'Ottawa pour mettre en oeuvre, dans une zone de circulation intense à Ottawa, un projet émanant du gouvernement provincial—que l'on appelle le projet de points de services publics. Dans ce cas particulier, on se concentrerait sur le quartier de l'hôtel de ville, juste à côté du canal, où il y a énormément de passage en raison des autobus et du très grand nombre de piétons qui circulent dans le secteur. Nous travaillons donc avec ces gens, et depuis un peu plus d'un an, nous essayons de déterminer le nombre de services offerts par les trois ordres de gouvernement dont pourraient bénéficier les citoyens s'ils venaient à ces points de services publics. Pour l'instant, le nom qu'on a trouvé à ce projet n'est pas très éloquent.

Nous cherchons à savoir combien de services nous pourrions offrir à ces endroits stratégiques et dans combien de temps ils seraient disponibles. L'idée, ce serait d'ouvrir ce centre d'ici six à huit mois, de façon à pouvoir commencer à montrer aux gens un exemple de ce que nous sommes capables de faire.

**M. Marc Godbout:** Mais pourquoi ne pas essayer d'implanter un centre dans un secteur où il n'y a pas de services?

**Mme Maryantonett Flumian:** C'est ce que nous envisageons de faire également. J'y faisais allusion lorsque je parlais de notre plan d'action.

Si, entretemps, des idées vous viennent, n'hésitez pas à nous appeler pour nous en faire part, nous serions heureux d'en discuter avec vous. Une des raisons pour lesquelles tout ceci ne s'est pas encore pleinement concrétisé tient au fait que nous en sommes toujours à la phase de conception et que nous voudrions exploiter les meilleures idées qui soient, même sur la façon de sensibiliser le public, parce que nous n'allons évidemment pas ouvrir un bureau dans chaque collectivité du pays—ce n'est d'ailleurs pas non plus notre propos... Le but est de savoir comment offrir ces services aux Canadiens, et il existe de très nombreux modèles que nous pourrions suivre.

Nous serions ravis de nous entretenir avec vous sur le sujet.

Laissez-moi vous donner un exemple...

•(1655)

[Français]

**M. Marc Godbout:** Je suis certain que mon temps passe très rapidement, alors ma prochaine question sera brève.

Je suis tellement content de savoir, compte tenu des commentaires qu'on a fait au sujet des langues officielles, que le Bloc québécois va appuyer le projet de loi S-3...

En ce qui a trait au plan d'action, vous avez parlé d'une période de trois ans. Cependant, on n'a pas eu beaucoup de détails à cet égard dans votre présentation. Peut-on s'attendre à ce que ces centres soient pleinement opérationnels dans les régions du Canada dans trois ans?

Dites-nous à quoi on peut s'attendre en termes d'échéances.

[Traduction]

**Mme Maryanoneff Flumian:** Oui, c'est notre souhait. Je pense que d'ici environ six mois, nous pourrions brosser un tableau plus détaillé de ce à quoi ressemblera cette carte du Canada. On pourra toujours l'améliorer, mais pour l'instant, c'est l'objectif que nous visons. Certaines collectivités seront mieux servies que d'autres, même au-delà des 12 ministères dont nous parlons.

L'exemple que j'allais vous donner concerne précisément les communautés linguistiques minoritaires. Nous sommes en train de prendre en charge l'administration des trois bureaux dont s'occupe actuellement Patrimoine Canada dans le sud du Manitoba. Nous avons tenu des consultations avec les minorités francophones et anglophones pour déterminer à quelles régions du pays nous pourrions étendre ce service, de sorte que grâce à la combinaison de différentes instances fédérales et à la collaboration entre 12 ministères, nous serions soudainement capables de proposer des services qu'un ministère seul ne pouvait offrir. Jusqu'à présent, nos consultations nous ont permis d'identifier quatre régions—le nord de l'Ontario, la Saskatchewan, Terre-Neuve et le Québec, pour la minorité anglophone. Dès l'instant que quelqu'un exige d'être servi dans sa langue, tous les services fédéraux sont rapidement concernés.

Il y a donc des choses que nous faisons différemment et que vous ne retrouverez pas dans tous nos centres, mais dans des régions particulières, où l'on vous montre comment accéder rapidement à tous les services fédéraux.

Nous sommes prêts à examiner n'importe quel modèle nous permettant d'étendre ces services aux régions qui sont actuellement mal desservies.

**Le président:** Merci, monsieur Godbout.

Monsieur Preston, vous disposez de cinq minutes. La parole sera ensuite à M. Gagnon.

**M. Joe Preston:** Je voudrais tout d'abord dire à M. Gagnon qu'un jour je serai capable de m'exprimer en français, mais qu'aujourd'hui je vais parler en anglais, et j'espère qu'il m'en excusera.

Vous dites que lorsque les bureaux de Service Canada ouvriront, nos antennes locales de RHDCC fermeront, ou bien est-ce qu'ils combineront leurs efforts, à moins que...

**Mme Maryanoneff Flumian:** Non, les antennes de RHDCC deviendront les bureaux de Service Canada. Mais ceux-ci offriront davantage de...

**M. Joe Preston:** Ce seront donc en quelque sorte des services d'accueil, n'est-ce pas?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Effectivement. Mais ils seront évidemment investis d'une mission plus vaste que celle qu'ils ont actuellement.

**M. Joe Preston:** Ce seront des bureaux de Patrimoine Canada, de Travaux publics ou autre. Très bien.

**Mme Maryanoneff Flumian:** Actuellement, nous parlons des services à la population.

**M. Joe Preston:** Oui.

Cela signifie-t-il qu'il y aura des pertes nettes d'emplois?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Il y en aura du côté du traitement des demandes étant donné que nous automatiserons des fonctions administratives.

**M. Joe Preston:** Est-ce que cela serait arrivé de toute façon, que l'on adopte ce modèle ou que l'on fasse les choses à l'interne?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Oui, étant donné les investissements que nous avons déjà faits dans le projet de cybergouvernement.

**M. Joe Preston:** Y a-t-il des partenariats public-privé? Tous les centres d'appels nous appartiennent-ils? Ils ne sont pas privés et nous n'achetons pas ce service, n'est-ce pas?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Non. Tous les centres d'appels sont à nous.

Depuis trois ans, nous travaillons par voie concurrentielle, invitant les partenaires du secteur privé à participer aux réflexions entourant la conception de ce projet puisque certaines des meilleures pratiques émanent du gouvernement et que d'autres viennent du secteur privé, comme vous le savez. Cette année, nous entendons déclencher les processus. Et pour être certains de ne pas être influencés par un seul point de vue, nous nous sommes toujours efforcés de travailler avec au moins quatre firmes. Ce n'est pas encore ce que nous pourrions appeler des partenariats public-privé, parce que nous n'envisageons pas, à ce stade-ci, de faire des investissements massifs dans le secteur des technologies...

**M. Joe Preston:** Mais il s'agit de contrats avec le privé.

**Mme Maryanoneff Flumian:** C'est exact. Mais d'une certaine manière... nous gardons l'esprit ouvert quant à la façon de gérer certaines fonctions administratives et voyons s'il est possible de s'acquitter de ces fonctions différemment—et cela concerne autant l'hébergement des services que toutes sortes de choses que d'autres, y compris les gouvernements, font en pareilles circonstances. Jusqu'à présent, nous avons toujours laissé la porte ouverte aux partenariats public-privé parce que nous voulons dépenser le moins d'argent possible dans ce processus pour atteindre notre objectif.

•(1700)

**M. Joe Preston:** Nous aussi, nous voudrions que vous dépensiez le moins d'argent possible; alors, continuez s'il vous plaît vos recherches sur les meilleures pratiques en la matière.

Pourriez-vous nous décrire le lien entre Service Canada et le site du gouvernement du Canada?



**Mme Maryanoneff Flumian:** Oui. Le site du gouvernement du Canada est la première expression du cybergouvernement. Comme gouvernement, nous sommes rapidement arrivés à la conclusion que c'était insuffisant—le simple fait de mettre les services en ligne ne signifie pas que vous améliorez ces services; vous ne faites, à bien des égards, qu'automatiser ce que vous aviez l'habitude de faire. Ce n'est qu'une fois que vous commencez à examiner ces services du point de vue du citoyen que vous voyez les choses très différemment et que le regroupement des services que vous offrez prend une toute autre dimension.

**M. Joe Preston:** Vous y voyez donc un lien, alors?

**Mme Maryanoneff Flumian:** C'est incontestable.

**M. Joe Preston:** Service Canada reprendra... ce sera en quelque sorte l'héritier du site du gouvernement du Canada...

**Mme Maryanoneff Flumian:** Je dirais plutôt l'héritière, mais libre à vous de choisir.

**M. Joe Preston:** Très bien. Sûrement. Absolument.

Dans la plupart des collectivités rurales de ce pays, l'accès à Internet haute vitesse est plus un espoir qu'une réalité, sauf peut-être dans certaines régions où le secteur privé s'est implanté. Si l'on exclut les sites communautaires d'accès à Internet disponibles dans quelques-unes de ces communautés, comment entendons-nous répondre à ce besoin d'accéder à Internet haute vitesse? Chose certaine, brancher tous les Canadiens ne se fait pas aussi rapidement qu'on aurait pu le penser.

**Mme Maryanoneff Flumian:** Le mieux que je puisse vous dire pour l'instant, c'est que le jour du budget, 73 de nos 322 bureaux étaient compatibles Internet.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril, ils le sont tous. Ils sont compatibles pour nos propres employés, de façon à faciliter l'accès à certaines informations requises pour aider les gens à s'y retrouver. En outre, tous les Canadiens qui se présentent à nos bureaux peuvent également avoir accès à Internet. Ils peuvent consulter seuls les informations sur Internet ou demander de l'aide pour apprendre comment faire. Pour nous, cela représente un développement énorme.

Au Nunavut, par exemple, la connectivité à large bande sera disponible bientôt, mais dans certaines régions du territoire, la facture pourra atteindre 400 dollars par mois pour un ménage, ce qui n'est pas à la portée de tout le monde. À notre façon, nous essayons d'implanter ce service, au moins dans l'ensemble de nos bureaux pour l'instant, et à mesure que nous développerons des stratégies avec d'autres secteurs du gouvernement, nous ne perdrons jamais de vue le développement d'un tel service.

**M. Joe Preston:** Je trouve honteux de mettre tous ces services en ligne quand un bon tiers ou la moitié de la population de ce pays n'a pas Internet haute vitesse et ne peut se connecter que par l'intermédiaire de réseaux commutés très lents.

Le lien dont vous avez parlé, je crois, à M. Godbout, en ce qui concerne les projets provinciaux-fédéraux sur lesquels vous travaillez... admirable. Quant à ce guichet unique... la plupart des gens qui se présentent à nos bureaux de circonscription ne connaissent pas la différence entre un programme fédéral et un programme provincial. Bien souvent, cela nous est complètement égal. Nous les aidons quand même. Quel a été le degré de collaboration au pays, du point de vue d'une province? Sommes-nous capables de combiner nos efforts ou y a-t-il eu de la résistance?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Honnêtement, je dois vous dire que nous atteignons des niveaux de collaboration formidables.

Il existe un conseil national qui s'occupe de ce secteur particulier de la prestation de services. Celui-ci se charge des infrastructures, de l'application et de la fourniture des services dans chaque province et territoire. Je crois que tout le monde dans ce pays a été confronté aux mêmes difficultés, pratiquement au même moment.

**M. Joe Preston:** Qui paie pour cela, eux ou nous? Apportent-ils leur contribution financière au projet ou bien se disent-ils en ce moment : « C'est vraiment bien, le gouvernement du Canada va s'en occuper pour nous »?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Non, ce sera une combinaison de tout cela.

**M. Joe Preston:** J'entends bien, mais actuellement qu'en pensent-ils?

**Mme Maryanoneff Flumian:** Pour l'instant, nous faisons tout nous-mêmes et il y a un désir réel de faire les choses ensemble, pour la bonne et simple raison, comme vous le savez certainement, que l'investissement réalisé par le gouvernement du Canada dans le cybergouvernement peut très bien être étendu, de sorte que d'autres pourront utiliser une partie des infrastructures que nous avons bâties.

Ainsi, le genre de questions et de conversations que nous avons, par exemple, sur les événements... Nous avons créé une voie de communication protégée. Nous avons une capacité énorme d'échanger des informations en toute sécurité. Reste à savoir dans combien de temps nous pourrions travailler ensemble pour utiliser ce système comme un moyen nous permettant d'échanger certains de ces services et renseignements.

**Le président:** Merci, monsieur Preston. Vous avez dépassé le temps qui vous était alloué.

Je vais maintenant céder la parole à M. Gagnon, puis à Mme Marleau, pour cinq minutes.

[Français]

**M. Marcel Gagnon:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Par votre entremise, je veux remercier M. Godbout de m'avoir fait ce présent extraordinaire. Il parle un très bon français, alors il doit s'en servir de temps à autre. Je n'aurai malheureusement pas eu l'occasion de vous rendre la pareille, puisque mon anglais n'est pas compréhensible.

Je suis toujours inquiet lorsque le gouvernement cherche à transformer les services. Malheureusement, plus souvent qu'autrement, cela me semble très compliqué. Tout à l'heure, j'écoutais mon collègue conservateur dire qu'on avait réduit les services et le personnel. Or, je ne comprends pas où on prend les chiffres, puisque je sais qu'on a augmenté le nombre de fonctionnaires de 49 000 au cours des cinq ou six dernières années et qu'on se prépare encore à l'augmenter d'environ 14 000 pour scinder un ministère.

Je me dis qu'on pourrait peut-être simplifier les services. Prenons, par exemple, la page des aînés, premièrement parce que j'en suis un et deuxièmement parce que c'est un dossier que je défends. On voit à cette page qu'il y a beaucoup de services. Plutôt que de dédoubler toujours les services offerts par les provinces, si on respectait les domaines de compétence de chacun, j'ai l'impression qu'on pourrait déjà simplifier énormément le travail. On verrait alors une amélioration des services.

Lorsque j'avais un commerce à Trois-Rivières, j'avais un client qui me disait de ne plus lui demander d'économiser puisqu'à force d'économiser, il allait crever. Chaque fois qu'on économisait, on ajoutait des dépenses. C'est un peu, je le crains, ce que le gouvernement est en train de faire.

Pendant qu'on tente d'améliorer des services, Postes Canada réduit sa présence, ferme des bureaux de poste, et la GRC ferme des centres au Québec et ailleurs. Et on dit vouloir être de plus en plus présent! Je me demande jusqu'à quel point on a pensé aux personnes qui ne se servent pas de l'Internet, à celles qui n'ont pas de téléphone ou à celles qui ne savent ou ne peuvent même pas écrire.

J'ai lu le dossier des personnes âgées qui souffraient d'un manque d'information pour demander le Supplément de revenu garanti. J'ai fait 42 rencontres dans l'ensemble du Québec. Finalement, on s'est aperçu que 15 p. 100 des personnes âgées qui avaient droit au Supplément de revenu garanti ne le touchaient pas par manque d'information. Un et demi pour cent des personnes âgées ne touchent pas la pension de vieillesse parce qu'elles n'en font pas la demande, car elles manquent d'information.

Je me demande si la simplification ou l'amélioration que l'on veut faire va régler le problème de ces gens-là. Comme le disait ma collègue, ce sont souvent des gens qui ne peuvent pas mettre un ordinateur en marche.

Je ne veux pas prendre trop de temps, car j'aimerais obtenir une réponse à ma question. Cependant, je veux vous faire part d'une expérience personnelle. Le curé de notre paroisse, qui avait l'âge de notre pape et qui est disparu avant lui, me disait qu'il comprenait le dossier que je défendais, parce qu'il avait subi trois ACV et qu'il ne pouvait plus lire ni écrire et qu'il était heureux d'avoir accès à des services. Autrement, il n'aurait pas su quels étaient ses droits. Ce sont ces personnes qui sont privées de services. J'en ai rencontré beaucoup.

Je voudrais vous faire part du cas récent d'une personne de 72 ans qui n'a jamais demandé sa pension de vieillesse. On travaille à faire sorte qu'elle puisse la recevoir.

Alors, je me demande, premièrement, si vous avez des préoccupations à l'égard de ces gens. Deuxièmement, avez-vous pensé à un système d'évaluation qui vous permettrait d'évaluer l'amélioration que vous allez apporter? Troisièmement, serait-il possible d'avoir la liste, dont vous avez parlé, des 320 bureaux dans l'ensemble du Canada?

• (1705)

**Mme Donna Achimov:** Premièrement, je vous souhaite un joyeux anniversaire.

En ce qui concerne les personnes âgées, nous avons commencé, il y a environ trois ans, à simplifier les demandes. Non seulement les a-t-on simplifiées, mais on a donné tous les renseignements.

[Traduction]

Nous leur offrons des formulaires de demandes complétés à l'avance. Nous avons lancé une vaste campagne d'information pour rejoindre les personnes dans le besoin, les aînés à faible revenu. Nous avons travaillé dans le cadre d'une relation de partenariat incroyablement bonne avec l'Agence du revenu du Canada qui nous a permis de cibler les personnes à faible revenu pour lesquelles nous avons automatiquement ouvert un dossier. L'année dernière, nous avons émis 100 000 demandes, dont 64 000 nous ont été retournées.

Mme Flumian a parlé de nos campagnes d'information dans les foyers pour personnes âgées et les hôpitaux. Nous travaillons dans les communautés auprès des gens qui aident des personnes âgées

atteintes de déficiences. Nous ne ménageons aucun effort pour recourir à l'automatisation, pas pour les personnes âgées, mais pour celles qui s'en occupent et les aident. C'est extrêmement important.

L'évaluation revêt également une très grande importance. Il ne sert à rien de se fixer des objectifs si on n'est pas capable de mesurer les progrès réalisés. Nous fixons des objectifs pour un centre d'appels et nous sommes en mesure de démontrer très clairement que nos employés ont répondu à un million d'appels de plus et que nous avons réduit le temps d'attente des gens. Nous avons ces statistiques précises. C'est ainsi que nous mesurons notre performance, en tant que fonctionnaires au service du public.

En ce qui concerne nos 322 bureaux, nous avons bien sûr les adresses et nous nous ferons un plaisir de vous les transmettre.

• (1710)

**Le président:** Merci, monsieur Gagnon.

Madame Marleau, vous avez cinq minutes.

[Français]

**L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.):** Je vous souhaite aussi un joyeux anniversaire.

Comment allez-vous travailler avec les agences telles que Revenu Canada, qui sont vraiment indépendantes et qui ne veulent vraiment pas transiger de trop près avec les autres, et avec d'autres groupes tels que le Bureau des passeports, qui doivent faire le recouvrement de toutes leurs dépenses? Leur but est vraiment de recouvrer leurs dépenses. Comment allez-vous transiger avec ces organismes dans ce domaine? Va-t-on être capable de changer les règlements?

De plus, on a des lois très différentes. Par exemple, quand on veut faire une demande pour obtenir un numéro d'assurance sociale, on ne peut pas se servir du long formulaire de naissance. Par ailleurs, quand on veut faire une demande de passeport, on peut s'en servir. On ne le dit pas aux gens quand ils font une demande, on attend qu'ils demandent d'abord un numéro d'assurance sociale. Ce sont de grands défis.

Le fait que les gens doivent faire signer certains formulaires par un médecin, par un avocat ou par un autre répondant constitue aussi un autre grand défi. Cette pratique n'est pas abandonnée, elle est conservée. C'est un grand défi pour beaucoup de gens et c'est souvent l'une des raisons pour lesquelles ils ne touchent pas les prestations qu'ils devraient toucher.

Finalement, je voudrais savoir combien de bureaux vous fermerez d'ici la fin de la période trois ans. J'ai l'impression que vous passerez de 320 bureaux à 100 bureaux, peut-être. Avez-vous déterminé le nombre de bureau qui seront touchés?

Je ne sais pas si cela vous concerne, mais on a essayé de faire des passeports dans mon comté. On s'est servi du bureau provincial et on ne me l'a pas dit. On ne l'a pas dit à Postes Canada non plus et on a offert un meilleur service. C'est un peu insultant d'être traité de cette manière. Je n'ai pas d'objections à ce que l'on offre un meilleur service, mais si on doit le faire, qu'on nous le dise.

Je sais que je pose des questions un peu pointues. Or, je pense que c'est bien de vouloir faire des économies, mais on veut servir les gens. J'ai crains que vous tentiez d'économiser des deniers sur le dos des contribuables. Les gens n'auront pas de meilleurs services, ils en auront moins.

[Traduction]

**Mme Maryantonett Flumian:** Monsieur le président, je vais essayer de répondre à certaines des questions, mais pas nécessairement dans l'ordre dans lequel elles ont été posées, et je demanderai à mes collègues de m'aider aussi.

Nous visons, pour la fin de la période de trois ans, une présence renforcée du gouvernement du Canada. Le chiffre optimal que quelqu'un nous a donné pour atteindre cet objectif est d'environ 500 bureaux, partout au pays, offrant aux Canadiens la gamme de services dont je vous ai parlé. J'ai dit que dans trois ans, nous aurons probablement beaucoup plus de services que nous pouvons l'espérer actuellement. En demandant constamment aux Canadiens quels sont leurs besoins, nous trouverons probablement des manières différentes de regrouper des services que nous sommes capables de l'imaginer maintenant.

**L'hon. Diane Marleau:** Je ne vous vois pas ouvrir de nouveaux bureaux; cela signifie donc que vous allez en fermer quelques-uns et vous rattacher à d'autres groupes.

**Mme Maryantonett Flumian:** C'est effectivement possible, parce que, comme je l'ai dit plus tôt, l'ensemble du réseau du gouvernement du Canada compte actuellement 700 bureaux qui offrent ces services d'une façon ou d'une autre. Par suite de l'initiative Service Canada, nous allons éventuellement adopter dans près de 500 endroits le genre de modèle dont j'ai parlé, sous réserve du principe général du Conseil du Trésor, à savoir que les Canadiens visés doivent habiter dans un rayon d'environ 50 kilomètres d'un bureau. Bien sûr, dans certaines régions du pays, ce ne sera pas possible, comme les endroits ruraux et très éloignés, mais c'est le genre de modèle dont nous parlons ici.

Nous nous efforçons actuellement de déterminer les bureaux qui conviendront dans les endroits voulus; ce que nous présentons aujourd'hui n'est pas un fait accompli, mais plutôt le concept et la vision de ce que Service Canada pourrait être, sous réserve que, en ce moment même, nous dialoguons constamment avec ces 12 ministères fédéraux et discutons avec plusieurs compétences provinciales clés afin de voir comment améliorer les choses. C'est de ce modèle dont il s'agit.

Nos économies se font au niveau du traitement en aval dans les domaines où nous introduisons l'automatisation et dans ceux où, par suite de l'automatisation, nos coûts de programme diminuent, puisque nous faisons moins d'erreurs au titre des paiements du programme et que nous n'avons pas à passer beaucoup de temps à recouvrer les fonds après coup. Nos économies proviennent de ces deux domaines.

Pour ce qui est des passeports et des autres services, nous avons, au cours de l'année passée, mené des projets pilotes dans trois endroits pour voir s'il était possible d'effectuer la réception de la demande pour le bureau des passeports. Dans le cadre de nos discussions à cet égard, nous envisageons d'étendre prochainement ces projets pilotes à plusieurs autres bureaux. Je crois que la première phase du lancement, qui devrait nous amener en juillet environ, nous permettra de confier à 23 autres bureaux la réception des demandes de passeport. Je vais fournir cette liste au comité pour que vous puissiez voir quels sont ceux que nous envisageons pour commencer.

Pour ce qui est des services que nous fournissons, les crédits relatifs au personnel de ces bureaux ont déjà été votés par le Parlement du Canada; nous croyons que ce modèle va nous permettre de conserver le personnel en place afin d'offrir les services aux Canadiens. Nous recherchons les services de réception des

demandes et là où nous offrons ces services de passeport, il n'en coûtera rien aux Canadiens, car c'est déjà prévu dans le coût du personnel que nous avons actuellement...

• (1715)

**L'hon. Diane Marleau:** Petit problème toutefois. Si le bureau des passeports ne peut pas en faire le traitement, comment pouvez-vous dire que vous allez offrir un meilleur service? Il ne s'agit pas de savoir qui vérifie la demande, mais plutôt la rapidité avec laquelle vous pouvez produire le passeport. Dans le cas d'une demande de passeport d'urgence, vos bureaux ne pourront pas y répondre. Il faudra que la personne visée se rende au bureau des passeports le plus proche, situé à quatre heures et demie ou cinq heures de conduite de Sudbury.

**Mme Maryantonett Flumian:** Pour l'instant, vous avez probablement raison en ce qui concerne les passeports d'urgence. L'émission de passeports est une combinaison de deux éléments. Il s'agit d'abord du traitement, bien sûr; mais aussi de la réception de la demande et, d'après les leçons tirées de nos trois projets pilotes à cet égard, nous devons nous assurer que la demande est correctement remplie, pour ne pas avoir à envoyer constamment de la correspondance, et que les documents exigés sont inclus dans la demande...

**L'hon. Diane Marleau:** Oui, nous le savons très bien, puisque c'est ce qui se passe constamment.

**Des voix :** Oh, oh!

**Mme Maryantonett Flumian:** Eh bien, c'est ce qui, en fait, permet de traiter rapidement la demande de passeport, n'est-ce pas?

**L'hon. Diane Marleau:** Eh bien, non. Tout ce qui est indiqué c'est que si 20 jours sont prévus pour le traitement de la demande, c'est au bout de 20 jours qu'on le reçoit effectivement. En cas d'erreur, cela pourrait prendre six mois. Par conséquent, le passeport ne va pas vous parvenir plus rapidement; cela sert simplement à faire en sorte qu'on le reçoive dans les délais indiqués à ce moment-là.

**Le président:** Madame Marleau, je dois vous interrompre, vous dépassez votre temps de parole.

Monsieur Lauzon, cinq minutes.

[Français]

**M. Guy Lauzon:** Merci, monsieur le président.

J'étais prêt à partir, mais en l'honneur de l'anniversaire de M. Gagnon, je vais poser une question en français, moi aussi, car j'ai besoin de beaucoup de pratique.

Comment ferez-vous pour donner de la formation à vos employés dans les centres de Service Canada, si les fonctionnaires doivent connaître toutes les règles de 10 ou 12 différents ministères afin de pouvoir répondre aux questions qui leur seront adressées ou faire le travail de ces 12 ministères?

[Traduction]

**Mme Donna Achimov:** La formation du personnel n'englobe pas l'analyse de cas. Les membres de notre personnel ne sont pas formés pour être des spécialistes en matière fiscale.

• (1720)

[Français]

**M. Guy Lauzon:** Il reste qu'ils doivent répondre à des questions.

[Traduction]

**Mme Donna Achimov:** En fait, notre personnel doit savoir de manière générale où aiguiller les gens. Par exemple, lorsqu'il faut aider une personne du troisième âge qui fait une demande de pension, et qu'il s'agit d'une personne à faible revenu, nous recommandons automatiquement le déclenchement de la prestation du supplément de revenu garanti. C'est automatiquement que nous aiguillons les gens vers le bon endroit afin de pouvoir offrir ce service à guichet unique.

**M. Guy Lauzon:** Où se trouverait ce bureau, dans ce cas précis? Où se dirigerait cette personne dans votre modèle?

**Mme Maryantonett Flumian:** Cette personne n'irait nulle part. Notre personnel est formé, comme le dit Donna, pour aiguiller cette personne... Supposons que vous vous présentiez pour un service donné. Le premier niveau de formation permet à notre personnel de comprendre ce que sont véritablement vos besoins. Plutôt que de vous faire venir pour que vous nous disiez que vous faites une demande au titre du programme 1, 2, 3, nous sommes en fait en mesure d'effectuer le tri et de comprendre vos véritables besoins—soit un programme ou plusieurs, par exemple.

C'est donc le premier niveau de formation. Après avoir compris vos besoins—soit parce que j'ai déjà travaillé dans le cadre d'un programme, ce qui me permet de vous aider, soit par suite de la formation reçue, ce qui me permet de savoir qui appeler pour obtenir ces renseignements—si vous êtes dans mon bureau en face de moi, ou au téléphone, je peux vous mettre en attente ou vous demandez d'attendre quelques instants pour que je puisse trouver moi-même la solution, soit sur Internet, au téléphone ou en allant parler à quelqu'un d'autre au bureau. C'est le deuxième niveau de formation.

Par conséquent, je n'ai pas à former les gens dans les douze...

**M. Guy Lauzon:** Je me demande toutefois dans quelle mesure ce système peut être efficace...

**Mme Maryantonett Flumian:** Dans certains cas où les exigences pour un service particulier sont élevées, il se pourrait fort bien que nous ayons un représentant du ministère, un responsable au niveau des politiques, qui pourrait répondre à ces questions et s'occuper de celles qui sont plus techniques et complexes.

**M. Guy Lauzon:** Je voulais en fait expliquer deux choses. En janvier, j'ai téléphoné au sujet d'une demande de renseignement relative à une prestation AC dont le traitement prenait cinq semaines. À mon époque, les bureaux traitaient les demandes et nous respections les objectifs en matière de rapidité du service. Ce qui se passe maintenant, c'est qu'avec la centralisation, tout le monde est dans le même bateau, par conséquent si c'est une mauvaise période de l'année, les choses vont mal dans tout le pays ou dans toute la région.

Je ne voulais pas dire que le service est particulièrement mauvais au bureau de Cornwall. En fait, c'est tout le contraire et je ne veux donc pas vous laisser sur une mauvaise impression. Par contre...

[Français]

Monsieur Gagnon, j'ai posé ma question précédente en français, mais vous n'étiez pas ici pour l'entendre. Je vais donc en poser une deuxième.

Nous avons vécu la situation suivante. Vous vous rappelez peut-être qu'à l'époque, on avait intégré le RPC aux Centres d'emploi. Tous les commis aux enquêtes avaient alors été formés. Après un an environ, on a constaté que ça ne fonctionnait pas.

Maintenant, quand les gens se rendent dans un bureau pour obtenir des renseignements sur le RPC, ils doivent pour ce faire composer un numéro 1-800. Ce que j'essaie de faire valoir ici, c'est qu'on ne peut pas tout savoir à l'égard de tous les programmes.

[Traduction]

Par ailleurs, par suite de tout ceci... Soit dit en passant, les services sociaux y étaient également prévus. Vous ne réinventez pas la roue, je peux vous l'assurer, et les services sociaux, après beaucoup de difficulté, se sont rétablis seuls. Nous avons connu aussi les services municipaux, provinciaux, faites-moi confiance.

Par ailleurs, vous parlez d'antennes, vous dites que vous allez vous rendre dans les foyers pour personnes âgées, etc. J'aimerais vous dire que j'ai un ou deux bureaux excentriques que j'essaie de doter de façon itinérante, et quand je me trouvais dans le Nord, à Sudbury, nous avions des services itinérants à Espanola et ailleurs; il n'est toutefois pas possible de n'avoir qu'une seule personne dans ces antennes, pour des raisons de sécurité. Que se passe-t-il si l'employée, ou son bébé, tombe malade, etc.? Il faut alors trouver ailleurs quelqu'un d'autre pour la remplacer.

Je ne sais donc pas comment vous allez gérer vos ressources humaines, si vous imaginez pouvoir offrir ce merveilleux service et former tous ces gens?

Puis-je encore souligner un point? Lorsque M. Gagnon a parlé des 50 000 employés, effectivement, il a raison, je fais partie de ceux qui ont reçu une indemnité de départ très généreuse, et j'en suis très reconnaissant au gouvernement fédéral et aux contribuables. Toutefois, j'ai été remplacé et il y en a beaucoup plus que 50 000 maintenant et nous avons toujours ces contrats de service, si bien que nos coûts sont montés en flèche. Toutefois, je profite...

• (1725)

**Le président:** Merci, monsieur Lauzon, vous avez écouté votre temps de parole.

Monsieur Szabo, vous avez cinq minutes pour les dernières questions.

Nous devons traiter très rapidement d'un point après le départ des témoins, ce qui ne devrait prendre que quelques minutes, j'imagine.

Monsieur Szabo, allez-y.

**M. Paul Szabo (Mississauga-Sud, Lib.):** Merci.

Pouvez-vous nous donner un ou deux exemples de ce que vous considérez comme vos mesures de succès?

**Mme Maryantonett Flumian:** Nous pouvons vous en donner quelques-uns qui témoignent actuellement de notre succès, et d'autres qui, nous le croyons, vont se matérialiser dans l'avenir.

Qui veut parler en premier? Charles?

**M. Charles Nixon:** Pour ce qui est de la réalisation des programmes, nous faisons le suivi de certains points comme la rapidité de paiement. Nous parlons ici des centres d'appels. Nous faisons le suivi des dépôts directs—combien de personnes s'en servent, combien de demandes sont traitées automatiquement, ce genre de choses.

**M. Paul Szabo:** Lorsque vous prenez un ancien système et le remplacez par un nouveau, il me semble que c'est pour des raisons d'efficacité, que nous allons... L'expression « guichet unique » sert à toute les sauces.

J'aurais imaginé que l'une de vos mesures de succès serait la satisfaction des gens, une fois l'appel terminé. J'aurais pensé qu'en premier lieu...

**Mme Maryantonett Flumian:** Mais...

**M. Paul Szabo:** Un instant, s'il-vous-plaît.

Combien de demandes sont restées en suspens? Combien ont été réglées d'une autre façon? Combien ont été renvoyées à des députés? Combien ont été renvoyées à des ministères? De mon point de vue, il s'agit bien là des mesures de succès. Avons-nous conçu ou adopté un modèle qui, en fait, répond aux besoins d'information ou de fonctionnalité des électeurs?

Certaines personnes n'ont pas accès à Internet. Combien sont-elles, et comment allons-nous répondre à leurs demandes, d'une autre façon? N'avons-nous pas en fait trop développé un système voué à Internet, au lieu...? J'imagine que beaucoup de personnes âgées se retrouvent dans ce groupe, qu'elles ne sont pas suffisamment formées pour tirer avantage de ces services.

Je dois vous dire que je partage en quelque sorte l'inquiétude de M. Lauzon—peut-être s'agit-il simplement d'un scepticisme prudent—lorsqu'on adopte un modèle entièrement nouveau, si je vous pose une question—ou n'importe qui d'autre le fait—au sujet des mesures de succès, vous devez être en mesure de répondre très rapidement, car ce sont les éléments que vous devez examiner chaque jour, comme le fait la Société canadienne des postes. Elle examine ses affaires et se demande: « Combien d'envois postaux n'ont pas été livrés alors qu'ils auraient dû l'être? » J'ai visité le centre et j'ai vu ce qui s'y fait. Dans les hôpitaux, on examine la durée moyenne du séjour, les taux de réadmission, etc.

Permettez-moi de poser de nouveau la question et nous pourrions alors voir si vous cernez plus précisément les objectifs recherchés. Quels seraient les indicateurs de succès de Service Canada en ce qui concerne les besoins des personnes clés qui nous contactent?

**Mme Maryantonett Flumian:** Nous avons déjà essayé de répondre à cette question et j'ai alors souligné le contraste qui existe entre les mesures actuelles et celles que nous allons devoir adopter si nous voulons que l'initiative Service Canada réussisse.

Charles Nixon a parlé de certaines des mesures dont nous faisons actuellement le relevé. Nous pourrions faire pour vous l'équivalent de ce que fait la Société canadienne des Postes. Combien de chèques avons-nous émis aujourd'hui? À quelle rapidité? À quelle rapidité ont-ils été livrés? Combien ont été livrés aux bonnes personnes? Combien devons-nous en récupérer? Combien renferment des erreurs? Nous pouvons vous remettre ces genres de mesures.

En fait, ce n'est pas ce que le citoyen...

**M. Paul Szabo:** Mes cinq minutes sont pratiquement écoulées.

J'aimerais parler d'autre chose. Pouvez-vous me dire si vous tenez des statistiques au sujet des questions? Nous recevons souvent un extrait de ce qui s'appelle « la foire aux questions ». Tenez-vous des statistiques et les transmettez-vous aux députés pour qu'ils puissent communiquer dans leurs bulletins parlementaires ou d'autres documents l'information à leurs électeurs, ces derniers n'ayant ainsi pas à vous appeler?

Faites-vous également fait part de vos activités aux députés? Je suis sûr que vous ne devriez pas vous occuper de certaines choses

qui relèvent de nous. Service Canada n'a rien dit au sujet de la façon dont nous coordonnons ce que nous pouvons faire pour offrir un bon service aux Canadiens. Avons-nous oublié quoi que ce soit?

• (1730)

**Mme Maryantonett Flumian:** Oui et non. Tout d'abord, le jour du budget, un communiqué au sujet de Service Canada, en tant que vision et concept, a été envoyé sur tous les sites Web des députés, auxquels je n'ai pas accès, contrairement à vous tous. Nous sommes ici aujourd'hui et j'aimerais vous inciter à participer à n'importe quelle tribune qui, selon vous, conviendrait le mieux pour avoir exactement ce genre de dialogue avec vous, au fur et à mesure des diverses phases du processus.

Pour ce qui est des questions les plus fréquemment posées, c'est au téléphone que nous sommes les plus expérimentés en ce qui concerne la collecte de tels renseignements. Il va falloir réunir cette information et offrir le même genre de formation à ceux qui travaillent dans d'autres modes; ainsi, on pourra réunir l'information directement, sur Internet et, plus important encore—j'oublie qui, monsieur le président, a posé cette question au sujet des évaluations de base—en ce qui concerne les mesures de résultat que nous allons nous fixer, je dirais que nous essayons maintenant de déterminer comment évaluer en temps réel chaque service offert aux citoyens, à l'instar de bien d'autres entités, de manière à pouvoir modifier et améliorer les choses au fur et à mesure et à ne pas avoir, d'ici cinq ou dix ans, à envisager une refonte majeure du service.

Je dois dire qu'en plus des six domaines dont j'ai parlé dans mon exposé au sujet des points importants que recherchent les Canadiens en matière de services, nous voulons améliorer les choses à propos des mesures de résultat. Nous ne sommes pas un programme AC et nous ne sommes pas là pour déterminer la rapidité d'émission des chèques, au demeurant très importante, puisque le citoyen qui a besoin de cet argent doit le recevoir au moment opportun; il est toutefois aussi important de mettre en contact la personne qui est au chômage avec les responsables de programme dont elle va avoir besoin pour trouver un travail plus facilement, pour réintégrer le marché du travail et pour continuer à vivre que d'émettre ce chèque à temps.

Nous allons travailler sur ces mesures de résultat, qui vont être aussi importantes—en termes de changement—que toutes les mesures relatives à l'émission rapide des chèques; pour l'instant, nous ne nous occupons pas encore de ces mesures de résultat.

**M. Paul Szabo:** Merci beaucoup.

Je crois qu'il faut passer à l'autre point à l'ordre du jour.

**Le président:** Oui, merci, monsieur Szabo.

Merci beaucoup à tous les trois d'être venus aujourd'hui nous présenter l'initiative Service Canada. Nous allons poursuivre nos travaux dans les semaines à venir et faire une étude assez approfondie de cette initiative que nous suivrons au fil des ans, j'en suis sûr.

Merci encore à vous tous d'être venus.

Membres du comité, nous avons un autre point à l'ordre du jour, qui ne devrait pas prendre trop de temps; nous allons laisser les témoins partir et nous y attaquer.

Vous avez tous reçu copie d'une lettre de M. Alcock, président du Conseil du Trésor. Il propose que nous invitions des représentants de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, et du CCRI également, qui viendraient témoigner devant notre comité au sujet du projet de loi C-11. Je veux savoir ce qu'en pense le comité.

Nous avons dit que nous avions entendu les témoins prévus. Que souhaite le comité à ce sujet?

**L'hon. Diane Marleau:** N'avons-nous pas déjà rencontré certaines de ces personnes?

**M. Joe Preston:** À mon avis, monsieur le président, nous avons rencontré presque tous les témoins qui avaient quelque chose à dire. Si ces deux organismes souhaitent témoigner brièvement, nous serions heureux de prendre leur demande en délibéré, mais je crois que pour l'instant, il est inutile de recevoir d'autres témoins au sujet du projet de loi C-11 tant que nous n'aurons pas examiné la liste de témoins pour voir si on a oublié quelqu'un d'important.

À mon avis, ces personnes-là pourraient nous faire savoir par écrit ce qu'elles ont à dire.

**Le président:** Le comité convient-il donc de les inviter à envoyer leurs observations et de poursuivre comme prévu en ce qui concerne le projet de loi C-11?

C'est convenu à l'unanimité. Merci beaucoup pour votre coopération.

Au revoir et à jeudi.

Avant d'ajouter, permettez-moi simplement de souhaiter un joyeux anniversaire à M. Gagnon.

Avant de lever la séance, j'aimerais dire que le ministre, M. Brison, qui avait accepté de comparaître jeudi, a annulé sa participation. Nous aurons à la place un SMA ainsi que d'autres fonctionnaires, ce qui nous permet de tenir la séance prévue. M. Brison a demandé de comparaître à un autre moment. Nous pourrions en débattre jeudi, peut-être.

Madame Thibault.

• (1735)

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Excusez-moi, vous avez bien dit qu'il s'agirait d'un sous-ministre adjoint, et non de M. Marshall?

[Traduction]

**Le président:** M. Brison devait venir jeudi.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** J'avais compris cela, mais pourriez-vous me dire qui va comparaître?

[Traduction]

**Le président:** Le sous-ministre est également en dehors de la ville. Un SMA et d'autres fonctionnaires seront là jeudi.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Pour ma part, je pense que c'est important.

[Traduction]

**M. Paul Szabo:** Si on ne peut pas avoir de ministre ou de sous-ministre, c'est désolant. Nous avons eu des collaborateurs et des sous-ministres adjoints.

**M. Joe Preston:** Poserions-nous à un sous-ministre adjoint des questions autres que celles que nous avons posées aujourd'hui?

[Français]

**M. Marcel Gagnon:** J'aimerais savoir où nous en sommes concernant la Gouverneure générale.

[Traduction]

**Le président:** Nous avons eu des témoins du Cabinet du gouverneur général la semaine dernière.

[Français]

**M. Marcel Gagnon:** Quelqu'un de son bureau a comparu? D'accord.

[Traduction]

**Le président:** Convenez-vous d'annuler la séance de jeudi à ce moment-là?

**Des voix:** Oui.

**Le président:** D'accord. C'est adopté à l'unanimité, si je ne me trompe. C'est donc ce que nous allons faire.

La séance est levée.









**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le réseau électronique « Parliamentary Internet Parlementaire » à l'adresse suivante :**

**Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:**

**<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**