



**Le Dictionnaire encyclopédique  
de l'administration publique**

La référence pour comprendre l'action publique

## SERVICES INTÉGRÉS

*Kenneth Kernaghan, Professeur émérite  
Brock University  
[kkernaghan@brocku.ca](mailto:kkernaghan@brocku.ca)*

Dans le contexte du secteur public, les services intégrés sont le résultat du regroupement et de l'harmonisation des services gouvernementaux de manière à offrir aux citoyens une expérience d'accès unique et continu, basée sur leurs besoins et leurs aspirations. L'expression *prestation intégrée* des services est de plus en plus utilisée pour désigner ce concept. La conception et la pratique de la prestation intégrée des services sont nées des notions antérieures de prestations de services sous la forme de guichet unique et de point d'accès, termes encore employés aujourd'hui.

Différentes formes d'initiatives d'intégration des services gouvernementaux ont été mises en œuvre dans le monde entier, du Canada au Kazakhstan. Des sondages de satisfaction menés dans de nombreux pays ont démontré que les citoyens souhaitent des services axés sur leurs besoins. Ils désirent accéder aux services gouvernementaux rapidement, aisément et de façon continue, quel que soit le palier de gouvernement responsable de la prestation de ces services. Les citoyens souhaitent également recevoir leurs services par leur canal de prédilection, que ce soit par téléphone, en personne ou en ligne. Ils font pression pour que les organismes publics offrent des services de qualité équivalente, voire supérieure, à ceux fournis par le secteur privé.

Il y a longtemps que les gouvernements proposent une prestation intégrée des services. Au Canada, par exemple, la Colombie-Britannique a mis en place des Bureaux des agents du gouvernement dès les années 1880. La plupart des organisations de prestations intégrées des services n'ont cependant vu le jour qu'à la fin des années 1980. L'étonnante et complexe variété de services qui ont émergé va de la simple collaboration entre deux ministères pour offrir un service unique, à l'alliance de plusieurs ministères d'un gouvernement avec des ministères d'un autre gouvernement, des entreprises privées et des organismes communautaires dans le but de fournir une multitude de services.

En fonction de ses finalités, la prestation intégrée de services peut être classifiée en diverses catégories :

- les centres d'information offrent un accès à l'information gouvernementale et à des services de référence, par exemple ceux touchant la protection du consommateur, par des canaux tels que les centres d'appels, les centres de services et les sites Internet ;
- le guichet unique de services gouvernementaux, par exemple Centerli, que ceux-ci soient reliés ou non les uns aux autres, habituellement par les principaux canaux de prestation de services ;

## SERVICES INTÉGRÉS

- les portails de services intégrés fournissent un accès simplifié par un ou plusieurs canaux de prestation à un ensemble de services reliés (par exemple des conseils aux entreprises) ou de services visant une clientèle précise (par exemple la jeunesse).

La prestation de services intégrés peut également être classée selon la structure organisationnelle :

- la prestation directe touche la prestation de services assurée par un ministère ou un gouvernement ;
- la prestation directe dans un emplacement commun concerne la prestation de services par des ministères ou des gouvernements partageant des locaux ;
- la prestation partagée porte sur la prestation par un partenariat qui intègre les services de plusieurs ministères ou gouvernements ;
- un mandataire de services est une organisation qui offre des services au nom d'organismes gouvernementaux, mais qui n'offre pas ou peu de services en son propre nom ;
- un organisme de prestation de services intégrés prend la forme d'un ministère ou d'un organisme dédié à l'amélioration de la prestation de services et comprend une section responsable de promouvoir la prestation des services intégrés.

Les projets de prestation de services intégrés basés sur le modèle du guichet unique sont particulièrement populaires en Australie et au Canada où ils ont été adoptés non seulement par le gouvernement fédéral (Centerlink et Service Canada) mais également par pratiquement tous les gouvernements des États ou des provinces (par exemple Smart Service Queensland et Accès Nouvelle-Écosse).

La plupart des projets de prestation de services intégrés impliquent une forme de partenariat qui peut inclure une coordination et une collaboration outrepassant les frontières ministérielles, juridictionnelles ou sectorielles. L'expérience a montré qu'en général, les projets de prestation de services intégrés regroupant différents ministères sont plus facilement mis en place que les projets similaires réunissant différentes juridictions ou différents secteurs. Il est désormais convenu que dans l'avenir les services gouvernementaux seront de plus en plus offerts dans le cadre de collaborations avec les secteurs privé et communautaire.

De nombreux gouvernements ont intégré leurs services en les regroupant sur leur site Internet en fonction des événements de la vie, tels que la naissance d'un enfant ou le mariage. Le portail du citoyen du Danemark en est un exemple. Certains gouvernements, comme celui du Royaume-Uni avec son projet Tell Us Once, offrent à leurs citoyens de transmettre une seule fois les renseignements touchant des modifications dans leur vie, telles que les naissances, les décès ou les changements d'adresse. Ces renseignements sont par la suite partagés avec tous les ministères concernés. Les gouvernements font également un usage considérable des technologies du Web 2.0 telles que Facebook, Twitter et les wikis, de manière à intégrer leurs services en mettant en communication les ministères, leurs partenaires et les citoyens.

L'intégration des canaux de prestation de services est une composante vitale de la prestation intégrée des services. Les citoyens emploient souvent plus d'un canal de prestation de services, par exemple le téléphone et Internet, pour une seule transaction avec le gouvernement. Il incombe donc de coordonner la prestation de services d'un canal à l'autre. Il faut également rationaliser l'emploi des canaux de prestation en offrant les services par celui qui est le plus économique. Internet représente l'épine dorsale de la gestion de l'information pour assurer la prestation de services par d'autres canaux comme le service téléphonique et le service en personne. En outre, Internet est devenu

## SERVICES INTÉGRÉS

le moyen préféré de nombreux citoyens. Puisque l'utilisation d'Internet est beaucoup plus économique que les autres canaux de prestation, les gouvernements souhaitent voir leurs citoyens migrer vers celui-ci ainsi que vers d'autres canaux en libre-service tels que les bornes interactives et les systèmes interactifs de réponse vocale. En même temps, une pression considérable s'exerce pour le maintien des canaux traditionnels comme le téléphone et le contact de personne à personne afin de permettre aux citoyens d'utiliser le canal de leur choix pour accéder aux services dont ils ont besoin, quelles que soient leurs caractéristiques démographiques, géographiques ou technologiques.

De nombreuses barrières politiques, légales, structurelles, administratives, opérationnelles et culturelles gênent l'intégration des services. Cependant, les gouvernements ont fait preuve de volonté et d'innovation dans leur quête visant à surmonter ces obstacles et à mettre en place des services intégrés, centrés sur les citoyens, au-delà des juridictions et dans une perspective multimodale.

### Bibliographie

- Australian Government Information Management Office (2005). *National Strategy for Integrated Service Delivery*, [www.agimo.gov.au/services/tigers/projects/service\\_delivery](http://www.agimo.gov.au/services/tigers/projects/service_delivery) (page consultée en mars 2010).
- Bent, S., K. Kernaghan et D. B. Marson (1999). *Innovations and Good Practices in Single Window Service*, <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/SC94-70-1999E.pdf> (page consultée en mars 2010).
- Halligan, J. et T. Moore (2004). *E-government in Australia: The Challenges of Moving to Integrated Services*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan019249.pdf> (page consultée en mars 2010).
- Kernaghan, K. (2008). *Integrating Service Delivery: Barriers and Benchmarks*, Toronto, Institute for Citizen-Centred Service.
- Kernaghan, K. (2007). « Beyond Bubble Gum and Goodwill: Integrating Service Delivery », dans S. Borins et autres, *Digital State at the Leading Edge*, Toronto, University of Toronto Press.
- Kernaghan, K. (2005). « Moving Toward the Virtual State: Integrating Services and Service Channels for Citizen-Centred Service », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, n° 1, p. 119-33.
- Roy, J. et J. Langford (2008). *Integrating Service Delivery Across Levels of Government: Case Studies of Canada and Other Countries*, IBM Center for the Business of Government, [www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RoyLangfordReport.pdf](http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RoyLangfordReport.pdf) (page consultée en mars 2010).

---

<b>REPRODUCTION</b>	La reproduction totale ou partielle des définitions du <i>Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> est autorisée, à condition d'en indiquer la source.
<b>POUR CITER</b>	Kernaghan, K. (2012). « Services intégrés », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), <i>Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> , [en ligne], <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>INFORMATION</b>	Pour information veuillez consulter <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>DÉPÔT LÉGAL</b>	Bibliothèque et Archives Canada, 2012   ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)