



Commission to Promote
Sustainable Child Welfare

Commission de promotion de la viabilité
des services de bien-être de l'enfance

Réduire le fardeau administratif du bien-être de l'enfance

Document de travail n° 1

28 mai 2010

Réduire le fardeau administratif du bien-être de l'enfance

Introduction

La Commission veut mettre en place un système moderne de bien-être de l'enfance qui est conçu pour bien répondre aux besoins des enfants et qui tire un maximum de valeur de ressources investies pour les enfants. La stratégie de la Commission à quatre points, chacun s'appuyant sur les autres :

1. Reconfiguration de la structure des SAE
2. Une nouvelle approche de financement,
3. Une nouvelle façon de rendre les SAE responsables
4. Réduire les obstacles administratifs et simplifier les procédés

La Loi sur les services à l'enfance et à la famille décrit les fonctions des Sociétés d'aide à l'enfance afin de desservir les enfants vulnérables et leurs familles. Toute activité à l'intérieur d'une SAE qui réduit l'attention que porte le personnel aux services aux enfants vulnérables devrait être examinée attentivement afin d'assurer que ces activités apportent une contribution importante aux services des SAE destinés aux enfants. C'est pourquoi la Commission a choisi « réduire les obstacles administratifs et simplifier les procédés » comme l'une des quatre priorités stratégiques qui permettront de mettre en place un système viable de services de bien-être de l'enfance en Ontario.

Durant les trois années du mandat de la Commission, les procédés et services administratifs seront scrutés à la loupe pour cibler les possibilités liées à cette priorité. Tout changement doit éviter de compromettre les objectifs d'imputabilité et de gestions du risque inhérent aux procédés et aux services administratifs qui sont actuellement en place. On doit toujours poser la question : pouvons-nous atteindre cet objectif de façon plus efficace et avec des coûts moins élevés?

Ce document de travail fournit le contexte pour l'approche de la commission relativement à cette question en présentant les idées qui sont à la base de notre philosophie à propos du fardeau administratif et ce que nous proposons pour régler le problème.

La première partie décrit l'augmentation du nombre d'exigences provoquée par les lois, règlements et directives du secteur du bien-être de l'enfance. Elle présente aussi les opinions qu'ont les personnes qui travaillent pour les sociétés d'aide à l'enfance et pour d'autres organismes du système de services au bien-être de l'enfance de l'Ontario, ainsi que les sentiments qu'ils éprouvent. La Commission croit qu'en réduisant le temps requis pour respecter les demandes administratives, plus de temps sera consacré aux services directs aux enfants et aux familles. Selon les expériences passées, il devrait être possible de permettre aux employés qui travail directement avec les bénéficiaires de prendre plus de temps pour offrir des services directs sans aucun risque inutile et sans perte de responsabilité.

Afin de partager l'approche utilisée par la Commission pour s'attaquer au problème du fardeau administratif, la deuxième partie se penche sur les initiatives mises en places en Ontario, en Colombie-Britannique et au sein du gouvernement du Canada, pour évaluer leur pertinence par rapport au fardeau administratif dans le bien-être de l'enfance. Elle se tourne ensuite vers les expériences internationales et tire des leçons des approches plus matures encouragées par le cadre de travail de l'OCDE pour la réforme réglementaire. Le Royaume-Uni s'est penché sur la paperasserie dans les services publics et il y a une description des outils qu'ils ont utilisés pour mesurer l'inefficacité

administrative à l'aide du modèle des coûts standard, pour mettre en place une surveillance et un contrôle du problème dans les « passerelles » administratives et pour publier les objectifs dans des plans de simplification. On y décrit aussi l'expérience de la Norvège par rapport à des initiatives similaires visant les services publics.

Après avoir examiné ces preuves, la **troisième partie** présente les avantages possibles pour les enfants et pour la qualité des services qu'ils reçoivent en s'attaquant au problème du fardeau administratif. Elle présente certains des fardeaux précis qui, selon la Commission, doivent être éliminés immédiatement. Elle propose aussi des actions plus systématiques pour le ministère qui travaille de concert avec les SAE pour élaborer des mécanismes comme la passerelle (pour gérer le flux et réduire le nombre de fardeaux administratifs), pour mettre en oeuvre la méthodologie des coûts standard (pour évaluer et réduire les coûts) et pour améliorer la conception des nouveaux règlements en plus de les diffuser plus efficacement. Ces propositions sont décrites et accompagnées de possibilités pour leur mise en oeuvre.

#

#

#

Première partie

#

1.1 La cause pour la réduction du fardeau administratif dans les services du bien-être de l'enfance en Ontario

Les activités administratives sont inévitables et souhaitables dans les activités de tout organisme. Les organismes doivent démontrer qu'ils répondent à certaines exigences en matière de respect des lois et des politiques du gouvernement, ainsi que d'autres dont ils devraient assumer la responsabilité, même en l'absence de réglementation du gouvernement. On entend ici la tenue des dossiers, la déposition de rapports, les inspections, la coopération avec les vérifications et autres examens, les plaintes et appels, la soumission de demandes de financement et la création d'entrées dans un registre. Le but des activités administratives est généralement une combinaison des activités de gestion nécessaire et générale, de la gestion des risques et de la démonstration de la gestion adéquate des ressources publiques.

Ce n'est pas seulement le nombre d'exigences administratives qui crée le « fardeau », mais bien leur cohérence générale.¹ Les exigences administratives qui causent de l'irritation et de la frustration sont celles qui sont perçues comme étant contre-productives ou une perte de temps, ou encore qui ne participent pas à la mission principale du service (p. ex., la promotion du bien-être des enfants). Le fardeau administratif est amplifié lorsque les directives sont en conflit, sont mal conçues, requiert la même information sous différents formats pour des mêmes ou des différentes parties du gouvernement, ou ne sont pas proportionnelles aux bénéfices réels. En raison de l'importance de cette « cohérence » ou de ce facteur de sens, les exigences plutôt mineures qui n'ont aucun sens peuvent être perçues comme des fardeaux majeurs, tandis que des exigences majeures qui sont manifestement importantes dans le cadre de la mission ne le seront pas.

Les exigences administratives bien conçues et communiquées efficacement sont importantes, surtout dans les services au bien-être de l'enfance, où il y a des arguments solides pour la gestion sûre des risques et la responsabilité à l'égard du public. Même si les enjeux liés aux services aux enfants vulnérables sont importants, d'autres secteurs d'activités avec des risques similaires pour les clients, y compris les soins de santé, semblent avoir trouvé des mécanismes moins coûteux pour gérer les risques. Il est important de constamment se poser la question à savoir si ce qui est gagné par l'activité administrative est suffisante pour justifier le temps passé à ne pas servir les enfants vulnérables et leurs familles. Il est aussi important d'assurer la mise en valeur des habiletés professionnelles, les compétences et les disciplines de la profession de travailleur social et éviter de remplacer le rôle du jugement professionnel par une simple liste à cocher.

Le fardeau administratif créé par la reddition entre le MSEJ et les SAE a été un des thèmes les plus évidents dans les réunions régionales tenues par la Commission lors de sa tournée de la province au début de 2010. Il y a une opinion commune chez les SAE qui veut que le MSEJ impose un fardeau administratif et un fardeau de conformité irréaliste et inefficace à ses agences. À son tour, le personnel du MSEJ nous a affirmé que certaines SAE continuent d'utiliser des procédés qui ne sont plus requis ou qui provoquent des interprétations des exigences plus coûteuses que nécessaire. Peu importe l'origine, lorsque le personnel des SAE passe plus de temps à accomplir des tâches administratives, ils passent moins de temps à répondre aux besoins des enfants. Comme une SAE l'a rapporté à la commission,

¹ OPSR, Cabinet Office (2003), étude non publiée, Londres, Angleterre.

Au cours des 3 dernières années, il y a eu plus de 30 nouvelles directives et 200 changements aux normes actuelles ont été instaurés. Le temps de contact travailleur/client continue de diminuer et des attentes de moins en moins raisonnables sont mises en place.

Plusieurs SAE ont parlé du nombre sans précédent d'employés expérimentés qui font une demande pour être transférés vers des postes de liaison depuis des rôles dans les services aux enfants et aux familles. Ceci a été cité comme une preuve du montant de temps exagéré qui est maintenant requis pour les tâches administratives comparées au temps accordé aux services directs aux enfants et aux familles.

Dans leurs soumissions de la partie 14, plusieurs SAE ont cité les règlements, normes et directives additionnelles introduites entre novembre 2006 et novembre 2009 comme étant des causes majeures de l'augmentation des coûts. La liste des nouvelles exigences inclue : 1) plus de 13 points liés à la permanence, y compris les points substantiels liés aux licences pour les foyers d'accueils (y compris les exigences liées à l'alimentation et la nutrition, l'accueil de groupe et les foyers d'accueil, la compétence culturelle, la vérification de dossier judiciaire), le placement familial et communautaire, les lignes directrices des politiques de subventions de la permanence, 2) Mode alternatif de règlements des conflits, 3) plaintes des clients, 4) réponse différentielle, 5) les normes de protection de l'enfance de l'Ontario qui consistent de 12 normes et 100 sous-normes, 6) protocole de transfère, 7) les changements constants au modèle de financement, 8) rapport et planification basée sur les résultats, 9) rapport et examen de décès d'enfants, 10) rapport des événements graves, 11) directive de responsabilité des piments de transfère, 12) frais de déplacement, d'hébergement et de repas, 13) gestion de la flotte et transport routier, 14) examen complet de toutes les politiques financières, 15) modifications aux évaluations ordonnées par la cour et 16) nouvelles dispositions aborigènes pour la consultation des conseils de bande.

Un article à venir cible deux problèmes majeurs avec le virage vers les procédés standardisé qui couvre l'évaluation, les prestations de services, la prise de décision et la documentation.² Le premier problème est le manque de preuve qui confirme qu'un tel procédé standardisé améliore les résultats pour les enfants. Le second est le montant de temps requis par ces nombreux processus; les normes demandent qu'on passe beaucoup de temps à l'écart des clients. « Un des résultats qu'ont observé les agences est que jour après jour, leurs stationnements sont remplis et les employés du service de première ligne passent de plus en plus de temps dans les bureaux. »³ Cette image des voitures dans le stationnement a eu un effet sur le Commissaire et a renforcé sa volonté de voir ces voitures retourner sur la route.

Même s'il n'y a pas de moyen fiable pour évaluer le temps des employés et les coûts associés avec les activités administratives dans les SAE de l'Ontario, on estime que seulement 15 à 30 pour cent du temps des employés est utilisé pour les services directs aux clients. On sait que ceci représente une diminution importante des services directs durant les dernières années, et ceci, *en partie*, en raison de l'effet cumulatif des exigences réglementaires. Une étude à petite échelle réalisée dans l'est de l'Ontario, laquelle est citée par Lemay, a montré que les services directs comptent pour environ 25 % du temps

² Lemay, R (dans la presse), « The perverse reliance on prescribed standardized processes as proxies for quality in Ontario Children's Aid Societies: Towards the establishment of direct service and outcomes standards », *Children and Youth Services Review*.

³ Ibid., 3

dans 5 agences.⁴ Ce nombre élevé d'exigences et de demandes d'information, la production de rapports, l'enregistrement de la conformité, les nombreuses étapes d'approbations ainsi que les évaluations et examens réduisent le temps passé par les employés de première ligne à offrir des services directs et augmentent les niveaux de dotation et les coûts.

La Commission s'inquiète aussi de l'interprétation et de l'application inconstante des exigences par le ministère et les SAE dans l'ensemble de la province.

Le fardeau administratif provient de deux sources : la mise en place de nouvelles exigences et la conformité avec les exigences existantes. La gestion du « flux » de nouvelles exigences ou de modifications aux exigences évite d'ajouter un fardeau inutile tout en réduisant le nombre d'exigences déjà en place. Cette gestion est rendue possible par l'élimination de certaines exigences et la simplification du processus associé avec d'autres.

Pendant les réunions de la Commission avec les SAE, plusieurs exigences précises ont été ciblées comme ayant une valeur faible et causant un fardeau important. La Commission a fait de ces points une priorité dans la réduction du fardeau administratif.

1.2... et ailleurs

L'Ontario n'est pas la seule province où les services de bien-être de l'enfance connaissent une augmentation des exigences pour respecter les normes, pour obtenir des approbations et faire des rapports des activités aux niveaux supérieurs, pour obtenir des accréditations venant d'organismes externes, et pour faire l'objet d'évaluation et de révisions fréquentes. L'examen de la commission montre une tendance semblable dans les autres régions en ce qui a trait à l'application d'exigences similaires dans le domaine des services de bien-être à l'enfance. La Commission croit qu'on pourrait réduire les besoins importants en transactions administratives en instaurant un système plus cohérent de prestation de services de bien-être de l'enfance et en adoptant une formule de financement différente ainsi qu'un cadre de travail qui s'appuient sur l'évaluation des performances et des résultats pour mesurer les responsabilités. D'autres documents de travail porteront sur la structure, le financement et la gestion de la performance, dans une quelconque mesure. Ce document de travail traite des coûts des possibilités et efforts gaspillés par une préoccupation excessive des procédés, de la conformité et des vérifications. Il y a, simplement, de meilleurs moyens pour offrir des services efficaces aux enfants.

Pour assurer que son approche pour régler ce problème soit efficace, la Commission a examiné des preuves au niveau international, plus particulièrement, des initiatives avec l'incitation au changement des réformes réglementaires.

1.3 Ontario : propice aux affaires (PAA)⁵

Lors du suivi de ses préoccupations avec le fardeau administratif dans les services de bien-être de l'enfance de l'Ontario, la Commission a été mise au courant de l'initiative Propice aux affaires (PPA)

⁴ Ibid., 4

⁵ Ministère des services à l'Enfance et à la Jeunesse (2010). « Note d'information de la Commission de la promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance : Conseils confidentiels. »

adoptée par plusieurs ministères. Lancé à l'été 2008 par le ministère du Développement économique et du Commerce, PPA reflète les engagements du gouvernement à rendre la province plus attrayante pour les nouvelles entreprises et à encourager la capacité concurrentielle des entreprises existantes, tout en protégeant les intérêts publics. Les domaines prioritaires sont :

- *Services modernes* : améliorer et simplifier les services du gouvernement aux entreprises;
- *Gouvernement moderne* : transformer la façon dont le gouvernement élabore des politiques et assure une surveillance réglementaire;
- *Une nouvelle relation avec les entreprises* : créer de nouvelles relations ouvertes et transparentes entre les gouvernements et les entreprises.

La stratégie PPA a été étendue pour réduire le nombre d'exigences (« fardeau ») dans le gouvernement. Ancrées dans la loi, les exigences sont définies comme étant des compulsions, obligations, demandes, ou prohibitions imposées à un individu ou une entité (p. ex., « doit », « devra »). Le nombre d'exigences total du MSEJ est de 17 670, 9 500 d'entre elles étant pour le bien-être de l'enfance.

On trouve des exigences dans : moyens d'action – c.-à-d.. directives, manuels, directives de politiques (60 % du total; règlements (20 % du total); et directement dans les lois (20 % du total). Selon PPA, 25 % (ou 4 415) des exigences du MSEJ doivent être éliminées d'ici le 31 mars 2011. À ce jour, le MSEJ a éliminé 3 % des exigences. Il reste encore environ 4 000 exigences à éliminer d'ici le 31 mars 2011.

Comme contribution à notre stratégie pour réduire le fardeau administratif dans le bien-être de l'enfance, la Commission va examiner la possibilité d'adopter les mesures mise en place par l'initiative Propice aux affaires, y compris :

« Plafonnement et échange »

Présentés à l'automne 2008, les règlements de *Plafonnement et échange* traitent du flux et du nombre de règlements :

- Pour chaque nouveau règlement, deux règlements doivent être révoqués immédiatement après la mise en place du nouveau règlement (*ne s'applique pas aux règlements du ministère*);
- Pour chaque modification importante apportée à un règlement, un règlement doit être révoqué.

« Dates d'entrée en vigueur semestrielle »

Mise en place à l'été 2009, le règlement de *Dates d'entrée en vigueur semestrielle* veut que les règlements qui touchent aux entreprises entrent en vigueur soit le 1^{er} janvier, soit le 1^{er} juillet d'une année. Pour le MSEJ, ce règlement s'applique aux règlements en vertu de la *Loi sur les garderies* (garde d'enfants) et la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (adoption et octroi de licences aux services en établissement).

« Registre de la réglementation » – Affichage obligatoire

Depuis l'automne 2009, tous les ministères doivent afficher, pendant au moins 45 jours sur le *Registre réglementaire*, les règlements proposés/ébauches de règlements (nouveau ou modifié/LGIC ou du ministère) qui pourraient avoir un effet sur les entreprises. Le registre est un site web ouvert au public (via Service Ontario) qui fournit, aux entreprises, des renseignements à propos des règlements proposés par le gouvernement tout en encourageant les consultations avec le public/intervenants.

1.4 Résumé

Les problèmes causés par le fardeau administratif nuisent énormément à la viabilité des services de bien-être de l'enfance. Les employés de première ligne passent moins de temps avec les clients et plus de temps à leur bureau, sans qu'il soit prouvé que cette situation améliore les résultats pour les enfants. La Commission reconnaît que cette tendance n'est pas seulement observable en Ontario et s'est penchée sur les moyens qui sont pris pour régler cette situation ailleurs au Canada et dans le monde.

Deuxième partie — Réussites dans d'autres milieux

Les problèmes de la « bureaucratie », de la « paperasserie », du « temps passé loin des clients », sont traités en terme de politique sous l'optique de la réforme réglementaire, un peu comme l'initiative Propice aux affaires de l'Ontario, décrite dans la partie précédente. La deuxième partie tire profit des expériences canadiennes et internationales en matière de réduction du fardeau administratif pour trouver des pistes afin de s'attaquer au problème dans les services du bien-être de l'enfance, problème décrit de façon passionnée par le personnel oeuvrant dans ce secteur.

2.1 Aperçu des initiatives internationales en matière de réforme réglementaire^{6,7}

Il est utile de commencer par une présentation des termes et outils communs. L'OCDE, une figure de proue de ce genre de politiques, affirme que l'objectif de la réforme réglementaire est d'améliorer les économies nationales et d'améliorer leurs habiletés à s'adapter au changement. De meilleures réformes structurales et réglementaires sont des compléments essentiels aux politiques macroéconomiques et fiscales efficaces. Les changements technologiques, économiques et sociaux continus et vastes requièrent que les gouvernements considèrent les impacts cumulatifs et interreliés des régimes réglementaires afin d'assurer que les procédés et structures réglementaires sont pertinents, robustes, transparents, responsables et tournés vers l'avenir.

Cette vision peut sembler bien loin des problèmes quotidiens des services de bien-être de l'enfance en Ontario, mais les preuves démontrent l'importance qu'il faut porter à ce problème qui est une partie intégrante de la compétitivité économique d'un pays. On pourrait justifier des préoccupations semblable face à la productivité et l'efficacité des services publics et face à la qualité du cadre de travail réglementaire dans lequel ils opèrent.

La plupart des pays de l'OCDE ont des ministères responsables de promouvoir le progrès des réformes réglementaire dans l'ensemble du gouvernement. Plusieurs ont aussi un organisme de surveillance réglementaire, lequel, selon l'OCDE, devrait être au centre de l'administration gouvernementale pour être le plus efficace possible, avec le mandat d'évaluer les nouveaux et anciens règlements, tout en encourageant la qualité de ces derniers. Les **outils** qui sont utilisés pour améliorer la qualité des règlements comprennent :

1) Étude d'impact de la réglementation (EIR)⁸

L'EIR est un outil de décision qui sert à appuyer le processus d'élaboration de politiques en examinant et en mesurant les bénéfices envisageables, les coûts et les effets des nouveaux ou anciens règlements. Durant la dernière décennie, l'usage de l'EIR s'est rapidement répandu dans l'OCDE et les pays qui ont plus d'expérience ajoutent d'autres éléments tels que l'évaluation des risques, l'évaluation des impacts sur la compétition et l'amélioration des méthodes de collecte des données.

⁶ OCDE (2009). « Policy Brief: Improving the Quality of Regulations. » <http://www.oecd.org/dataoecd/5/0/44124554.pdf>

⁷ OCDE (2005) « OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance. » <http://www.oecd.org/dataoecd/24/6/34976533.pdf>

⁸ OCDE (2007) « Building a Framework for Conducting Regulatory Impact Analysis (RIA): Tools for Policy-Makers. » <http://www.oecd.org/dataoecd/12/50/38706266.pdf>

2) Outils et stratégies de simplification administrative nationale

Les stratégies nationales de simplification administratives⁹ se concentrent sur deux aspects :

- Contrôle *ex ante* du fardeau introduit par les nouveaux règlements (concept de **flux**) — appliqué principalement à l'aide des procédés de l'étude d'impact de la réglementation (EIR)
- Réforme *ex post* des règlements existants qui causent un fardeau (concept de **stock**)

L'annexe 1 présente les conseils de l'OCDE pour surmonter certains des obstacles rencontrés par les pays qui tentent de mettre en oeuvre des plans de simplification nationale efficaces.

La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place ou évaluent actuellement une forme d'**évaluation quantitative du fardeau administratif** pour cibler les règlements qui imposent des coûts importants et pour suivre les progrès de réduction du fardeau (principalement en ce qui a trait aux entreprises). Le **modèle des coûts standards** (MCS) est l'outil principal qui est utilisé pour évaluer les fardeaux administratifs. Le modèle divise la loi en obligations d'information pour évaluer le fardeau de chaque obligation. Cela permet aux gouvernements d'établir des objectifs numériques de réduction des fardeaux et d'évaluer les progrès au fil du temps. Il est possible que ce soit un outil dont l'Ontario veule se doter afin d'évaluer et de faire la surveillance des avantages d'une stratégie efficace ou de la réduction du fardeau administratif dans les services de bien-être de l'enfance. Le modèle est décrit en détail dans l'annexe 3.

La réduction du fardeau administratif a été fortement liée au développement du cybergouvernement et la mise en place des **systèmes de TI modernes** dans les services de bien-être de l'enfance pourrait simplifier les procédés et les coûts transactionnels. Des mesures telles que la prestation de services aux utilisateurs d'une manière uniforme, la prestation multimodale de services : intégrer les services électroniques aux centres d'appel, au courrier, aux services au comptoir, etc., et consolider les procédés d'entreprises communs : p. ex., paye, ressources humaines, comptabilité et archivage.

Le partage de données et normalisation est un outil qui assure que la même information ne soit envoyée qu'une fois, permettant ainsi au personnel de première ligne de gagner du temps. Ceci est un problème pour les SAE qui doivent fournir des renseignements en plusieurs formats à différents niveaux et secteurs du gouvernement. Quelques exemples de procédés de partage de donnée :

- **Portails** : les agences gouvernementales collaborent à la collecte de donnée avant la mise en exploitation à l'aide de formulaires partagés ou d'une interface de portails pour des services communs;
- **Partage de données dans le secteur public** : les agences partagent des données précises, rendent leurs bases de données accessibles aux autres ou partagent une base de données commune.

La **restructuration des procédés** a aussi été utilisée pour simplifier les transactions de renseignements requises par le gouvernement — pour les optimiser, pour réduire leur nombre et réduire le fardeau de ceux-ci à l'aide de restructuration, d'élimination d'étapes et d'application de technologies. Ces

⁹ OCDE (2006) Cutting Red Tape : National Strategies for Administrative Simplification.
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4206101E.PDF>

restructurations ont surtout été effectuées dans les entreprises — par exemple, dans les procédés d'octroi de licences au niveau national et sous-national. On pourrait peut-être appliquer ces techniques dans les SAE au niveau interne et dans leurs relations avec le gouvernement.

2.2 Règlements fédéraux canadiens et simplification administrative

Au Canada, la politique de réglementation est établie par la Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation (DCRR). Elle est maintenue par le Secteur des affaires réglementaires qui donne des conseils aux membres du Conseil du Trésor à propos des soumissions au gouverneur en conseil (GC) et agit comme médiateur pour les questions demandant une coordination interdépartementale. Ce secteur comprend aussi le **Centre d'expertise réglementaire (CORE)**, qui aide aux départements à développer leur capacité interne à respecter la directive, particulièrement dans les domaines de **l'analyse des coûts-avantages, de l'évaluation du risque et de l'évaluation et de la mesure des performances**.

D'après la recommandation d'un groupe de travail composé de représentants du gouvernement et de représentants de petites entreprises, l'**Initiative d'allègement du fardeau de la paperasserie** a été lancée en février 2005 pour évaluer l'impact de la conformité réglementaire sur les entreprises et pour faire des réductions mesurables au fardeau de la paperasserie. L'IAFP comprend l'évaluation des coûts et des impacts de la conformité réglementaire sur les petites entreprises et la poursuite de possibilités pour réduire, rationaliser et simplifier les exigences réglementaires dans l'ensemble des départements et agences fédérales.

Ces stratégies fédérales fournissent le contexte national pour nombre de programmes provinciaux de réforme réglementaire, y compris l'Ontario Propice aux affaires, décrit dans la première partie, et la Colombie-Britannique.

2.3 Colombie-Britannique : Pratiques efficaces — réforme réglementaire

2.3.1. La stratégie de la C.-B. pour la réforme réglementaire

La Colombie-Britannique est nommée en tant qu'étude de cas efficace dans l'examen des meilleures pratiques parmi les états membres par l'OCDE.¹⁰ Le premier défi du ministre de la Déréglementation de la C.-B. était de développer une politique réglementaire et des outils d'évaluation pour démontrer le progrès fait par le gouvernement par rapport à sa promesse de réduire sa paperasserie par un tiers. Les « **exigences réglementaires** » venant des lois, règlements et politiques sont devenues l'outil de comptabilité; une exigence est définie comme étant « une compulsion, obligation, demande ou prohibition imposée sur les individus, entités ou activités par les lois ou les règlements ».

Chaque ministère a effectué son propre décompte de toutes les exigences réglementaires contenues dans les statues, règlements et politiques et une base de données centrale du nombre d'exigences réglementaires, gérée par le tout nouveau Bureau de la déréglementation, a été mise en place pour des

¹⁰ OCDE (2009). "Successful Practices to Promote Regulatory Reform and Entrepreneurship: Case Study of British Columbia." <http://www.oecd.org/dataoecd/16/42/44981275.pdf>

fins de production de rapports et à titre de plan de départ. Le premier décompte dans l'ensemble du gouvernement donna 382 139 exigences réglementaires au niveau provincial en C.-B.

Une politique de réforme réglementaire a été établie et comprend des critères de réforme réglementaire selon lesquelles tous les lois, règlements et politiques seront évalués en utilisant une **Liste des critères réglementaires**. La liste des critères réglementaires couvre des catégories telles que : (1) Fardeau inversé (2) Analyse coûts-bénéfices (3) Analyse compétitive (4) Conception simplifiée (5) Principe de remplacement (6) Conception fondée sur les résultats (7) Développement transparent (8) Respect du temps et des coûts (9) Langage simple (10) Communications simples (11) Réexamen/Principe d'expiration. La **politique de réforme réglementaire** requiert aussi que deux exigences réglementaires soient éliminées pour chaque nouvelle exigence qui est créée.

Bien que la métrique des exigences réglementaires de la C.-B. ait ses défauts, le fait d'avoir une mesure oblige à rendre compte en plus de permettre la transparence et de fournir une base pour des discussions sur les progrès. La réforme réglementaire en C.-B. a réussi à atteindre ses objectifs de départ. Le pourcentage d'exigences réglementaires qui ont été éliminées après trois ans était de 37 %, plus que l'objectif d'un tiers. À la moitié de l'année 2009, les exigences réglementaires avaient été réduites d'environ 43 %. L'annexe 2 décrit la stratégie de la C.-B. en détail.

2.3.2 Simplification dans le secteur public de la C.-B.

L'aspect principal du programme de la C.-B. pour simplifier les règlements était l'engagement initial pour réduire les règlements par un tiers en trois ans (2001-2004) et l'engagement subséquent à n'avoir aucune augmentation nette des règlements qui s'étend maintenant jusqu'à 2012. Le programme de simplification a maintenant été appliqué au secteur public.

Par exemple, une analyse initiale par le **ministère de l'Éducation** a révélé plus de 75 exigences qui étaient requises des écoles. Un site web SharePoint a été créé pour réunir toutes les exigences rapportées dans un seul endroit, les mettre par ordre chronologique et les relier aux renseignements pertinents. L'équipe a éliminé de 10 à 15 pour cent des exigences et a réduit la charge de temps de celles qui restaient. Par exemple, au lieu de remettre un rapport chaque année pour un contrat, un conseil scolaire pourrait maintenant le faire tous les cinq ans. Afin d'assurer que seulement les exigences essentielles seraient ajoutées à la liste, l'équipe de simplification du ministère a développé sept critères de triage. Tout nouveau rapport proposé doit encourager la réussite des étudiants, être nécessaire pour la responsabilité, demander de l'information seulement une fois et être conçu en fonction des périodes plus achalandées de l'année scolaire.

Une fonction de dénonciation sur le site web permet aux conseils scolaires de s'opposer à toute nouvelle demande d'information qui ne répond pas aux critères de triage.¹¹

Flexibilité pour répondre à la pénurie de personnel en soins à l'enfance : les règlements d'octroi de licence de garde d'enfants ont aussi été révisés en C.-B. et ont permis un cadre de travail réglementaire moderne qui maintient la santé et la sécurité des enfants en garde tout en fournissant des normes atteignables pour les organismes de garde d'enfants licenciés. Les changements importants

¹¹ Straightforward BC (Hiver 2009) « Progress Report. » <http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Progress/Pages/QuarterlyReports.aspx>

comprennent la création d'une licence de pratique de un an pour les diplômés des programmes de formation d'Éducation de la petite enfance approuvée, la création de nouvelles catégories d'âges pour répondre à la pénurie de donneurs de soins pour les enfants de certains âges, des normes d'exploitation plus claire et des exigences fondées sur les résultats pour les fournitures et les installations. Les avantages sont une flexibilité accrue pour les fournisseurs de soins et un plus grand nombre d'espaces pour la garde d'enfant avec un niveau approprié de soins¹².

Vérifications des casiers judiciaires : un procédé de vérification en ligne des casiers judiciaires a été élaboré pour permettre aux employeurs de gérer les procédés électroniques de vérifications de casiers judiciaires et de recevoir des résultats en 1 à 2 jours. Avec le procédé papier, les clients envoyaient les demandes et les formulaires de consentement et de paiement par courrier ou par télécopieurs, ce qui prenait 1 à 2 semaines avant avoir des résultats.¹³

Ces exemples provenant de la Colombie-Britannique proposent des pistes intéressantes pour l'amélioration de l'efficacité et de la viabilité, tout en assurant la sécurité du public et la qualité des services. Elles sont donc des solutions intéressantes pour contrer le fardeau administratif identifié par le service de bien-être de l'enfance de l'Ontario.

2. 4 Exemples internationaux — Réduire le fardeau administratif au Royaume-Uni

Les initiatives du UK en terme de meilleurs règlements sont considérées comme exemplaires par l'OCDE. Le *Hampton Review* de 2005 a dirigé le UK vers une approche basée sur le risque en ce qui a trait à l'application des règlements. La formation en ligne pour l'application des outils et procédés de Better Regulation est complète et jouie de l'appui de spécialistes, en plus d'être une composante des programmes de formation pour les fonctionnaires qui s'attaque aux problèmes tels que l'évaluation des impacts et la consultation. Un système hautement structuré d'évaluation de la performance est en place, couvrant les aspects principaux de Better Regulation.¹⁴

Au UK, les fardeaux administratifs sont définis comme étant des « exigences imposées aux organismes pour qu'ils prouvent qu'ils respectent les règlements. Par exemple, on peut penser à la tenue de dossiers, aux inspections, au remplissage de rapports et de relevés, à la coopération avec les enquêtes, aux demandes de subventions, aux demandes de permission, aux exemptions et aux autorisations, à la formulation de plaintes ou d'appels ou aux entrées dans un registre.

2.4.1 “Réduire la paperasserie pour nos services publics”

Cette stratégie du secteur public a été présentée en 2007. Ses objectifs principaux étaient :

- réduction nette de 30 % des demandes de données de la part des travailleurs de première ligne en d'ici mai 2010
- Réduire la paperasserie inutile dans les secteurs qui sont les plus importants pour la première ligne

¹² Straightforward BC (décembre 2007) « Regulatory Reform Quarterly Progress Report. »

¹³ Straightforward BC (mai 2007) « Regulatory Reform Quarterly Progress Report. »

¹⁴ OCDE (2009). “Better Regulation in Europe: Executive Summaries » <http://www.oecd.org/dataoecd/49/6/45079126.pdf>

- De meilleures communications avec les employés de première ligne pour cibler et éliminer la paperasserie
- De meilleurs règlements qui sont compris et démontrés par la chaîne de prestation des services publics

Les départements publient des **plans de simplification** qui présentent comment les coûts seraient réduits et quels seraient les moyens pour régler le problème des règlements irritants (la préoccupation principale des employés de première ligne sans être les exigences qui sont les plus coûteuses ou les plus difficiles à respecter). À partir de 2007, ces plans de simplification comprenaient aussi des propositions pour réduire les coûts associés à l'élaboration de politiques et réduire les fardeaux dans le secteur public (ainsi que pour le secteur privé et le tiers secteur). Ils décrivent les mesures qui sont mises en place par les départements pour faire participer la première ligne, déterminer les fardeaux prioritaires et les stratégies pour s'y attaquer, et présentent les caractéristiques des flux de données ciblés par les départements et les objectifs de réduction.

L'outil d'évaluation principale utilisé par les différents départements du gouvernement afin d'assurer un suivi des efforts pour réduire le fardeau administratif est le **modèle des coûts standards international**.¹⁵ Cet outil était appliqué en premier lieu au secteur privé et au tiers secteur, mais est utilisé de façon de plus en plus courante pour adresser les changements dans les fardeaux du secteur public. Une description plus détaillée est fournie à l'Annexe 3, mais en résumé, l'outil calcule les références de fardeau administratif en deux étapes :

- 1) L'évaluation initiale des coûts administratifs
- 2) Le calcul, en utilisant l'évaluation initiale, du fardeau administratif en appliquant un ajustement de maintien du statu quo.

Dans son plan de simplification de 2007, chaque département a déterminé tous les **flux de données** qu'ils demandent au secteur public de fournir, soit au département, soit à une tierce partie, et a établi des objectifs pour la réduction du nombre de demandes de renseignements émises par le gouvernement. C'était la première fois que le gouvernement traçait un portrait d'ensemble du nombre de demandes qu'il fait à la première ligne pour qu'elle fournisse des renseignements de ce que sont les renseignements. Une meilleure coordination et consolidation, le partage de données entre les départements et l'élimination des exigences de données étaient les objectifs.

2.4.2 Passerelle départementale ou groupes de « réflexion » au UK

Des mécanismes de passerelle ont été mis en place par les départements centraux du gouvernement pour s'attaquer au grand nombre d'exigences imposées à la première ligne et aux demandes d'information, de plans, d'objectif, d'évaluation de performance et d'inspections. On en a conclu que ces activités administratives gênent la prestation de services de la part des employés de première ligne et augmente les coûts en raison du nombre d'heures qui sont passées à accomplir des tâches administratives. Les problèmes qui sont abordés par ces passerelles sont très semblables à ceux du système de bien-être de l'enfance de l'Ontario et sont donc très intéressants pour la Commission.

¹⁵ La description de cette approche est tirée de la description fournie par le gouvernement, de son travail avec le secteur privé et le tiers secteur, mais a depuis été appliqué aux services publics La description a été révisée pour refléter ceci. Better Regulation Executive 'Making your life simpler'.

Des groupes « passerelles » ou « de réflexion » ont été créés pour étudier le problème du fardeau sur le secteur public en examinant le stock actuel de règlements et en offrant des conseils pour minimiser le flux de nouveaux règlements. Ces groupes sont formés d'employés de première ligne et de fonctionnaires et se concentrent sur les services et parfois sur plusieurs aspects à la fois. Peu importe sur quoi les groupes se concentrent, chaque secteur de première ligne devait avoir une voix importante au cœur de l'élaboration de politique et les départements devaient s'attaquer au stock et au flux de fardeaux et devait donner une évaluation de haut niveau des effets du flux sur le fardeau général imposé sur le département. L'exploitation des passerelles dans deux départements (le Department for Children, Families and Schools et le Department of Health) est décrite dans l'Annexe 4.

Les efforts départementaux ont permis d'élaborer un cadre de travail unique de réflexion pour l'ensemble du gouvernement, décrit dans les plans de simplification, avec une surveillance du Better Regulation Executive

On a aussi demandé aux départements de donner une plus grande portée à la première ligne pour qu'elle gère les changements en :

- Partageant ses plans à venir pour les nouvelles exigences de la prochaine année
- Fournissant plus à l'avance des avis de changements des cadres de travail opérationnels
- Travaillant avec la première ligne sur des propositions de simplification.

Le résumé des plans de simplification de 2009 de la Better Regulation Executive a rapporté que plusieurs départements du gouvernement ont maintenant des forums pour les intervenants du secteur public où les employés de première ligne examinent la nécessité des demandes d'information du gouvernement en plus de surveiller la réduction du nombre de demandes. Tous les employés du secteur public ont eu la chance de suggérer des idées pour réduire les fardeaux, y compris ceux du secteur public, sur le site web www.betterregulation.gov.uk. Il y a un engagement pour répondre aux idées ou aux suggestions dans les 90 jours suivants, précisant si elles ont été retenues et expliquant pourquoi une certaine décision a été prise.

Des forums d'intervenants semblables à ceux-là permettraient de mettre en place des mécanismes de rétroaction directe et des « prises de conscience » entre les premières lignes des SAE, ce qui, d'après la Commission, serait utile pour rassembler les idées et générer des solutions acceptables aux problèmes des procédés et des exigences accablantes et inefficaces.

Les mécanismes de passerelle du UK ont démontré qu'ils peuvent réussir à diminuer les fardeaux administratifs en présence d'un niveau approprié de direction et de soutien.

2.4.3 Le processus d'assurance qualité au UK

Les processus d'assurance qualité ont été conçus pour appuyer le gouvernement dans la diffusion du programme de réduction du fardeau administratif. Ceci a été accompli en évaluant si les diminutions des fardeaux administratifs rapportées par les départements ont fait l'objet d'un examen externe approfondi. Faire l'objet d'un examen approfondi encourage aussi les départements à fournir plus de preuves pour démontrer les effets des réductions et à assurer que ceux qui sont concernés par ces changements sont au courant de ce qui a changé.

Le National Audit Office examine les progrès réalisés par le Gouvernement en termes de meilleurs règlements et produit des rapports. De plus, il a mis en valeur et rendu prioritaire le travail fait par ceux qui sont responsables de mettre en place de meilleurs règlements. Ils ont effectué deux examens du programme et même s'ils ont, dans les deux cas, rapporté que les départements réalisent des progrès, ils ont noté que le vrai test sera de voir si les entreprises et les autres organismes remarquent une différence.

Le Better Regulation Executive a aussi formé un comité de validation externe qui est responsable d'assurer la qualité et qui vérifie les suppositions et les procédés à la base du rapport et de la vérification des mesures de simplifications les plus populaires qui sont présentés chaque année.

2.4.4 Preuves de progrès dans l'élimination du fardeau administratif

Les plans de simplification départementale mis à jour annuellement présentent les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Le résumé des plans de 2009 du Better Regulation Executive a rapporté que des progrès importants ont été réalisés quant à la réduction du nombre de demandes d'information et du fardeau créé par les demandes d'information venant du gouvernement central. L'objectif de réduction des demandes d'information de 30 % a été en grande partie atteint. En 2007, onze départements du gouvernement ont publié les données concernant les demandes d'information venant de la première ligne du secteur public. En date de 2009, neuf départements gouvernementaux réussissaient à réduire le nombre de demandes d'information, avec une réduction totale de 30.8 %.

2.5 Réforme réglementaire en Norvège¹⁶

La Norvège est aussi reconnue comme étant un des pionniers de la réforme réglementaire. Les anciennes réformes sont la preuve des capacités de la Norvège à s'adapter aux conditions globales et nationales changeantes tout en conservant des priorités quant aux politiques liées à la portée et l'ampleur du secteur public. Des éléments cruciaux d'une politique réglementaire sont en place avec plus de vingt ans d'expérience en révision et en simplification des règlements déjà en place, ce qui a eu comme résultat un stock de lois et de règlements national facilement accessible, bien consolidé et lisible. Des systèmes de planification, coordination, consultation et communication des règlements bien rodés sont aussi en place. La capacité de la Norvège à évaluer et surveiller les fardeaux administratifs imposés aux entreprises est aussi parmi les pratiques exemplaires de l'OCDE. De plus, la Norvège a une longue tradition d'options réglementaire avec des innovations et des traditions réglementaires sous plusieurs formes. En plus, la Norvège a effectué des évaluations ex poste de l'usage d'outils réglementaires précis (consultation et options).

Le but du programme de la Norvège pour **moderniser le secteur public** est de le rendre plus accessible aux utilisateurs, plus efficace et plus simple, principalement en déléguant à l'intérieur de l'état et en décentralisant les règlements au niveau du gouvernement le plus près de l'utilisateur. Les objectifs principaux sont :

- Un secteur public moins complexe;

¹⁶ OCDE (2003). « Regulatory Reform in Norway. » <http://www.oecd.org/dataoecd/26/63/2955875.pdf>

- Des services publics adaptés aux besoins individuels;
- Un secteur public efficace;
- Un secteur public qui encourage la productivité et l'efficacité;
- Une politique de ressource humaine intégrante et motivante.

Plusieurs engagements en terme de politique réglementaire sont intégrés dans le programme et dans les projets qui en découlent, ces derniers étant décrits dans l'annexe 5.

Preuves de réforme en Norvège¹⁷

En 2009, l'OCDE a rapporté le progrès de la Norvège en utilisant ses sondages des indicateurs des systèmes de gestion réglementaires de 2005 et 2008 qui ont examiné les pratiques de régie conçues pour améliorer la qualité des règlements dans les pays de l'OCDE. Parmi les pratiques les plus importantes on retrouve : l'usage des analyses d'impact réglementaire (AIR) pour évaluer les coûts et les bénéfices des nouveaux règlements et la surveillance institutionnelle de la qualité des règlements, et; la conception des programmes visant à réduire le coût des activités administratives pour les entreprises et les citoyens.

En Norvège, une évaluation de l'impact des nouveaux règlements sur le budget, les petites entreprises, les régions, le secteur public et le genre est toujours requise pour les nouveaux règlements, mais cette évaluation ne doit pas toujours être quantitative. La Norvège a évalué le temps que les employés des entreprises doivent passer à répondre aux obligations et estime que les fardeaux administratifs ont été réduits par l'équivalent de 1199 employés à temps plein depuis 1997. Trois quarts des réductions ont été effectués entre 2005 et 2007, principalement en mettant en place un système de rapport électronique et un portail internet dédié pour les entreprises.

¹⁷ OCDE (2009). "Government at a Glance 2009, Country Note: Norway. »

Troisième partie

Mettre en évidence le potentiel des services de bien-être de l'enfance de l'Ontario

3.1 Avantages potentiels de la réduction du fardeau dans les services de bien-être de l'enfance en Ontario

Au Royaume-Uni, une diminution de 30 % des demandes d'information a été observée dans neuf départements différents du gouvernement et ceci a eu comme résultats de réduire les coûts administratifs par 25 %. Les avantages dans les autres juridictions sont aussi évidents.

Dans le secteur du bien-être de l'enfance de l'Ontario, en raison du manque de données qui existent à propos de la répartition du temps des employés entre les services directs et les autres activités, un objectif plus simple serait de réduire les fardeaux administratifs par seulement 10 % durant les prochains 12 à 18 mois. Ceci libérerait 1 à 1.3 million d'heures consacrées par les employés annuellement (ce qui représente environ 40 millions de dollars), renverserait la pression ascendante sur les niveaux de dotation et réorienterait les activités vers les services directs aux enfants et familles.

Un objectif plus ambitieux de 20 % de réduction du temps passé à des activités administratives et autres qui ne sont pas des services directs aux clients (plus de 2 millions d'heures-personnes) pourrait, sous certaines conditions, être atteint sur une période de quatre ans. L'atteinte de cet objectif augmenterait la proportion de temps passé aux services directs de 35 % à 50 % tout en réduisant les coûts par plus de 80 millions de dollars.

3.2 Les activités à court terme de la Commission

#

La Commission a déjà commencé à travailler pour éviter ou réduire certaines exigences qui n'ont pas de valeur ajoutée et pour simplifier les autres exigences :

- Le ministère, après avoir discuté avec la Commission, a reporté la mise en place d'un nouveau procédé pour les examens de dossier (examens de dossier intégrés) qui aurait eu des conséquences importantes sur le fardeau administratif.
- La modernisation du procédé utilisé pour faire le suivi des cas de protection à risque élevé éliminera le dédoublement des activités, améliorera les services et réduira les activités administratives par 20 000 heures-personne dans l'ensemble du système.
- La rationalisation et la simplification des rapports de problèmes graves dans les cas de service de bien-être de l'enfance auraient comme effet de réduire le fardeau par 10 000 heures-personnes supplémentaires.
- D'autres changements à court terme faciles à mettre en oeuvre ont été déterminés en collaboration avec le ministère :
 - Coordonner l'examen de dossier de la pupille de la Couronne avec l'examen de dossier de licence pour qu'ils soient complétés ensemble comme un seul procédé et qu'ils fournissent une rétroaction aux SAE en même temps pour les deux examens.
 - Mettre en oeuvre une approche d'octroi de licence fondée sur le risque, ce qui remplacerait l'examen d'octroi de licence annuel.
 - Simplifier les demandes ad hoc du ministère

- Éliminer les éléments de données qui ne sont plus utilisés pour l'ensemble des documents budgétaire.
- D'autres possibilités intéressantes de réduction de fardeau ont aussi été provisoirement ciblées, y compris la réduction du nombre de normes dans les normes de protection de l'enfance et les normes d'octroi de licence d'hébergement et la réduction des exigences obligatoires présentées dans le manuel d'enfants en hébergement.

3.3 Propositions pour réaliser des changements viables et des changements du système

3.3.1 La portée de la stratégie

L'expérience provenant d'autres exemples démontre la portée potentiellement très vaste d'une stratégie pour réduire le fardeau administratif. La Commission croit qu'il y a des arguments solides pour une approche solide, surtout pendant une période de contraintes fiscales où la tolérance aux nouvelles initiatives de politique peut-être faible, mais le besoin pour des changements est élevé.

Cependant, le gouvernement a plusieurs options quant au moyen d'approcher ce défi. À une extrémité du continuum, une campagne à grande échelle contre le fardeau réglementaire engloberait les secteurs public, privé et bénévole. Pour utiliser cette approche, il faudrait effectuer une analyse pour évaluer le fardeau, du temps pour évaluer l'intérêt ministériel, l'établissement d'unités dédiées (indépendante et/ou gouvernementale) pour diriger le progrès et faire rapport, la mise en place d'objectifs demandant des plans de simplification de la part de chaque département, des passerelles départementales et des passerelles entre les gouvernements, et l'adoption de la méthode de coûts standards.

À l'autre extrémité du continuum, une première étape prendrait un département ou un programme, avec la responsabilité d'analyse et de rapport assignée aux divisions ou équipes de projet appropriées, ajoutée aux responsabilités existantes, renforcé par du soutien provenant de consultations. Une analyse du fardeau de référence serait requise. Ensuite, une méthode devrait être adoptée pour établir des objectifs et en faire le suivi, en plus de mécanismes tels que des passerelles et possiblement un plan de simplification.

Étant donné la remise de la Commission et l'importance de faire des progrès rapides, notre recommandation est d'y aller avec une approche ambitieuse pour faire un impact positif sur la réduction du fardeau dans le bien-être de l'enfance afin d'améliorer les services directs aux enfants et aux familles dans le plus court délai possible.

3.3.1 Optimisation de l'initiative « Propice aux affaires »

Le MSEJ est déjà impliqué dans un exercice de réduction du fardeau administratif initié par Propice aux affaires (PAA) et a déjà fait le compte des exigences, en plus d'en commencer la réduction. Cet exercice s'est concentré sur la relation entre les départements du gouvernement et le milieu des affaires. Cependant, il y a la possibilité pour que les approches soient appliquées aux relations avec tous les fournisseurs de service internes et externes. Ces initiatives englobent :

- Réduction du fardeau;

- Initiatives prioritaires pour améliorer les interactions entre le gouvernement et les entreprises (par exemple, améliorer la prestation de services, augmenter l'efficacité, simplifier les procédés, etc.);
- Plafonnement et échange — deux règlements doivent être révoqués pour chaque nouveau règlement qui est adopté et un règlement doit être éliminé pour chaque règlement qui est modifié de façon importante;
- Deux dates d'entrée en vigueur annuelle pour les nouveaux règlements qui touchent aux entreprises;
- Affichage obligatoire sur un registre réglementaire.

La commission va travailler avec le MSEJ et, lorsque cela s'applique, avec le secteur des services publics, afin d'assurer que le bien-être de l'enfance contribue à l'initiative Propice aux affaires et bénéficie des possibilités offertes par l'initiative.

3.3.2 Mettre en place une « Passerelle »

Le but de la passerelle est non seulement de réduire les fardeaux administratifs actuels (appelé le « stock »), mais aussi de mettre en place un système et une attitude viables qui réduisent le nombre d'exigences et en augmente la cohérence (le « flux »).

La commission va recommander que le MSEJ mette en place une passerelle, à la suite de la publication de ce document de travail, avec les paramètres suivant :

- la gamme complète des activités couvertes par les définitions fournies pour les fardeaux administratifs, spécifiquement celles qui touchent aux exigences imposées aux SAE (et les services plus larges, lorsqu'appropriés) par le MSEJ (ministériel et régional);
- dispositions pour acheminer les exigences imposées aux services d'aide à l'enfance par les autres départements du gouvernement jusqu'à la passerelle de services de bien-être de l'enfance du MSEJ;
- un engagement pour réduire le fardeau — soit par 25 % en se servant de la référence (si cette analyse est offerte), soit de y à x fréquences et l'étendu des rapports;
- simplifier les demandes de données à l'aide d'un simple portail;
- règlements simples pour guider l'usage de la passerelle — à propos du volume, de la fréquence et de la qualité des directives et des autres exigences;
- examen approfondi des directives ad hoc et des demandes d'information du MSEJ (régions et/ou ministériel) aux individus ou aux groupes des SAE.

La passerelle aura de 10 à 15 membres — 50 % provenant des SAE, 50 % étant des agents du MSEJ ministériel et des régions. Elle devrait être dirigée par le sous-ministre et agir avec l'autorité et l'appui du ministre.

Il y aura un plan de communication qui accompagnera la passerelle et sera destiné à tous les intervenants majeurs du système de services de bien-être de l'enfance.

Les deux premières réunions de la passerelle serviront à préciser les paramètres initiaux de la passerelle, fondés sur une meilleure « compréhension » de l'environnement des transactions administratives dans

l'ensemble des fonctions et des secteurs du système de services de bien-être de l'enfance et rendue possible par les résultats d'enquête et les contributions des différents groupes de membres de la passerelle.

La commission va travailler avec le MSEJ pour mettre en place la passerelle (recruter des intervenants, assurer la portée et la visibilité de l'approche) et offrir des conseils pour déterminer les habiletés et les capacités requises dans le MSEJ pour gérer l'ensemble de la stratégie, y compris la passerelle.

3.3.3 Adopter le modèle des coûts standards international

Des évaluations de référence devraient être effectuées et des objectifs de réductions qui peuvent être surveillés au fil du temps devraient être établis. Le modèle des coûts standard est l'outil d'évaluation le mieux développé et le plus utilisé. Au UK, le rajustement pour le maintien du statu quo a aidé à différencier les exigences administratives qui sont centrales et utiles à la prestation de service de celles qui sont perçues comme ne contribuant pas à la prestation de service.

La commission recommande que le modèle des coûts standards soit adopté par le MSEJ pour établir une référence et des objectifs de réduction du fardeau administratif dans les services de bien-être de l'enfance. Ce projet pourrait être supervisé par le groupe passerelle et complété 3 mois après sa mise en oeuvre.

3.3.4 Harmoniser les dispositions des services de bien-être de l'enfance

L'expérience du fardeau administratif est inévitablement influencée par la position que l'on occupe dans la hiérarchie entre le sommet du MSEJ, les bureaux régionaux, la direction des SAE et les employés de première ligne. Afin que la stratégie de réduction du fardeau soit efficace, les gens de chaque niveau doivent remarquer que le fardeau diminue et pour que cela se produise, ils doivent développer une compréhension commune de l'utilité des exigences et de l'impact de leur exécution « sur le terrain ».

Personne ne sous-estime le défi que représente une telle réorganisation. Peu importe, une première étape essentielle est l'établissement de mécanismes pour que la rétroaction directe et régulière puisse se faire du haut vers le bas et du bas vers le haut de la hiérarchie. Des exemples de stratégies efficaces démontrent l'importance d'une implication directe des employés de première ligne et des représentants du département central dans les vérifications régulières. On s'attend de chacun qu'ils mettent au défi les exigences « du dessus » et les pratiques « du dessous » qui sont en conflit avec les engagements communs de rationalisation des procédés et de réduction des pratiques administratives qui ne sont pas nécessaires.

La commission recommande que des réseaux « virtuels » des employés de première ligne soient développés pour qu'ils puissent partager leur expérience avec les moyens pris pour réduire les fardeaux administratifs. Si possible, les réseaux doivent aussi être établis pour les enfants en foyers de soin, les parents adoptifs et les groupes de soins. Une communication sera requise pour parler de l'impact attendu sur les meilleurs services aux enfants et sur les employés de première ligne.

3.3.5 Vérification après une année.

L'amélioration de la situation et de la perception du fardeau administratif prendra du temps et pour cette raison, la commission va examiner et rapporter le progrès qui a été fait dans un an. Le progrès sera rapporté en utilisant les meilleures données disponibles; idéalement en travaillant à partir de la référence établie par le modèle des coûts standard ainsi qu'une étude des employés à chaque niveau de la « hiérarchie » des services de bien-être de l'enfance.

FIN

Annexes

Annexe 1	Surmonter les obstacles aux stratégies de simplification administrative : Conseils de l'OCDE
Annexe 2	Colombie-Britannique : Réussites — Réforme règlementaire
Annexe 3	La méthodologie du modèle des coûts standards international (MCS)
Annexe 4	Passerelles départementales du UK : Le Department for Children Schools and Families (DCSF) Le Department of Health
Annexe 5	Le programme de la Norvège pour moderniser le secteur public

Annexe 1

Surmonter les obstacles aux stratégies de simplification administrative : Conseils de l'OCDE

L'OCDE recommande les approches suivantes pour surmonter les obstacles aux stratégies de simplification administrative :

Approches par la politique et approches stratégiques

- Établir un programme compréhensif sur la simplification administrative et maintenir des priorités de politique larges
- Adopter une approche qui englobe tout le gouvernement
- Assurer un soutien (politique) puissant
- Établir des objectifs cibles et s'assurer que les institutions sont responsables de ceux-ci
- Utiliser des exemples de réussites : débuts modestes jusqu'à une structure de base
- Mettre en oeuvre une approche centrée sur l'utilisateur
- Éviter un modèle unique pour toutes les situations
- Promouvoir une attitude de réforme et une approche innovatrice

Soutien au développement de capacités

- Assurer une approche multidisciplinaire de la simplification administrative
- Fournir des directives et du soutien technique pour appuyer l'élaboration de politiques dans un contexte de simplification
- Formation, formation et formation
- Réduire le tranché digital

Conception institutionnelle

- Envisager la mise en place d'un responsable des suivis au coeur du gouvernement.
- Trouver un équilibre entre la propriété des efforts de réforme et de centralisation.
- Promouvoir le travail des ambassadeurs et champions dans le cadre du programme de simplification.

Outils de soutien

- Usage de meilleurs règlements (amélioration de la qualité des règlements).
- Mesurer les coûts et les avantages, ex ante et aussi ex poste.
- Établir des priorités en se basant sur les preuves.
- Encourager la transparence par la communication.
- Encourager les consultations publiques comme parties de l'élaboration de politiques.
- Élaborer des stratégies de collecte de données.
- Développer des indicateurs de performance du gouvernement : points de références et récompenses.

Annexe 2

Colombie-Britannique : Pratiques efficaces — réforme réglementaire

La Colombie-Britannique est nommée en tant qu'étude de cas efficace dans l'examen des meilleures pratiques parmi les états membres par l'OCDE.¹⁸ Le premier défi du ministre de la Déréglementation de la C.-B. était de développer un politique réglementaire et des outils d'évaluation pour démontrer le progrès fait par le gouvernement par rapport à sa promesse de réduire sa paperasserie par un tiers. Les « exigences réglementaires » venant des lois, règlements et politiques sont devenues l'outil de comptabilité; une exigence est définie comme étant « une compulsion, obligation, demande ou prohibition imposée sur les individus, entités ou activités par les lois ou les règlements ».

Chaque ministère a effectué son propre décompte de toutes les exigences réglementaires contenues dans les statues, règlements et politiques et une base de données centrale du nombre d'exigences réglementaires, gérée par le tout nouveau Bureau de la déréglementation, a été mise en place pour des fins de production de rapports et à titre de plan de départ. Le premier décompte dans l'ensemble du gouvernement donna 382 139 exigences réglementaires au niveau provincial en C.-B.

Une **politique de réforme réglementaire** a été mise en place et elle comprend des critères de réforme réglementaire selon lesquelles tous les lois, règlements et politiques seront évalués en utilisant une Liste des critères réglementaires. La liste des critères réglementaires couvre des catégories telles que : (1) Fardeau inversé (2) Analyse coûts-bénéfices (3) Analyse compétitive (4) Conception simplifiée (5) Principe de remplacement (6) Conception fondée sur les résultats (7) Développement transparent (8) Respect du temps et des coûts (9) Language simple (10) Communications simples (11) Réexamen/Principe d'expiration.

Bien que la métrique des exigences réglementaires de la C.-B. ait ses défauts, le fait d'avoir une mesure oblige à rendre compte en plus de permettre la transparence et de fournir une base pour des discussions sur les progrès. La réforme réglementaire en C.-B. a réussi à atteindre ses objectifs de départ. Le pourcentage d'exigences réglementaires qui ont été éliminées après trois ans était de 37 %, plus que l'objectif d'un tiers. À la moitié de l'année 2009, les exigences réglementaires avaient été réduites d'environ 43 %.

Le **Regulatory Reform Office**, qui fait actuellement partie du *Ministry of Small Business, Technology, and Economic Development*, est le bureau responsable de la mise en oeuvre et du maintien des améliorations réglementaires en C.-B. Le bureau a actuellement six employés à temps plein qui sont affectés à l'initiative. Les responsabilités principales du *Regulatory Reform Office* incluent l'élaboration et l'exécution de la stratégie de réforme réglementaire du gouvernement, le maintien de la base de données centrale du nombre de règlements et la production de rapport pour le cabinet et de rapports trimestriels pour le public.

¹⁸ OCDE (2009). "Successful Practices to Promote Regulatory Reform and Entrepreneurship: Case Study of British Columbia." <http://www.oecd.org/dataoecd/16/42/44981275.pdf>

Lorsque les réformes actuelles ont été mises en place en C.-B., chaque ministère devait nommer un gérant et un directeur pour superviser les réformes du ministère. La réforme réglementaire n'a pas été dispendieuse. Le département de réforme a commencé avec un petit nombre d'employés (5) et un budget modeste (500 000 CAD) et dépend de la coopération des autres ministères et départements. L'évaluation et la production de rapports, deux éléments importants de la politique de réforme, sont très simples et même les décomptes initiaux ont été fait en l'espace de quelques mois avec l'aide de stagiaires.

Il y a peu d'initiatives entre les gouvernements fédéraux, provinciaux et locaux pour coordonner et réduire la complexité de l'environnement réglementaire. Un groupe qui partage des idées et des principes entre les gouvernements fédéraux et provinciaux est le *Federal-Provincial-Territorial Committee on Regulatory Governance and Reform* (FPT CRGR). Le CRGR FPT rassemble un réseau d'experts en règlements venant de partout au pays et travaille pour développer de meilleures pratiques de politique réglementaire, développant ainsi un meilleur soutien pour des approches communes d'élaboration de règlements et de gestion au Canada.

Programmes de simplification

L'aspect principal du programme de la C.-B. pour simplifier les règlements était l'engagement initial pour réduire les règlements par un tiers en trois ans (2001-2004) et l'engagement subséquent à n'avoir aucune augmentation nette des règlements, engagement qui s'étend maintenant jusqu'à 2012. Afin d'atteindre leur objectif de réduction des règlements de 33 %, le nouveau gouvernement a lancé, après avoir pris le pouvoir en 2001, une campagne intensive de consultation avec les entreprises pour déterminer quels règlements devaient être simplifiés et quels devaient être éliminés. Le groupe de travail de réduction des formalités administrative, principalement composé de représentants d'entreprises, a été formé. On a demandé à chaque ministère de préparer des plans de dérèglementation de trois ans qui précisaient de quelle façon les objectifs seraient atteints.

Pour assurer une réduction nette des règlements, la Politique de réforme réglementaire initiale exige que deux nouvelles exigences soient éliminées pour chaque nouvelle exigence qui est introduite.

Preuves d'impact

La simplification des règlements en C.-B. continue d'être une priorité et l'initiative porte maintenant le nom de « Straightforward BC » et est la responsabilité *Ministry of Small Business, Technology, and Economic Development*. Ils ont rapporté une réduction des exigences réglementaires de 42 %, ou de 360 118 en 2001 à 207 630 en 2010, dans l'ensemble de la C.-B. Ils ont un engagement continu pour garder le nombre d'exigences le plus bas possible.¹⁹

Le programme de simplification a été appliqué au secteur public :

Ministère de l'Éducation : est responsable de 2 000 écoles, 60 conseils scolaires publiques, 350 administrations scolaires indépendantes et environ 600 000 étudiants dans l'ensemble de la province.

¹⁹ Straightforward BC (2010). <http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Pages/default.aspx>

Dans le cadre de son mandat, le ministère alloue plus de 5 milliards de dollars par année et en retour, exige des états financiers, de l'information sur les étudiants et autres rapports de la part des conseils scolaires qui reçoivent du financement. Ces rapports demandent beaucoup de temps et d'efforts. Une analyse initiale a révélé 75 exigences qui étaient imposées aux écoles. Un site web SharePoint a été créé pour recueillir toutes les exigences des rapports dans un endroit unique, les mettre en ordre chronologique et les lier à de l'information pertinente. L'équipe a éliminé 10 à 15 pour cent des exigences et réduit le temps requis par celles qui restent. Par exemple, au lieu de faire rapport une fois par année pour un contrat précis, un conseil scolaire peut maintenant faire rapport chaque cinq ans. Pour assurer que seulement des exigences essentielles soient ajoutées à la liste, l'équipe de rationalisation du ministère a développé sept critères d'évaluation. Tout nouveau rapport proposé doit :

- Encourager la réussite des étudiants.
- Être essentiel à la responsabilité.
- Demander de l'information seulement une fois.
- Être adapté au récipiendaire, lorsque possible.
- Demander seulement des données qui font l'objet de changements.
- Tenir compte des périodes achalandées de l'année scolaire.
- Tirer profit des technologies de partage d'information.

Une fonction de dénonciation sur le site web permet aux conseils scolaires de contester toute nouvelle demande d'information qui ne répond pas aux critères de sélection. Une campagne virale a fait la promotion en se servant d'un superhéros animé. La réponse à cette initiative a été très positive.²⁰

Flexibilité pour répondre à la pénurie de personnel en soins à l'enfance : les règlements d'octroi de licence pour la garde d'enfants ont été examinés. Cet examen a permis de créer un cadre de travail qui assure la santé et la sécurité des enfants en garde tout en fournissant des normes atteignables pour les organismes de garde d'enfant licenciés. Les changements importants comprennent la création d'une licence de pratique de un an pour les diplômés des programmes de formation d'Éducation de la petite enfance approuvée, la création de nouvelles catégories d'âges pour répondre à la pénurie de donneurs de soins pour les enfants de certains âges, des normes d'exploitation plus claire et des exigences fondées sur les résultats pour les fournitures et les installations. Les avantages sont une flexibilité accrue pour les fournisseurs de soins et un plus grand nombre d'espaces pour la garde d'enfant avec un niveau approprié de soins.²¹

Vérifications des casiers judiciaires : un procédé de vérification en ligne des casiers judiciaires a été élaboré pour permettre aux employeurs de gérer les procédés électroniques de vérifications de casiers judiciaires et de recevoir des résultats en 1 à 2 jours. Avec le procédé papier, les clients envoyaient les demandes et les formulaires de consentement et de paiement par courrier ou par télécopieurs, ce qui prenait 1 à 2 semaines avant avoir des résultats.²²

²⁰ Straightforward BC (Hiver 2009) « Progress Report. »

http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Progress/Documents/Fall_Winter%202009%20newsletter%20-web%20ready.pdf

²¹ Straightforward BC (décembre 2007) « Regulatory Reform Quarterly Progress Report. »

<http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Progress/Pages/QuarterlyReports.aspx>

²² Straightforward BC (mai 2007) « Regulatory Reform Quarterly Progress Report. »

<http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Progress/Pages/QuarterlyReports.aspx>

La **Residential Tenancy Branch (RTB)** fournit de l'information et une gamme de services de résolution de conflits aux propriétaires et locataires en Colombie-Britannique. À une extrémité de la gamme de service, les renseignements de base sur le cadre de travail réglementaire sont partagés, souvent à l'aide de site web ou de renseignements imprimés. Au milieu de la gamme se trouvent les situations où un propriétaire ou un locataire veut obtenir de l'aide pour comprendre comment la loi influence les circonstances précises de leurs problèmes ou disputes; cette aide est fournie par des agents d'information. À l'autre extrémité, on trouve la résolution formelle de conflits, où un agent de résolution de conflits examine des preuves lors d'une audience. De 2006 à 2008, le nombre de demandes par téléphone a augmenté de 170 000 à 333 000. Cette augmentation du volume de demandes, en plus de difficultés techniques et du manque d'efficacité du processus, a créé des délais inacceptables. Une équipe de conception d'amélioration continue, formée d'employés de la RTB et de leurs représentants de première ligne chez Service BC, a examiné les pratiques commerciales actuelles et a utilisé l'élaboration des processus opérationnels et une expertise opérationnelle pour restructurer la manière dont la RTB gère ses affaires internes. Le temps requis par le dépôt d'une demande de résolution de conflit jusqu'à l'achèvement des documents a été réduit de 2 semaines à 2 jours. L'examen des demandes et la prise de décisions à l'aide du procédé en ligne ont été réduits de deux semaines à un jour.²³

Annexe 3

La méthodologie du modèle des coûts standards international (MCS)²⁴

Il y a deux étapes importantes pour calculer la référence du fardeau administratif :

- l'évaluation initiale des coûts administratifs; et
- le calcul du fardeau administratif à partir de l'évaluation initiale en appliquant un rajustement de statu quo

Étape 1 : Mesure

Les coûts administratifs sont les coûts récurrents des activités administratives effectuées pour se conformer aux obligations qui sont imposées par les règlements centraux du gouvernement. Ceux-ci comprennent, par exemple, le remplissage de formulaire, la tenue de dossier ou la réponse aux demandes d'information.

La méthodologie MCS n'est pas utilisée afin d'en arriver à une estimation statistique certaine des coûts administratifs puisque cela demanderait un énorme échantillon, ce qui causerait des dépenses exagérées. Elle fournit plutôt une approche systématique à l'évaluation qui fournit des données indicatives sur les coûts administratifs des règlements. L'expérience internationale a démontré que cette approche est très utile pour comprendre l'environnement réglementaire et pour coordonner les activités de simplification.

²³ Straightforward BC (automne 2008) « Regulatory Reform Quarterly Progress Report. »
<http://www.tted.gov.bc.ca/sfbc/Progress/Pages/QuarterlyReports.aspx>

²⁴ La description de cette approche est tirée de la description fournie par le gouvernement, de son travail avec le secteur privé et le tiers-secteur, mais a depuis été appliqué aux services publiques. La description a été révisé pour refléter ceci. Bureau des meilleurs règlements « Simplifier les choses ».

La méthodologie MCS fractionne les règlements en un ensemble d'éléments facile à gérer. Cela permet l'évaluation systématique du coût des règlements dans l'ensemble du gouvernement à l'aide de vastes entrevues et de groupes de consultation avec des organismes, des secteurs et des représentants des employés de première ligne. Ces éléments sont appelés des obligations. Une obligation est une exigence précise qui doit être prise en compte afin de se conformer aux règlements.

Les règlements centraux du gouvernement ont été recueillis. Le département du gouvernement responsable et l'origine du règlement ont ensuite été déterminés. Les obligations requises ont été définies et les coûts ont été mesurés.

Le MCS calcule les coûts administratifs résultant d'un règlement en mesurant quatre facteurs importants :

1. le temps requis pour se conformer à une obligation (Temps);
2. le taux de salaire de la personne qui est responsable d'exécuter l'obligation (Taux de salaire);
3. combien d'organisations doivent prendre en compte l'obligation (Population); et
4. la fréquence (chaque année) à laquelle l'obligation est exécutée (Fréquence)

En multipliant le Temps par le Taux de salaire, on trouve le Coût unitaire de l'obligation. Le coût unitaire inclus aussi les frais généraux ou les biens et services externes requis pour se conformer à l'obligation du règlement. En multipliant la Population et la Fréquence, on obtient la Quantité. On multiplie le Coût unitaire par la Quantité pour obtenir les coûts administratifs.

Les éléments coût, quantité, population et fréquence du calcul ont été estimés en utilisant les commentaires des organismes, secteurs et représentants de la première ligne. Ces estimations ont été faites à l'aide de nombreuses entrevues en personnes, d'entrevues par téléphones, de comités d'expert, de comités virtuels et d'évaluation avec des validations constantes par des groupes de surveillance formée d'intervenants clés chargés de vérifier et contester les résultats. Pour les évaluations dans les secteurs privés et les tiers secteurs, les départements du gouvernement ont retenu les services de PricewaterhouseCoopers. On a utilisé plus de 8 500 entrevues et 200 comités d'expert. Les départements ont continué à mesurer le fardeau administratif provoqué par les règlements mis en place à partir du calcul de la référence, en utilisant la même approche décrite plus haut afin de faire rapport concernant les progrès réalisés par rapport aux objectifs de réduction nette.

Étape 2 — Rajustement pour le statu quo

Après que l'exercice de mesurage ait établi les coûts administratifs du règlement, le gouvernement a appliqué un procédé pragmatique et crédible pour estimer le pourcentage du coût administratif total consistant d'activités qui seraient réalisées de toute façon. C'est ce qu'on appelle le coût du statu quo. En soustrayant le coût du statu quo de l'estimation du coût administratif total, on obtient une estimation du fardeau administratif.

Le fardeau administratif est défini comme étant le coût des activités administratives qui dépasse ce qu'une entreprise ferait en l'absence du règlement. L'approche de statu quo sert à concentrer les efforts de réduction du gouvernement sur les fardeaux qui sont de vrais problèmes. Des comités indépendants ont décidé de la méthodologie et du procédé du statu quo et ont déterminé quelles activités seraient

entreprises en l'absence de règlements. Les données de tels exercices de mesure ont été utilisées comme une base pour calculer les estimations indicatives pour cette activité pour toutes les obligations d'information.

Annexe 4

Premier exemple de passerelle départementale au UK : Le Department for Children Schools and Families (DCSF)

Le DCSF a établi un nombre de mécanismes de protection pour assurer la qualité de leurs mesures de simplification. Les groupes suivants évaluent le montant de paperasserie qui est imposé par le DCSF sur les professionnels de première ligne et contestent les procédures existantes utilisées par la première ligne et utilisées entre les agences. (Le DCSF consulte aussi une vaste gamme de groupes d'intervenants.)

- Le *Implementation Review Unit*
- La *Star Chamber*
- La *Local Authority Communications Gateway*

Ces groupes et les preuves de leur impact sont décrits ci-dessous.

Le *Implementation Review Unit*

Cette unité est responsable des politiques des écoles et a comme membres des enseignants-chefs, des praticiens et un directeur administratif. Le comité a été formé en 2003 et a joué un rôle important pour sensibiliser les responsables des politiques à l'importance de considérer la position des praticiens.

La *Star Chamber*²⁵

C'est un processus de passerelle qui implique un *Star Chamber Scrutiny Board* qui évalue toutes les propositions du DCSF pour de nouvelles collectes de données, ou pour des collectes de données révisées, liées aux enfants et aux jeunes. Le processus a pour but d'assurer que toutes les nouvelles collectes ou toutes les révisions faites aux collectes existantes soient faisables et nécessaires, optimisent l'utilisation des ressources et imposent le moins de fardeaux possible à la première ligne. Il fusionne et simplifie les exercices, lorsque possible. Il est un des moyens principaux utilisés par le département pour réduire la paperasserie qui affecte les services à l'enfance (y compris l'éducation) des autorités locales et des écoles. Il a été formé en 1999 pour examiner les exercices de collecte de données existantes et les exercices proposés provenant du DCSF, et relancé en octobre 2006 avec plus de responsabilités et des pouvoirs accrus. Le comité est formé de représentants des premières lignes provenant des autorités locales qui ont à faire avec les données des services à l'enfance, y compris l'éducation et les services sociaux, en plus de desservir les enseignants-chefs et l'éducation secondaire. Ofsted (responsable de l'inspection des écoles et des services à l'enfance) a une place de choix dans le groupe.

La *Local Authority Communications Gateway (LACG)*

Cette passerelle a été créée par le DCSF en 2007 pour servir de mécanisme interne pour gérer la communication des politiques du département aux autorités locales. À ce jour, la LACG a eu un impact important sur la réduction du fardeau causé par des communications mal coordonnées en utilisant une meilleure planification, une meilleure simplification, une assurance de la qualité et la priorisation des messages rattachés aux politiques vers ce partenaire important. Un moyen de diffusion important dans la LACG est le courriel hebdomadaire LA; un bulletin d'information de politiques distribué aux directeurs

²⁵ <http://www.standards.dcsf.gov.uk/starchamber/>

des services de l'enfance (DSE) et aux administrateurs généraux. Les bénéficiaires ont été recensés : 82 % des DSE qui ont répondu avait remarqué une réduction du volume de messages non sollicités reçus du DSCF, 91 % ont affirmé que le courriel LA permettait de gagner du temps et fournissait de l'information au niveau approprié et 76 % avait remarqué une amélioration de la coordination des messages depuis le début de la LACG. Dans une autre recherche qualitative portant sur l'efficacité des canaux de communication, un DSE a commenté comment il était utile pour la planification d'avoir une source unique et autoritaire pour toutes les priorités des politiques du département, les exigences obligatoires et les pratiques efficaces qui sont communiquées la même journée chaque semaine.

Preuve d'impact

29 % des objectifs d'épargne de 30 % ont maintenant été déterminés et approuvés avec les ministères et les épargnes sont maintenant dans le processus d'être lancées. Environ un tiers seront réalisés d'ici la fin de l'année et le reste sera réalisé au fur et à mesure qu'ils entrent en fonction pendant l'année 2010-2011, avec seulement quelques-unes qui entreront en fonction dans la première partie de 2011-2012. Le DCSF a réalisé une réduction de 9 % jusqu'à maintenant et le reste est attendu d'ici la fin de l'année scolaire 2011/2012.

Deuxième exemple de passerelle départementale au UK : Passerelle externe du Department of Health (DH)

En décembre 2001, le DH a mis en place le système de passerelle externe pour aider à assurer que le département émette des messages de façon constante et n'impose pas de fardeaux excessifs sur les organismes de soins sociaux/NHS. La passerelle externe examine toute les communications et collectes de données du DH en lien avec les soins sociaux/NHS en les comparant avec des critères déterminés par la politique départementale. La passerelle s'assure que les lignes directrices émises sont conformes aux meilleures pratiques, à moins qu'il y ait une bonne raison pour aviser le NHS/soins sociaux de faire quelque chose d'une certaine façon, et s'assure que le nombre de documents, d'objectifs, de plans, d'exigences et de collecte de données relatives aux lignes directrices sont gardés au minimum.²⁶ La passerelle externe a été reconnue comme étant une norme d'or dans le gouvernement central et a été exportée dans les autres départements du gouvernement.²⁷

Cette partie est organisée comme suit :

- Résumé de la passerelle externe du DH
- Preuves de l'impact de la passerelle externe du DH
- Programmes pertinents et organismes avec des rôles de protection dans le DH

Résumé de la passerelle externe du DH²⁸

Le Passerelle externe est une assurance pour les professionnels des services sociaux et le NHS que toutes les communications, y compris la collecte de donnée, du département et de ses organismes non liés sont adaptées aux fins visées en ce qui a trait au contenu et à la gestion de la politique ministérielle,

²⁶ Department of Health. <http://www.dh.gov.uk/en/Managingyourorganisation/Reducingburdens/Gateways/index.htm>

²⁷ Department of Health (2006). « Simplification Plan. »

²⁸ Department of Health. http://www.dh.gov.uk/en/Managingyourorganisation/Reducingburdens/Gateways/DH_4113584

et n'impose pas de fardeaux excessifs sur le NHS ou sur les services sociaux pour les adultes. Par exemple, en 2008/2009 l'équipe a révisé 1 907 documents, desquels un grand nombre d'exigences proposées (p. ex., collecte de données, objectifs, plans, directions) n'ont pas été retenues. Afin de réduire davantage le fardeau de la paperasserie, la majorité des communications ont été émises par le site web www.dh.gov.uk et présentées dans des bulletins concis envoyés à des groupes d'employés précis.

Les principes importants utilisés par la passerelle externe et qui doivent être pris en compte par ceux qui communiquent avec les employés sont :

- Documents courts
- Ligne directrice intégrée et constante
- Consultation avec les intervenants
- Pratiques efficaces et usage de facilitateurs/leviers non législatifs
- Se concentre sur les résultats au lieu de prescrire des processus
- Aucune nouvelle cible ou exigence
- Réduire la surveillance centrale
- Publier les évaluations d'impact (y compris l'égalité) et trouver du financement pour la livraison
- Envois envisagés (p. ex., usage de bulletins électroniques existants)

Toutes les communications venant du DH ont un numéro de passerelle et on encourage les employés à vérifier ce numéro et contester les envois qui n'ont pas de numéro.

Les départements du gouvernement doivent passer les communications visant les services de santé ou de soins sociaux à travers la passerelle externe avant l'émission.

La passerelle externe du DH utilise un ensemble de critères publiés pour évaluer la conformité. Les autres départements du gouvernement doivent :

- Demander des conseils à l'équipe de la passerelle à propos des problèmes/intervenants importants du DH à considérer dans l'élaboration de nouvelles propositions de politique ou de proposition de politique modifiée qui auront un impact soit sur les employés de la santé, soit sur les employés des services sociaux, avant d'effectuer des soumissions ou des annonces ministérielles.
- Autoévaluer la première version des documents en utilisant la liste des critères de la passerelle du DH avant de remettre les documents ainsi que la méthode de distribution proposée dans la boîte de réception du Passerelle du DH afin d'obtenir une approbation.

En plus des départements du gouvernement, tous les organismes de santé sans liens de dépendance ont des contrôles de passerelle en place, soit par l'autoréglementation, soit en utilisant la passerelle externe du DH. Lorsqu'un organisme sans lien de dépendance met en place une nouvelle exigence, un nouveau plan, ou une nouvelle exigence de collecte de donnée pour le NHS/Soins sociaux, il doit d'abord discuter avec la passerelle externe du DH.

Preuves de l'impact de la passerelle externe²⁹

La passerelle a eu un impact important sur les communications provenant de l'ensemble de départements du gouvernement :

- il a empêché plus de 1 200 nouvelles exigences, collectes de données, nouveaux plans et objectifs depuis le mois d'août 2003
- une réduction de 50 % des envois envoyés au service provenant du Department of Health depuis décembre 2004.

Programmes et organismes connexes qui ont des rôles de protection dans le DH

Les organismes et programmes suivants ont été mis en place en réponse au programme Better Regulation du gouvernement qui a aussi des rôles de protection ou qui coordonne les fardeaux de données et d'inspection sur la première ligne :

- Simplifier les programmes de collecte de données
- Comité de simplification de collecte de données
- La révision des déclarations centrales
- Groupe consultatif de fournisseurs
- La commission de qualité des soins

Simplification des programmes de collecte de données³⁰

Le programme est géré par le Information Centre for Health and Social Care du DH afin de permettre au DH d'atteindre les objectifs de réduction du fardeau des données sur la première ligne par 30 % d'ici 2010. Il vient compléter le Passerelle externe. Entre 2007 et 2009, ils ont réalisé une réduction de 24.3 % de la collecte de données en santé et 29 % de réduction en soins sociaux. La méthodologie utilisée pour mesurer le progrès est différente pour la santé et les soins sociaux. Les collectes en santé sont basées sur une estimation du fardeau que représente la collecte de données. Cette figure est mesurée en année-personne (c'est-à-dire, 1 année-personne représente une personne qui travaille pendant une année entière). La réduction de la collecte de donnée en soins sociaux est mesurée en utilisant le nombre de lignes de données dans des collectes de données précises qui ont été retirées.

Le comité de simplification des collectes de données

Le comité est dirigé par le Directeur général du Information centre for Health and Social Care du NHS et a été mis en place pour réduire le fardeau administratif inutile causé par les demandes de données et d'information imposée sur la première ligne. Le comité supervise toutes les collectes nationales du NHS et des soins sociaux aux adultes requises par le Department of Health, ses agences et les organismes réglementaires. Il assure que les fournisseurs du secteur indépendant sont pleinement intégrés aux systèmes d'information, s'appliquant à l'information requise par le NHS pour tous les patients subventionnés du NHS. Le comité profite du soutien du plus haut niveau du département et est parrainé par le Chief Informatics Officer du DH, et répond à ce dernier. Les actions effectuées jusqu'ici comprennent :

- Examiné les collectes de données pour déterminer celles qui peuvent être éliminées;
- Mettre en place une évaluation plus intensive du fardeau des collectes de données actuelles en utilisant la méthodologie du modèle des coûts standards

²⁹ Department of Health. http://www.dh.gov.uk/en/managingyourorganisation/reducingburdens/gateways/dh_4113584

³⁰ Department of Health Simplification Plan (2009).

- Effectuer un examen des améliorations aux procédés règlementaires qui régissent les collectes de données et mettre en place ces améliorations
- Améliorer l'expérience pour les utilisateurs des systèmes de collecte
- L'attention est portée sur les collectes des fournisseurs de soins de santé et de services sociaux des secteurs indépendants et publics

Le Review of Central Returns (ROCR) – une partie du NHS Information Centre for Health and Social Care

Ce procédé est en charge soutien du Department of Health (DH) et de ses Arms Length Bodies (ALBs) pour mettre en oeuvre la politique du gouvernement « Réduire le fardeau » des collectes de données venant du NHS. Ceci assure que :

- les collectes sont conformes aux politiques de santé nationales en Angleterre
- les demandes pour la même information ne sont pas répétées
- les organismes du NHS puissent compléter ces collectes le plus rapidement possible.

La passerelle externe travaille avec le ROCR pour réviser les collectes de données, les questionnaires et les sondages venant du DH. Elle donne des conseils au ROCR sur l'utilité des déclarations et comment celles-ci se conforment à la politique.

Le ROCR examine toutes les exigences d'information, qui sont recueillies en tant que « déclarations ». Ils sont présentés en tant que propositions pour de nouvelles collectes, y compris des enquêtes ponctuelles. Les départements, secteurs ou organismes qui considèrent l'adoption d'une nouvelle déclaration ou d'un changement de déclaration doivent prévoir cinq à six semaines avant d'obtenir le feu vert. Le ROCR est conseillé par plusieurs organismes et individus, en plus de la passerelle externe du DH, y compris :

- Comité de direction du ROCR
- Le comité d'évaluation (composé d'employés du NHS qui fournissent, de façon volontaire, du soutien aux procédés d'approbation et à qui on demande de décrire l'effort requis pour faire la collecte de l'information)
- Monitor (organisme de réglementation indépendant du NHS Foundation Trusts)
- Le Information Standards Board for Health and Social Care (ISB)

L'équipe ROCR a adopté la méthodologie du modèle des coûts standard comme outil pour mesurer le fardeau imposé au NSH par la collecte de données requises effectuées par le secteur public.

Groupe consultatif de fournisseurs

Ce dernier est un groupe indépendant formé en 2007 par le NHS Confederation et le Independent Healthcare Advisory Service. En 2008/2009, il s'est concentré à trouver les irritants dans le système de soins de santé et à établir des priorités concernant ces irritants.

La commission de qualité des soins

Cette commission a pris le contrôle des règlements des soins de santé et des services sociaux pour les adultes en avril 2009. Elle a aussi un rôle de protection, travaillent en compagnie d'autres commissions (p. ex., la Audit Commission) pour prévenir des inspections mal proportionnées et mal coordonnées et elle est conçue pour participer aux rôles des autres organismes plutôt que pour les dupliquer. Elle va effectuer ses inspections en utilisant une approche proportionnée et fondée sur le risque. Elle va

partager de l'information avec les autres agences telles que les autorités locales et va coordonner ses efforts avec les inspections des autres agences, réduisant ainsi le nombre d'inspections.

Annexe 5

Le programme de la Norvège pour moderniser le secteur public

Le but du programme de la Norvège pour Moderniser Secteur public est de le rendre plus accessible aux utilisateurs, efficace et simple, principalement en délégrant à l'intérieur de l'état et en décentralisant au niveau du gouvernement le plus près de l'utilisateur. Les objectifs principaux sont :

- Un secteur public moins complexe;
- Des services publics adaptés aux besoins individuels;
- Un secteur public efficace;
- Un secteur public qui encourage la productivité et l'efficacité;
- Une politique de ressources humaines intégrante et motivante

Plusieurs engagements en termes de politique réglementaire sont intégrés dans le programme et dans les projets qui en découlent.

- Consolider et réduire les droits de propriété du secteur public
- Établir une distinction claire entre les responsabilités de prestation de service, de financement et d'administration de l'état
- Renforcer les autorités publiques de supervision, assurer qu'ils ont des niveaux élevés d'expertise et leur donner une position plus indépendante par rapport au gouvernement central
- Renforcer l'autorité de compétition en mettant en oeuvre un plan d'action pour assurer une compétition juste
- Un guichet unique de services publics centré sur l'utilisateur, couvrant plusieurs agences et niveaux administratifs
- L'usage de fins progressives
- Simplification des lois et règlements
- Exigences pour l'estimation des coûts totaux en lien avec les soumissions, les enquêtes et les restructurations majeures de la prestation de service
- Délégation, décentralisation et plus d'indépendance pour les organismes de service municipales et du comté en ce qui à trait à leur organisation, leurs services et l'influence sur leur revenus.