



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE
K N A P

PRESTATION INTÉGRÉE DE SERVICES - AU-DELÀ DES DÉFIS

par le professeur Kenneth Kernaghan
Brock University, mai 2003

Résumé version longue

Dans la première partie de son analyse intitulée *Integrated Service Delivery: Beyond the Barriers*, le professeur Kenneth Kernaghan étudie en premier lieu les défis de gouvernance posés par la prestation intégrée de services. En second lieu, il identifie les risques inhérents au modèle du « bon vouloir », modèle selon lequel la majorité des projets de PIS a été réalisée jusqu'à présent. Enfin, il formule huit recommandations afin de relever les défis de gouvernance que pose la prestation intégrée de services.

Dans la seconde partie de son rapport, en vue d'illustrer l'analyse faite dans la première partie, Kenneth Kernaghan présente dix initiatives relatives à la PIS.

La problématique générale que pose l'auteur est celle de l'intégration optimale des services gouvernementaux à travers :

- différentes voies de communications;
- différents ministères;
- différents paliers de gouvernement;
- dans les relations du gouvernement avec des prestataires de services non étatiques.

Le défi est d'anticiper les obstacles que les gouvernements pourraient rencontrer dans la mise en place de la prestation intégrée de services (PIS) afin de préconiser des méthodes pour accroître la capacité des gouvernements à les surmonter ou à les contourner.

De façon spécifique, l'auteur pose trois questions :

1. Quels sont les défis majeurs de gouvernance auxquels pourrait être confronté le développement de la prestation intégrée de services (PIS) et quelle est la nature de ces défis : intraministérielle, interministérielle, intergouvernementale ou inter-sectorielle?
2. Quels sont les organismes publics ou privés, canadiens ou étrangers dont l'expérience en matière de prestation intégrée de

services pourrait servir à surmonter les obstacles éventuels rencontrés par d'autres administrations?

3. Quelles sont les mesures à adopter en matière de gouvernance afin de transcender ces obstacles?

L'étude s'est faite à partir :

- d'entrevues téléphoniques et d'échanges de courriels avec 30 fonctionnaires du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public et du Conseil de la prestation de services du secteur public;
- de dix (10) études de cas de projets de PIS;
- de la littérature consacrée aux PIS.

Le texte de Kenneth Kernaghan sera présenté sous trois rubriques.

I. Préalables à l'étude

Dans cette rubrique l'auteur examine :

- la notion de PIS;
- la littérature pertinente;
- les acteurs intervenant dans la PIS;
- les différentes formes de PIS.

➤ La notion de PIS

L'auteur définit la notion de PIS. Il la compare ensuite à certaines notions voisines et connexes telles que la coordination, la collaboration, le regroupement de services, le partenariat, la gestion des relations avec les citoyens (*citizen relationship management*) et la prestation multimodale. Selon Kenneth Kernaghan, la PIS réfère au regroupement de services gouvernementaux axés sur les désirs et les besoins des citoyens de sorte qu'ils puissent y accéder de façon continue.

➤ La littérature

Kenneth Kernaghan procède, ensuite, à une revue des études canadiennes consacrées à la question de la prestation intégrée de services et du guichet unique.

Selon l'auteur, *Les Citoyens d'abord* qui est un projet de recherche visant à connaître l'opinion des Canadiens à l'égard des services offerts par leurs gouvernements, établit que les canadiens veulent améliorer la qualité de service en ayant recours au guichet unique sans se soucier du ou des ministère(s) et des ordres de gouvernement impliqués. Ils veulent avoir le choix entre différents modes de prestation de services. L'auteur affirme que ces tendances ont été confirmées par des études subséquentes (*Les citoyens d'abord 2000* et *Les citoyens d'abord 3*).

En 1999 Bent, Marson et Kernaghan dans leur étude intitulée *Innovation and Good practices in Single-Window Service* classent les initiatives de guichet unique en fonction de leur but et de leur structure. Cette étude met en exergue les problèmes de gouvernance (résistance au changement, incompatibilités technologiques, attentes irréalistes, problèmes de partenariat, responsabilité) rencontrés dans la collaboration verticale et horizontale des ministères et gouvernements afin de fournir des PIS.

En 2001, Berardi et Kernaghan dans leur article intitulé *Bricks, Clicks and Calls : Clustering Services for Citizen-Centred Service* font une analyse comparative des pratiques innovatrices en matière de regroupement des services. Ils soulignent les efforts de regroupement des prestations des services gouvernementaux fournies par l'intermédiaire de plusieurs mécanismes de prestation en un portail unique pour chaque mode principal de prestation. Ils décrivent ensuite l'évolution partant du stade premier de la simple présence du Web dans un ministère jusqu'au stade de l'intégration de la prestation électronique des services en passant par le stade de l'accès à guichet unique ministériel, du

portail unique gouvernemental et de l'accès à un guichet unique pour obtenir des services faisant intervenir plusieurs prestataires. Ils concluent qu'à la différence du Canada, plusieurs gouvernements n'ont pas atteint la deuxième étape ou choisissent un mode (Internet) au détriment des autres.

L'auteur termine sa revue de littérature par l'article de Malatest *A report on Single-Window-Government Services in Canada*, qui détermine que le téléphone et le service en personne (la présentation physique au guichet) sont les recours premiers de plus de 80 % de la population (entreprises et citoyens), 75 % de cette même population est favorable à l'accès à un guichet unique.

➤ Les différents acteurs

Divers acteurs interviennent dans la prestation intégrée de services et peuvent être regroupés en quatre catégories: intraministérielle, interministérielle, intergouvernementale et intersectorielle.

L'auteur classe, en outre, les modes de prestation de services selon trois principaux critères à savoir :

- le nombre de prestataires impliqués dans la prestation de services;
- le nombre de services fournis;
- le nombre de mode de prestation de services utilisés.

➤ Les différentes formes de PIS

Il existe une gamme variée de formes de prestation de services allant d'un mode unidimensionnel (ex : une unité ministérielle fournissant un seul service par le biais d'un mode de prestation unique) à un mode multidimensionnel (ex : un montage qui implique plusieurs prestataires de services provenant de plusieurs gouvernements, du monde des affaires et du secteur tertiaire et qui utilisent plusieurs modes de prestation de services).

Le professeur Kenneth Kernaghan souligne que contrairement à ce que l'on pourrait croire, la difficulté du défi n'est pas fonction du caractère unidimensionnel ou multidimensionnel de la prestation intégrée de services, mais que la plupart des obstacles à la PIS proviennent de plusieurs sources et ont des implications sur les 4 catégories de PIS (intra-ministériel, inter-ministériel, inter-gouvernemental et inter-sectoriel). Leurs impacts varient en fonction des différentes catégories. Par conséquent, chaque solution doit être propre à la catégorie visée.

Kenneth Kernaghan décrit le modèle parfait de PIS. Selon lui, il s'agirait d'obtenir un portail unique axé sur les désirs et les besoins des citoyens, donnant accès à tous les services des différents paliers de gouvernements organisés en portail spécifique pour chaque mode de prestation de services.

Le gouvernement à titre d'organisation intégrée agirait de sorte que toute l'information et tous les services offerts se présentent de façon homogène indépendamment du nombre d'acteurs impliqués et de leur nature, du nombre et de la nature des services offerts et du nombre et de la nature des modes de prestation utilisés. La qualité des services fournis ne devrait pas varier selon leurs conditions sociale, démographique, géographique. Enfin, la sécurité et la protection de la vie privée devraient être garanties.

II. Défis de gouvernance

Le professeur Kenneth Kernaghan distingue 4 sortes de défis liés à la gouvernance en matière de prestation intégrée de services.

En outre, l'auteur examine le défi de gouvernance lié spécifiquement à la prestation multimodale intégrée.

➤ Les défis d'ordre politique et légal

Selon l'auteur, l'absence de normes législatives ou réglementaires, l'attachement à la structure

hiérarchique traditionnelle, la visibilité, la sécurité, la garantie de la vie privée et la fracture numérique sont autant de défis d'ordre juridique et politique qu'il faut surmonter dans la mise en œuvre d'une prestation intégrée de services.

L'auteur affirme que les ministres par crainte d'engager leur responsabilité personnelle sont réticents à adopter des dispositions favorisant la collaboration (le partage d'autorité) interministérielle, intergouvernementale ou intersectorielle. Par contre, cette hésitation disparaît lorsqu'il s'agit de mesures intra ministérielles.

Il souligne que les ministres et le gouvernement s'efforcent de donner une visibilité quant aux moyens déployés pour la mise en œuvre de la prestation intégrée de services. Cependant, la collaboration et le partage de ressources biaisent cette visibilité et ne permettent pas d'accorder le crédit proportionnel à l'implication de chaque acteur.

➤ Les défis structurels

Selon l'auteur, le principal défi structurel est la conception verticale de l'organisation du travail dans les ministères. Cette conception se heurte bien souvent à la conception horizontale de la prestation intégrée de services.

Kenneth Kernaghan affirme que le défi des fonctionnaires est de continuer à observer l'obligation de rendre comptes à leur supérieur hiérarchique tout en adoptant avec la PIS une conception horizontale où la notion de reddition de comptes n'est pas clairement définie. Il soutient qu'en général les risques et les difficultés augmentent lorsque la collaboration va au delà du stade interministériel et se situe au stade intergouvernemental ou intersectoriel. Cela étant, il ne faut pas conclure pour autant, selon Kenneth Kernaghan qu'il n'existe pas d'obstacles d'ordre structurel aux PIS à l'intérieur d'un même ministère. Cependant, lorsque les hauts fonctionnaires soutiennent fortement ces initiatives, ils peuvent exercer leur autorité pour aplanir ces difficultés. Leur tâche est moins

aisée lorsque la collaboration se fait à un stade interministériel, intergouvernemental ou intersectoriel où ils doivent faire appel non pas à leur autorité mais à leur influence, leur pouvoir de négociation et de persuasion.

Kenneth Kernaghan estime que la notion de responsabilité collective des ministères envers le gouvernement peut être un incitatif à une meilleure collaboration interministérielle. Il souligne le rôle des agences centrales qui peuvent contribuer à la promotion de la PIS.

L'auteur note que les tensions et les complexités qui caractérisent la recherche de la coordination et de la coopération au sein du fédéralisme canadien ont un impact négatif sur les efforts de promotion de la PIS entre les gouvernements.

Pour clore, l'auteur identifie un dernier défi d'ordre structurel celui des faibles connaissances que le monde des affaires a du processus décisionnel gouvernemental.

➤ **Les défis d'ordre opérationnel et managérial**

L'auteur évoque les problèmes liés à l'interopérabilité comme par exemple l'incompatibilité des technologies utilisées par divers ministères ou différents gouvernements. De même, en raison de la diversité d'acteurs de véritables casse-tête managériaux et opérationnels peuvent se présenter. Selon l'auteur, ces considérations doivent être prises en compte pour un développement efficace des PIS.

Pour finir, le professeur Kenneth Kernaghan déplore le fait que les prestataires de certains modes principaux de prestation de services ne soient pas représentés dans les comités de décision ou n'aient pas de pouvoir décisionnel lors de la détermination des modalités d'intégration.

➤ **Les défis d'ordre culturel**

La conception verticale qui caractérise l'organisation du travail des agences gouvernementale pourrait nuire au développement d'une vision périphérique ou globale nécessaire à l'établissement d'un gouvernement horizontal.

Selon l'auteur, il est nécessaire de développer au sein des gouvernements un sentiment d'engagement en ce qui concerne le partage de certaines valeurs commune comme un service axé sur le citoyen, la confiance, le travail d'équipe, le leadership et la responsabilité. Ces valeurs sont susceptibles de promouvoir le développement des PIS. L'auteur souligne qu'il est évident qu'un tel changement culturel se fera progressivement car la mentalité verticale traditionnelle est tenace ainsi que le démontrent les réponses de certains intervenants.

➤ **Le défi de gouvernance lié à la prestation multimodale et intégrée de services**

La prestation multimodale et intégrée de services s'occupe de regrouper les principaux modes de prestation de services (Internet, téléphone et présentation en personne ou sur place) en une infrastructure commune à accès homogène et axée sur la clientèle. Le défi est de répondre aux attentes des citoyens tout en réduisant les coûts et en améliorant la qualité des services offerts.

Le professeur Kenneth Kernaghan estime que le défi s'accroît en fonction de la complexité de l'intégration c'est-à-dire qu'il est plus facilement surmontable lorsqu'il s'agit de prestation intégrée de services à l'intérieur d'un même ministère et beaucoup plus relevé lorsqu'il s'agit de prestation intégrée de services à l'échelle intersectorielle.

III. Solutions et recommandations

➤ Avenues suggérées par les répondants lors des entrevues téléphoniques

Les recommandations préconisées par les répondants pour surmonter les obstacles sont des mesures dont les impacts issus de leur mise en œuvre devraient être ressentis à court terme. Elles ont été retenues en raison de leur lien avec la gouvernance entendue comme « les institutions, les structures, les procédures, à travers lesquelles le pouvoir, l'influence et l'autorité sont exercés, en incluant le processus de prise de décision, c'est-à-dire qui participe et comment »

Ces avenues peuvent être stylisées comme suit :

Le recours à la délégation de prestation de services

Afin de faciliter l'homogénéité de la prestation intégrée de services, plusieurs répondants préconisent le recours aux délégations de prestation de services. Les prestations pourraient être fournies par une organisation d'utilité publique au nom :

- d'un gouvernement (*service utility*);
- de plusieurs gouvernements déterminés;
- d'un autre prestataire de services.

L'organisation pourrait comprendre un conseil d'administration.

Cette formule présente les avantages suivants :

- elle réduit les obstacles énoncés précédemment;
- elle engendre une plus grande coordination, une meilleure collaboration et intégration;
- elle établit clairement les lignes de responsabilité;

- elle réduit les problèmes liés à l'interopérabilité.

Tirer des enseignements du secteur privé

Des enseignements peuvent être tirés du secteur privé.

Améliorer les partenariats

Selon de nombreux répondants, Il est important d'améliorer les partenariats au sein des ministères, entre ministères, entre gouvernements et entre les gouvernements, le monde des affaires et le secteur tertiaire. L'amélioration s'appuierait sur :

- la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les partenaires;
- l'investissement de part et d'autre de ressources (temps, argent, compétences, etc.);
- la répartition du risque entre les partenaires;
- les avantages mutuels ou complémentaires.

L'établissement d'une structure de gouvernance est nécessaire car elle instaure le cadre dans lequel le partenariat évolue.

Établir des mécanismes de financement et des incitatifs financiers

Selon de nombreux répondants, il est important d'avoir des mécanismes de financement et des incitatifs financiers afin d'encourager et de soutenir les initiatives de développement de PIS.

Mieux définir les responsabilités

Les hommes politiques et les fonctionnaires doivent assurer un leadership fort, avoir une meilleure conscience de leurs responsabilités respectives et opter pour une vision globale dans leur mode de pensée ainsi que dans leurs actes.

Informé et communiquer les avantages de la PIS

Il importe que les agents publics informent et communiquent aux hommes politiques, aux

citoyens et aux autres fonctionnaires les avantages de la prestation intégrée de services. Le soutien des hauts fonctionnaires et en particulier des ministres est indispensable à l'atteinte de ces objectifs.

Restructurer les structures hiérarchiques traditionnelles

Selon certains répondants, il est nécessaire de restructurer l'organisation afin de transcender les structures hiérarchiques traditionnelles et les obstacles culturels intraministériels, interministériels, intergouvernementaux et intersectoriels.

Une attention particulière doit être portée aux problèmes d'interopérabilité et Kenneth Kernaghan préconise que l'intégration multimodale soit à l'intérieur de chaque ministère avant de l'élargir au plan interministériel, intergouvernemental et intersectoriel.

➤ Recommandations formulées par Kenneth Kernaghan

L'auteur formule plusieurs recommandations qui peuvent être présentées comme suit :

- adopter des approches innovatrices pour surmonter les obstacles liés à l'interopérabilité et à la structure traditionnelle de l'organisation du travail dans les ministères;
- tirer des leçons des partenariats public-public et public-privé dans l'élaboration des ententes en matière de prestation intégrée de services dans d'autres administrations;

- accorder suffisamment de temps et d'énergie à l'élaboration des ententes relatives aux prestations intégrées de services en cas de partenariat.
- octroyer des incitatifs financiers afin d'encourager et de favoriser la promotion de la prestation intégrée de services.
- encourager le leadership des hommes politiques et des fonctionnaires et s'assurer de leur collaboration dans la promotion de la prestation intégrée de services.
- faire un marketing des avantages de la prestation intégrée de services auprès des hommes politiques, des fonctionnaires et des médias;
- développer l'intégration de prestations multimodales à travers la restructuration et la collaboration.
- anticiper les implications de la prestation intégrée de services et des prestations multimodales sur le phénomène du fossé numérique.

Résumé préparé par :

Dolorès Grossemy, agente de recherche à l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP

Gérard Mongbé, doctorant en droit et assistant de recherche à l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP.

RÉSUMÉ DES ÉTUDES DE CAS

Integrated Service Delivery: Beyond the Barriers

Professeur Kenneth Kernaghan
Brock University, mai 2003

Les études de cas sont basées sur des documents gouvernementaux, des présentations données lors de conférences ou d'ateliers, des entrevues et échanges de courriels avec des employés des organisations étudiées.

Chaque cas illustre une forme de prestation intégrée de services, les défis relevés lors de son implantation et les clés du succès de l'entreprise.

Cas n° 1 : Atlantic Canada on-Line (ACOL)

Il s'agit d'un partenariat public-privé impliquant quatre provinces l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse ainsi que Terre-Neuve et un consortium dirigé par Unisys Canada afin de mettre sur pied un service inter-gouvernemental de renseignements en direct.

Dans ce cas, le gouvernement cherche, en ayant recours au commerce électronique, à améliorer l'accès aux services et cela sans augmenter considérablement les ressources financières. Cette étude donne de bons enseignements quant à la collaboration inter-sectorielle et aux prestations multimodales intégrées de services.

Les clés du succès sont :

- une direction stratégique en matière de prix et de marketing;
- une grande coordination avec le monde des affaires;
- un bon soutien politique;
- une maximisation de l'équilibre entre les risques et les avantages.

Cas n° 2 : Banque de Montréal

Pour faire face à une concurrence mondiale de plus en plus féroce, la Banque de Montréal s'est employée à s'établir comme le meilleur prestataire de services bancaires.

Le cas de la Banque de Montréal met en exergue la manière dont une organisation peut modifier et restructurer ses procédures internes afin de s'adapter aux prestations multimodales et intégrées de services.

Ce cas illustre la nécessité pour les organisations de concevoir de nouveau leurs activités internes afin de permettre la fourniture de services et leur accessibilité à travers plusieurs modes.

Les clés du succès sont :

- le pragmatisme dans le choix des ententes de partenariats;
- l'assouplissement de la culture organisationnelle par l'adoption de nouvelles techniques de gestion plus « agressives » afin d'augmenter la compétitivité;
- le maintien de la qualité du service pendant la période de changement;
- la prise en compte des besoins et des préférences des clients.

Cas n° 3 : Canada/Manitoba Business Service Centre

Dans le passé, l'accès à l'information relative aux services gouvernementaux nécessitait de nombreuses démarches et déplacements de la part des clients. Les gouvernements se sont aperçus de la nécessité de fournir une prestation intégrée

de services en ayant recours à la collaboration interorganisationnelle.

Le *Canada/Manitoba Business Service Centre* (C/MBSC) est un bon exemple d'initiative de diffusion d'informations par le biais d'un guichet unique grâce à bonne collaboration interorganisationnelle.

Le *Network of Canada Business Service Centres* (CBSCs) a été créé en 1992 afin d'améliorer la qualité du service des petites entreprises. Son mandat est de fournir gratuitement un guichet unique d'informations relatives aux affaires et aux programmes, aux services et les réglementations de toutes les régions du Canada. Quelques temps après la création du CBSCs, le gouvernement du Manitoba a créé des centres régionaux à travers la province. En avril 1998, le CBSC de Winnipeg, Manitoba Industry et le Trade and Mines Resource Centre créent le C/MBSC. En juin 2001, 22 sites régionaux (C/MBSC) sont ouverts à travers la province du Manitoba. Ils sont reliés techniquement au centre principal et sont abrités par des organisations qui existaient déjà : chambres de commerce et autres centres locaux de développement économique. Les C/MBSC fournissent de multiples services d'information au nom de leurs partenaires gouvernementaux fédéraux, provinciaux et territoriaux et du secteur privé. Les clients ont accès à l'information par téléphone, en personne ou par Internet. Des consultants sont disponibles pour prodiguer des conseils d'affaires en ligne, des cours sont offerts aux personnes désireuses de démarrer une entreprise, etc.

Le C/MBSC est un partenariat composé de 36 partenaires fédéraux, 12 partenaires provinciaux et 8 partenaires non gouvernementaux. Les CBSCs en général utilisent trois approches pour formaliser leur partenariat : accords formels avec les gouvernements, accords de partage des coûts administratifs et accords contractuels. Le Manitoba a adopté l'approche de l'accord formel. Chaque gestionnaire de CBSC a accès à un conseil consultatif, à des conseils de gestion provinciaux et fédéraux et à des organisations parte-

naires. Dans ce modèle essentiellement basé sur la collaboration, tous les gestionnaires de CBSC partagent les mêmes bases de données, les mêmes ressources et ont tous accès au soutien et aux fonds fédéraux et provinciaux.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas des C/MBSC sont les suivants :

- La compétition entre partenaires : les partenaires ministériels ont parfois l'impression que les C/MBSC s'arrogent certaines prérogatives en fournissant de l'information essentiel sur leurs programmes. Les C/MBSC doivent veiller à se cantonner à leur rôle de courroie de transmission de l'information.
- La gestion d'une main d'œuvre variée nécessitant une certaine flexibilité de la part des gestionnaires dans leur interprétation des règles relatives aux relations du travail.
- L'adaptation à un environnement de travail en constante évolution due aux changements législatifs et réglementaires.
- La charge de travail importante nécessitant une main d'œuvre nombreuse et qualifiée.
- Le calcul du financement budgétaire basé sur un modèle de diminution annuelle des fonds alloués alors que la qualité du service demandé reste la même.

Les clés du succès sont :

- Disposer d'un arrangement initial transparent et détaillé et assez flexible pour tenir compte des besoins de gestions ;
- Procéder à un mélange de culture organisationnelle en créant, à chaque poste de l'organisation, des équipes mixtes composées de personnes issues de culture organisationnelle différente ;
- Partager des risques et des ressources favorisant des objectifs communs et une dépendance mutuelle entre les partenaires.
- Créer de nouveaux comités chargés du développement de nouveaux produits et de nouveaux services afin d'attirer de nouveaux partenaires.

- Gestion efficace de l'information par la définition de standards, de rôles, de responsabilités et de priorités claires ;
- Établir un mécanisme de suivi afin de favoriser le progrès.

Cas n° 4 : Centrelink (Australie)

Centrelink (Australie) illustre comment la gestion intégrée des modes de prestations de services peut améliorer la qualité des services offerts aux clients.

Centrelink a été créée en 1997. Il est le résultat de la fusion entre le ministère australien de la sécurité sociale et le Commonwealth Employment service. C'est une organisation indépendante et neutre qui fournit des services au nom de 10 ministères australiens. Centrelink a conclu un accord de service avec chacun de ces ministères et chaque accord prévoit le droit de chaque ministère de recourir à d'autres fournisseurs de service en cas d'insatisfaction.

Les défis auxquels Centrelink doit faire face sont les suivants :

- Résolution de conflits gestion/ travail due à la fusion entre le ministère australien de la sécurité sociale et le Commonwealth Employment service. Résistance au changement de la part de plusieurs anciens employés ;
- Respect de la vie privée et confidentialité obligeant à fournir par Internet des réponses de nature générales à des questions précises de la part des clients ;
- Maintien de la qualité et de la mise à jour de l'information au sein d'une agence intergouvernementale ;
- Gérer la question de l'intégration de partenaires du secteur privé.

Les clés du succès sont :

- Encouragement des employés par le biais de promotions, de bonus, etc. ;
- Culture organisationnelle axée sur le citoyen : augmentation de la main d'œuvre

afin de prolonger les heures d'ouverture et de faire face aux heures de pointe, sollicitation de commentaires de la part des clients, etc. ;

- Contrôle des heures de d'ouverture par chaque service du centre qui peut ainsi les adapter aux besoins de sa clientèle ;
- Développement de la communication interne ;
- Evaluation de la performance.

Cas n° 5 : Interac Association

Le cas d'Interac Association illustre comment les entreprises peuvent fournir un service de meilleure qualité en intégrant les processus opérationnels et les infrastructures technologiques. Les gouvernements peuvent tirer des leçons de l'expérience bi-décanale d'Interac en matière de prestation de services.

Interac est né en 1984 de la collaboration entre plusieurs institutions financières et non financières. Elle est aujourd'hui composée de 120 membres, nombre qui est en constante croissance.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Protection de la vie privée, sécurité des transactions et protection contre la fraude ;
- Maintien de la fonctionnalité du réseau.

Clés du succès :

- Membership actif participant activement à la gestion de Interac Association en tenant compte de considérations variées (techniques, de gestion, de sécurité des transactions, de marketing, etc.) ;
- Récompense des membres générant le plus gros volume de transactions.

Cas n° 6 : Nova Scotia Business Registry

L'un des obstacles majeurs à l'intégration des services gouvernementaux est le manque de coordination et de collaboration entre les différents paliers de gouvernements.

Le cas de Nova Scotia Business Registry (NSBR) est un bel exemple des défis et des facteurs de succès liés au développement de prestations de services intergouvernementales.

Le NSBR est un projet multiphase qui a débuté au milieu des années 1998 et dont la première phase s'est achevée en 2000. Son objectif est de regrouper en un seul registre de client d'affaires, tous les registres gérés par divers ministères provinciaux.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Changements législatifs importants afin de rendre possible l'établissement du NBSR ;
- Création d'une structure de gestion de projets chargée de répondre aux besoins de chacune des trois partenaires principaux ;
- Développement d'une culture organisationnelle axée sur le client ;
- Révision du système informatique classique pour les rendre compatibles avec les NSBR ;
- Gestion du risque variable en fonction des différents risques encourus par chaque partenaire ;
- Consultation de toutes les parties intéressées : toutes les parties intéressées devraient être tenues informées de l'évolution de chaque phase du projet ;
- Gestion du changement : formation du personnel en vue de la mise en œuvre du projet.

Clés du succès :

- Amortir l'investissement initial relativement élevé ;
- Établir la confiance entre les partenaires par une bonne communication ;

- Obtenir un engagement ferme de la part des dirigeants des organisations partenaires.

Cas n° 7 : Ontario Business Connects (OBC)

La mise en place de l'OBC permet d'offrir diverses gammes de services par le biais d'un guichet unique. Ces services sont fournis par des acteurs du secteur public ou privé. L'OBC est le résultat du partenariat entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et les municipalités.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Protection de l'intégrité du programme
- Protection de la vie privée et sécurité des transactions ;
- Interopérabilité grâce une compatibilité entre les règles de gestion de l'information des divers partenaires ;
- Maintien de la visibilité et gestion de la responsabilité dans un système de gestion horizontal ;
- Intégration de partenaires privés.

Clés du succès :

- Origine externe des fonds (Ontario Management Board) qui permet à l'OBC de maintenir son autonomie par rapport au MCBS ;
- Consultation de toutes les parties concernées ;
- Formation adéquate du personnel.

Cas n°8 : Région de Halton

Ce cas illustre comment des gouvernements locaux peuvent implanter la PIS. Il est aussi un exemple de prestation multimodale de services par le biais d'Internet, du téléphone ou d'autres modes de prestations.

Halton est composée de 4 municipalités et est responsable d'une dizaine de services publics. Ces services ont été développés au profit de trois populations-cibles : les petites entreprises, les enfants et les familles ainsi que les sans-emploi.

Chaque service est disponible par le biais d'un guichet unique.

En 2002, la Région de Halton a commencé la mise en place d'une structure de prestations multimodale de services. Grâce à un guichet unique, dans chaque bureau, les clients peuvent bénéficier de services de consultation de la part d'un personnel qualifié, avoir accès à des services informatiques, participer à des ateliers de travail, rencontrer des spécialistes de soins aux enfants, faire des demandes d'assurance emploi, etc.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Installation d'une technologie compatible avec les systèmes de chaque municipalité ;
- Support politique dont la durée d'obtention a ralenti la mise en œuvre du projet ;
- Partage de données entre les départements ;
- Protection de la vie privée et sécurité des transactions par Internet.

Clés du succès :

- Adoption d'un esprit de collaboration entre autorités locales, provinciales et fédérales ;
- Obtention d'un financement provincial (Ministry of Consumer and Business Services);
- Formation et équipement adéquats du personnel
- « Ménage » interne avant l'adoption d'un partenariat ;
- Persévérance.

Cas n° 9 : Seniors Canada On-line

Dans ce cas, plusieurs services ont été regroupés en fonction des besoins des citoyens, faisant ainsi appel à la coordination et à la collaboration entre les ministères et les organes centraux.

En 2001, dans la lancée du projet de gouvernement en direct, le Département des Anciens combattants a créé le Senior Canada On-line (SCOL), guichet unique, fournissant par Internet

les informations et les services relatifs aux anciens combattants.

Le SCOL comprend des partenaires fondateurs et des partenaires supporteurs provenant de milieux publics et privés.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Retards de financement ;
- Le personnel du SCOL se sent parfois peu qualifié pour répondre à certaines questions des clients. Ils ont recours à de l'aide extérieure ;
- Maintenir des relations de coopération avec les parties concernées ;
- Protection de la propriété intellectuelle des sites externes consultés par le SCOL.

Clés du succès :

- Création d'un climat de confiance entre les futurs partenaires avant l'établissement d'un partenariat formel : définition claire de rôles et de responsabilités ;
- Formuler un plan clair de développement du projet ;
- Mettre sur pied un comité directeur.

Cas n° 10 : Teranet

Teranet (Ontario) illustre le cas d'un partenariat réussi entre le gouvernement de l'Ontario et plusieurs partenaires du secteur privé. Le gouvernement de l'Ontario avait pour mission d'implanter un système d'enregistrement et d'information (POLARIS) afin de remplacer le système d'archivage et de gestion sur papier des titres de propriétés foncières par un nouveau système informatisé.

Il a été décidé de développer une alliance stratégique entre le gouvernement et le secteur privé afin de bénéficier de la synergie créée par la combinaison de compétences, d'expériences et de ressources humaines et financières.

Les défis majeurs rencontrés dans le cas sont les suivants :

- Délais d'implantation dus à des problèmes informatiques ;
- Augmentations du coût initial du projet ;
- Responsabilité.

Clés du succès :

- Redéfinition d'une vision stratégique afin de s'adapter aux nouveaux objectifs d'affaires ;
- Mise en place d'un système efficace de gestion des ressources humaines ;
- Attachement à certaines valeurs (rapidité, sécurité, confiance) nécessaires à l'établissement d'un partenariat efficace ;
- Réel partenariat avec partage des risques, des bénéfices et des responsabilités.