



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

LA RECHERCHE
COMMANDITÉE

ÉTUDE COMPARATIVE SUR LES ENTENTES ADMINISTRATIVES DE GESTION Pratiques exemplaires

Dans le cadre des travaux effectués pour le
Conseil de gestion de l'assurance parentale
14 août 2006



Université du Québec
École nationale d'administration publique

L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP a eu comme mandat de réaliser une activité de recherche pour le Conseil de gestion de l'assurance parentale. Cette activité a consisté à réaliser une analyse comparative sur six cas d'impartition ou de partenariat où l'organisme ou le ministère mandant a délégué, sur une base continue, une partie plus ou moins importante de sa mission à des entités publiques ou privées et à porter une attention particulière au processus de gestion de la performance et aux principes de la nouvelle gestion publique qui y sont rattachés.

Les six administrations étudiées sont les suivantes :

- l'Alberta;
- la Colombie-Britannique;
- le Québec;
- le Royaume-Uni;
- l'Australie;
- la Suisse.

Le mandat s'est articulé autour des étapes suivantes :

- recherche comparative et description des six cas étudiés;
- description des pratiques exemplaires recensées dans les six administrations étudiées;
- analyse thématique portant sur cinq préoccupations particulières;
- analyse du cadre théorique et sa comparaison avec les six modèles étudiés.

Les travaux ont été supervisés par M. Tarik Sadik, agent de recherche. Il a été assisté par M^{me} Katherine Murray, assistante de recherche et MM. Stéphane Bernard et Étienne Carbonneau assistants de recherche. M^{mes} Patricia Caron et Patricia Pelletier ont procédé à la révision linguistique du rapport et M^{mes} Chantal Lafrenière et Isabelle Delage en ont effectué la mise en page.

Jacques Auger, Ph. D.
Professeur associé
Coordonnateur à la recherche commanditée
L'Observatoire de l'administration publique – ENAP
jacques.auger@enap.ca

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	III
AUSTRALIE FACS ET CENTRELINK OUTILS DE SUIVI DE LA PERFORMANCE ET DE GESTION DU RISQUE	9
1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE	9
2 MODÈLE	9
2.1 ORGANISMES RESPONSABLES	9
2.2 PRATIQUE	9
2.3 GESTION	12
2.4 FACTEURS DE SUCCÈS	13
3 BILAN	14
BIBLIOGRAPHIE	15
AUSTRALIE CENTRELINK GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ENTRE LE FACS ET CENTRELINK	19
1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE	19
2 MODÈLE	19
2.1 ORGANISMES RESPONSABLES	19
2.2 PRATIQUE ET SA GESTION	20
2.3 FACTEURS DE SUCCÈS	22
3 BILAN	22
BIBLIOGRAPHIE	23
AUSTRALIE DOCUMENT D'AIDE À L'UTILISATION DU BUSINESS PARTNERSHIP AGREEMENT	27
1 INTRODUCTION	27
2 PLAN GÉNÉRAL DU BUSINESS PARTNERSHIP AGREEMENT 2001-2004	27
2.1 DÉCLARATION DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE (PARTNERSHIP STRATEGIC STATEMENT)	27
2.2 PROTOCOLES D'ENTENTE (PROTOCOL)	27
2.3 CAHIER DES CHARGES (OUTPUT SPECIFICATION)	28
BIBLIOGRAPHIE	31
COLOMBIE-BRITANNIQUE MH ET MAXIMUS ÉTABLISSEMENT DE MESURES DE SÉCURITÉ POUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	35
1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE	35
2 MODÈLE	35
2.1 ORGANISMES RESPONSABLES	35
2.2 PRATIQUE	35
2.3 GESTION	37

2.4	FACTEURS DE SUCCÈS	37
3	BILAN.....	38
	BIBLIOGRAPHIE	39
	ROYAUME-UNI NS&I ET CENTRELINK ÉTALONNAGE DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES DU SBS.....	43
1	CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE	43
2	MODÈLE.....	43
2.1	ORGANISMES RESPONSABLES	43
2.2	PRATIQUE.....	44
2.3	GESTION	44
2.4	FACTEURS DE SUCCÈS	45
3	BILAN.....	47
	BIBLIOGRAPHIE	49
	ROYAUME-UNI NS&I ET SBS NOUVELLE STRUCTURE DE GOUVERNANCE.....	53
1	CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE	53
2	MODÈLE.....	53
2.1	ORGANISMES RESPONSABLES	53
2.2	PRATIQUE.....	53
2.3	GESTION	54
2.4	FACTEURS DE SUCCÈS	56
3	BILAN.....	57
	BIBLIOGRAPHIE	59
	ANNEXE I : PROCÉDURE DE CONTRÔLE DU CHANGEMENT DES TERMES DE L'ENTENTE ENTRE LE NS&I ET SBS	63
	ANNEXE II : PRODUITS FINANCIERS DE NATIONAL SAVINGS & INVESTMENTS.....	65
	ANNEXE III : CASH FLOW STATEMENT	67
	ANNEXE IV : LISTE DES CONTRATS.....	69
	ANNEXE V : THE REBATE MECHANISM	71
	ANNEXE VI : DEFINITIONS AND COST LIABILITIES OF PRODUCT AND CHANNELS.....	73
	ANNEXE VII : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	75
	ANNEXE IX : THE ALLOCATION OF RISKS	79
	ANNEXE X : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES MODÈLES DE GESTION DÉLÉGUÉE	83

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

NOM DU PAYS

Sigle Définition

PRATIQUES EXEMPLAIRES

AUSTRALIE
FACS ET CENTRELINK
OUTILS DE SUIVI DE LA PERFORMANCE
ET DE GESTION DU RISQUE

AUSTRALIE FACS ET CENTRELINK

OUTILS DE SUIVI DE LA PERFORMANCE ET DE GESTION DU RISQUE

1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE

Centrelink est une agence gouvernementale australienne qui dispense des services à la population dans divers secteurs socio-économiques. Le principal mandat de prestation de services de l'agence lui est octroyé par le *Department of Family and Community Services* (FaCS), en vertu d'un *Business Partnership Agreement* (BPA). Les services dispensés au nom du FaCS représentent environ 85 % des revenus de Centrelink.

Étant donné l'importance de la relation d'affaires entre le FaCS et Centrelink, l'entente administrative comprend plusieurs dispositions qui permettent aux deux parties de mener à bien les activités inscrites dans le BPA. Ainsi, le *Business Partnership Assurance Framework* est un document cadre développé par le FaCS et Centrelink dans le cadre du BPA, qui intègre et fixe les modalités d'élaboration et d'utilisation de plusieurs stratégies, règles et outils qui permettent aux deux organismes, et plus particulièrement à Centrelink de contrôler les risques selon les besoins, les dispositions contractuelles et législatives et selon les politiques gouvernementales.

En parallèle au *Business Partnership Assurance Framework*, le FaCS a mis en place une série d'outils afin de gérer les risques et d'effectuer le suivi de sa relation avec l'agence, de s'informer de l'efficacité des contrôles effectués par Centrelink et du respect du *Business Partnership Assurance Framework*. Ces outils permettent également d'informer le FaCS au sujet du respect des indicateurs de performance contenus dans le *Outcomes, Strategies and Performance Protocol*. Cependant, même si la gestion opérationnelle du risque est attribuée à Centrelink, le FaCS demeure responsable du cadre global de la gestion du risque.

Il est à noter que les outils et moyens qui seront présentés dans les sections suivantes sont particulièrement orientés vers le suivi de la relation d'affaires entre Centrelink et le FaCS. Ils ne sont pas utilisés pour effectuer le suivi des relations d'affaires entre Centrelink et ses autres partenaires.

2 MODÈLE

2.1 Organismes responsables

L'implantation d'outils de suivi de la performance et de la gestion du risque a impliqué les deux signataires de l'entente contractuelle, à savoir le FaCS et Centrelink. Ces derniers se sont entendus sur les dispositifs à mettre en place de manière à assurer la performance des services dispensés dans le cadre du BPA.

2.2 Pratique

Dans ce qui suit seront présentés les principaux outils et moyens utilisés pour suivre la performance et gérer les risques liés à la relation d'affaires entre le FACS et Centrelink.

■ Rapports

Tous les ans, plus précisément avant le 30 juin, Centrelink doit soumettre au FaCS un rapport annuel de ses activités. Cet exercice a pour but de :

- décrire les contrôles effectués en regard des principaux risques ciblés à la section 3.2 du *Business Partnership Assurance Protocol*¹. Pour ce faire, un rapport sur la conformité des paiements doit rendre compte des principaux risques ainsi que des contrôles effectués pour minimiser ceux-ci. Les principaux risques cernés, concernant la conformité des paiements sont liés aux éléments suivants :
 - exactitude de l'information fournie au moment de la réclamation;
 - accessibilité au du système pour le paiement de tous les clients;

¹ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

- exactitude de l'information fournie par Centrelink concernant la conformité des paiements;
- fiabilité des données concernant les relevés de comptes financiers;
- exactitude des décisions prises quant à l'admissibilité des clients ou au taux de paiement².
- s'assurer que Centrelink ait effectué efficacement les contrôles nécessaires durant tout l'exercice financier, notamment la vérification interne des comptes et les vérifications de l'*Australian National Audit Office* (ANAO), etc.
- conseiller le FaCS au sujet des problèmes rencontrés en matière de contrôle, notamment en ce qui concerne la vérification interne des comptes ou les rapports de l'ANAO.
- s'assurer que Centrelink ait informé le FaCS des lacunes significatives déterminées, à l'intérieur des politiques et des procédures, incluant celles pour lesquelles Centrelink estime que le coût des actions correctives peut excéder les bénéfices³.

En plus du rapport annuel, Centrelink doit soumettre, tous les trimestres, un rapport portant sur les services qu'il délivre ainsi que sur les indicateurs de performance sélectionnés. Ce rapport doit notamment inclure un sommaire de la performance trimestrielle de l'agence. De même, le FaCS et Centrelink doivent développer et conclure un arrangement pour que le FaCS obtienne périodiquement les validations externes de l'adéquation des contrôles détaillés dans le rapport annuel.

■ Consultation et vérification

Centrelink compte un programme interne d'audit (*internal audit work program*), qui permet de planifier annuellement l'ensemble des activités liées au contrôle et à la vérification. L'*Audit and Risk Committee* est responsable de veiller à la mise en œuvre effective du programme et il est chargé de s'assurer que Centrelink adopte une gestion financière appropriée et qu'il effectue des contrôles internes efficaces, de manière à favoriser la performance de l'agence. L'*Audit and Risk Committee* est également responsable de conseiller le *Centrelink Board* en ce qui concerne la conformité des comptes financiers et de s'assurer que l'agence respecte la législation ainsi que les directives du *Chief Executives* ainsi que du ministre des Finances⁴.

De plus, Centrelink compte une direction qui s'occupe spécifiquement de la gestion quotidienne des activités reliées au contrôle des risques et à la vérification, la *Centrelink Audit and Risk Division*⁵. Ses principales responsabilités sont les suivantes⁶ :

- effectuer des consultations, avec le FaCS, sur le développement du programme interne d'audit, avant qu'il soit présenté à l'*Audit and Risk Committee* du *Centrelink Board*. Cet exercice permet de s'assurer que le programme reflète une approche structurée en regard des principaux risques. Il inclut une évaluation commune des risques;
- fournir de l'information au FaCS, sur une base hebdomadaire, au sujet des activités de vérification de comptes internes;
- assurer l'accès, sur une base trimestrielle, à tous les rapports portant sur l'état d'avancement des directions nationales de Centrelink, de même que sur les évaluations de l'ANAO⁷.

Tous les ans, l'équipe de la *Centrelink Audit and Risk Division* doit appuyer ses travaux sur un audit externe, ce qui permet à Centrelink de conseiller adéquatement le secrétaire du FaCS. De manière générale, les audits externes du FaCS et de Centrelink sont effectués par l'ANAO, mais les deux parties peuvent également mandater le vérificateur de leur choix.

² FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

³ *Ibid.*

⁴ Centrelink, *Annual report 2004-2005 (Corporate overview)*, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_2.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_2.pdf)

⁵ Dans le *Business Partnership Assurance Framework*, le *Centrelink Audit* semble remplir les mêmes fonctions que cette division (fonctions internes liées aux audits). En raison des récentes modifications administratives, le *Centrelink Audit* semble avoir été remplacé par la *Centrelink Audit and Risk Division*.

⁶ Tel qu'indiqué dans le *Business Partnership Assurance Framework*.

⁷ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

◆ Directives en matière de vérification

Afin d'assurer l'uniformité dans l'échange d'information, certaines directives ont été élaborées et doivent être appliquées lors de la publication d'information concernant les audits. Les directives sont applicables aux trois catégories de rapports suivantes :

- Rapports de vérification portant sur l'administration des paiements et des programmes

Lorsque des problèmes significatifs affectent la conformité des dépenses ou que des risques potentiels sont cernés, le *Centrelink National Manager* doit immédiatement en informer le FaCS. Quand aucune solution n'est jugée appropriée par ce dernier, le *Centrelink National Manager* doit aviser, par écrit, le *National Function Manager* du FaCS.

Lorsque le *National Function Manager* de Centrelink estime qu'il est préférable de ne pas publier une partie ou l'ensemble d'un rapport d'audit, cette décision peut être référée, par le *National Function Manager* du FaCS, à l'*Assistant Secretary* du FaCS (*Centrelink Relationship Branch*), ou par le *Centrelink National Manager* au directeur général de Centrelink (*Business Development Unit*) pour davantage d'éclaircissements⁸.

- Rapports de vérification portant sur l'infrastructure de Centrelink

Lorsque des problèmes significatifs affectent la conformité des dépenses ou que des lacunes sont cernées au sein des programmes, le *Centrelink National Manager* doit informer le *FaCS National Function Manager*. L'absence d'avis signifie donc qu'aucun problème significatif n'a été remarqué.

Lorsqu'un audit constate des problèmes moins significatifs ou des risques potentiels, le *Centrelink National Manager* doit informer le FaCS que de tels problèmes ont été cernés et il doit l'assurer que des procédures pour y remédier sont mises en place.

- Rapport de vérification portant sur les dépenses départementales de Centrelink

Ce type de vérification est considéré comme étant de l'information interne propre à Centrelink. Lorsque le FaCS désire obtenir de l'information contenue dans ce genre de rapport, une demande d'accès à l'information doit être transmise par l'*Assistant Secretary* du FaCS (*Centrelink Relationship Branch*). La demande sera alors portée devant le *Strategic Partnership Committee*⁹.

■ Révisions

Centrelink doit maintenir en tout temps ses activités de révision et s'assurer de la conformité de ses méthodologies. L'agence doit remettre annuellement au FaCS un rapport détaillé des activités de révision et de leurs résultats, incluant un rapport portant sur les annulations, les réductions, les variations ascendantes et descendantes de même que sur les dettes découlant des activités de révision. Centrelink utilise plusieurs techniques pour détecter les paiements incorrects et les fraudes, dont les principales sont les suivantes :

- contrôle de l'identité;
- analyse de données;
- vérification avec les données d'autres organisations;
- échantillonnage aléatoire¹⁰.

À titre indicatif, en 2004-2005, Centrelink a consacré 3,8 M\$ à des activités de révision relatives à l'admissibilité aux différents programmes qu'elle administre. Ce montant n'est toutefois pas exclusif à la prestation de services au FaCS; il inclut également d'autres clients de l'agence, dont le *Department of Employment and Workplace Relations*¹¹.

⁸ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Centrelink, *Annual report 2004-2005 (Our Accountability)*, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_3.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_3.pdf)

¹¹ *Ibid.*, p. 48.

■ Contrôle de la fraude

Étant donné son statut d'agence gouvernementale opérant en vertu de la *Financial Management and Accountability Act* (1997), Centrelink est tenu de se conformer au *Commonwealth Fraud Control Guidelines*, publié en 2002 par le *minister for Justice and Customs*. Cette loi exige que les organismes gouvernementaux effectuent des évaluations des risques de fraude tous les deux ans¹². De manière à se conformer à cette directive, l'entente entre le FaCS et Centrelink prévoit l'obligation pour les deux parties de produire et maintenir, en collaboration, un plan visant le contrôle de la fraude.

■ Rapport au Department of Finance and Administration en matière d'épargne

Centrelink doit soumettre annuellement un rapport portant sur les gains réalisés au *Department of Finance and Administration*. En 1997-1998, celui-ci avait estimé à 10 M\$ par an l'épargne qui résulterait de l'impartition de certains services à Centrelink¹³.

■ Prévention de la dette et Monitoring Officers

Centrelink doit embaucher des agents et des consultants travaillant en étroite collaboration avec plusieurs acteurs, dont le *National Support Office*, afin de surveiller la dette, notamment au sein des centres de services à la clientèle locaux. Outre la prévention de la dette, les principales responsabilités des *Monitoring Officers* sont les suivantes :

- déterminer et mettre en place de saines pratiques de travail et faciliter l'introduction de pratiques exemplaires visant spécifiquement à minimiser ou à empêcher l'accumulation des dettes;
- surveiller l'augmentation de la dette et promouvoir l'adhésion aux directives nationales;
- soutenir des projets visant l'empêchement de la dette nationale;
- gérer et faire rapport de la performance de la dette locale¹⁴.

■ Autres outils

S'il le juge opportun, le FaCS peut produire des guides, en consultation avec Centrelink, dans le but d'aider le personnel à gérer adéquatement les risques.

2.3 Gestion

■ Rapports

C'est le *Chief Executive Officer* de Centrelink qui doit fournir, chaque trimestre, au *Secretary du FaCS*, le rapport portant sur tous les services délivrés par Centrelink. Chaque rapport doit être acheminé à l'*Assistant Secretary* du FaCS (*Centrelink Relationship Branch*) et à la *Family Assistance Office Unit* du FaCS. De même, Centrelink doit remettre annuellement au FaCS, plus précisément à la *Centrelink Relationship Branch*, un rapport annuel portant sur la performance de l'ensemble de ses activités.

■ Consultation et vérification

L'aide-secrétaire de la *Risk Audit and Compliance Branch* du FaCS est le premier point de contact au FaCS en ce qui concerne les audits et les vérifications. Il travaille en étroite collaboration avec l'Assistant Secrétaire de la *Centrelink Relationship Branch* du FaCS en ce qui concerne le partenariat d'entreprises et, de manière plus globale, la surveillance de la performance de Centrelink. Les contacts et la liaison entre le FaCS et Centrelink sont également assurés par le *Chief Internal Auditor* du FaCS et le directeur général de Centrelink. En ce qui a trait à la liaison quotidienne concernant les programmes couverts par l'entente, elle est assurée par le *National Function Manager* de chaque organisation. Tous les rapports de contrôle ou de vérification doivent être acheminés au *National Function Manager* du FaCS.

À l'interne, c'est l'*Audit and Risk Committee* de Centrelink qui assure l'efficacité des différentes vérifications et des consultations effectuées. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

¹² Centrelink, *Annual report 2004-2005 (Our Accountability)*, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_3.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_3.pdf)

¹³ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assurancp.htm>

¹⁴ *Ibid.*

- approuver annuellement le programme interne d'audit;
- effectuer la révision du programme annuel d'audit ainsi que des principaux résultats d'audit;
- réviser les principaux résultats des audits externes;
- réviser les rapports relatifs aux audits;
- assurer la liaison avec les vérificateurs externes;
- approuver le cadre de gestion des risques et son exécution;
- approuver les rapports de contrôle de la fraude;
- approuver les autres stratégies et rapports liés à la gestion des risques¹⁵.

Le *Chief Auditor* de Centrelink et le *Chief Internal Auditor* du FaCS ont également des responsabilités en matière de vérification. Les principales responsabilités sont les suivantes :

- faciliter les protocoles de liaison des audits externes;
- inclure la couverture des risques du FaCS à l'intérieur des travaux annuels d'audit de Centrelink;
- initier conjointement une révision, dès 2002, sur l'efficacité de la coordination et des consultations portant sur le partage d'information et cibler les domaines où il doit y avoir des améliorations systématiques¹⁶.

Par ailleurs, le FaCS et Centrelink ont convenu des pratiques et des principes suivants :

- les décisions opérationnelles sont de la responsabilité de Centrelink. Cependant, celles qui découlent de recommandations d'audits, que le FaCS considère importantes, doivent être discutées avec ce dernier, ce qui inclut notamment les indicateurs de performance et les échéanciers d'évaluation;
- les sujets politiques qui touchent Centrelink, tout en étant sous la responsabilité du FaCS, doivent être discutés avec l'agence, mais relèvent des décisions du FaCS;
- lors d'exercice de consultation, le FaCS et Centrelink doivent établir des protocoles internes pour faire suite aux audits externes, et ce, dans le but de renforcer la relation d'affaires et d'assurer une résolution conjointe des désaccords;
- lorsqu'un audit externe concerne les deux organisations, le FaCS et Centrelink doivent s'assurer que les deux parties soient entendues devant l'ANAO et les ministres;
- lorsqu'un audit externe touche l'imputabilité du FaCS et de Centrelink, les deux parties doivent se tenir informées durant tout le processus¹⁷.

■ Révisions

Centrelink doit remettre, au secrétaire et à l'aide-secrétaire du FaCS (*Risk, Audit and Compliance Branch*) un rapport semestriel sur les résultats des activités liées aux différentes révisions. L'agence doit également en remettre des copies au *Minister for Community Services*.

■ Contrôle de la fraude

Tous les semestres, Centrelink doit soumettre au FaCS un rapport relativement à la fraude.

2.4 Facteurs de succès

À la lumière de la documentation consultée, les éléments suivants semblent être les principaux facteurs de succès de cette pratique exemplaire :

- l'entente entre le FaCS et Centrelink repose sur le partage des responsabilités quant à la gestion des risques et à la performance. Bien que l'agence soit principalement responsable de la gestion des risques, le FaCS demeure l'autorité chargée de la mise en œuvre effective de ces politiques par le biais des ententes de prestation de services qu'il signe avec Centrelink. Ainsi, les deux organisations travaillent toujours en partenariat pour développer des outils de suivi de la performance et de gestion des risques et elles s'assurent que ceux-ci soient mis en application efficacement;

¹⁵ Centrelink, *Annual report 2004-2005 (Corporate overview)*, p. 24, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_2.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_2.pdf)

¹⁶ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

¹⁷ FaCS, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

- les vérifications et les contrôles sont effectués autant à l'interne qu'à l'externe, de manière à assurer l'efficacité des démarches entreprises. Le contrôle s'effectue à plusieurs niveaux, d'abord par le personnel de Centrelink, ensuite par celui du FaCS, puis par des organismes indépendants, notamment l'ANAO ou des consultants externes;
- Centrelink dispose d'un programme de vérification interne, de manière à assurer une planification efficace de ses activités de vérification et de contrôle. L'agence compte également une direction qui s'occupe spécifiquement de la gestion quotidienne des activités liées au contrôle des risques et à la vérification, la *Centrelink Audit and Risk Division*;
- le FaCS et Centrelink se sont entendus pour formaliser plusieurs directives à l'intérieur du contrat, de manière à éviter les ambiguïtés quant aux rôles et aux responsabilités de chacun et d'assurer l'uniformité dans l'échange d'information.
- le FaCS et Centrelink disposent d'une structure organisationnelle facilitant les échanges entre les deux organisations. À l'intérieur du FaCS, certaines directions s'occupent spécifiquement de faire la liaison entre les deux organisations, la *Centrelink Relationship Branch* et la *Risk Audit and Compliance Branch*.
- certains dispositifs sont mis en place afin de prévenir les dettes et les fraudes.

3 BILAN

La performance de l'entente contractuelle entre le FaCS et Centrelink est un signe de l'attention qui a été portée, avant la signature du BPA, à l'élaboration et à la formalisation de directives et d'obligations dans le but d'assurer le bon déroulement de l'impartition. Tous les outils mis en place ont été préalablement prévus, et les deux parties se sont entendues pour les mettre en application efficacement, ce qui permet d'assurer un contrôle permanent de la gestion des risques et du suivi de la performance. De même, la structure organisationnelle propice aux échanges permet également aux deux organisations d'être continuellement tenues informées de leurs activités mutuelles. De plus, le fait que l'entente se base sur un échange permanent entre les deux parties impliquées dans la relation d'affaires est un élément important qui justifie l'utilité du partage des responsabilités en ce qui concerne la gestion des risques et le suivi de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

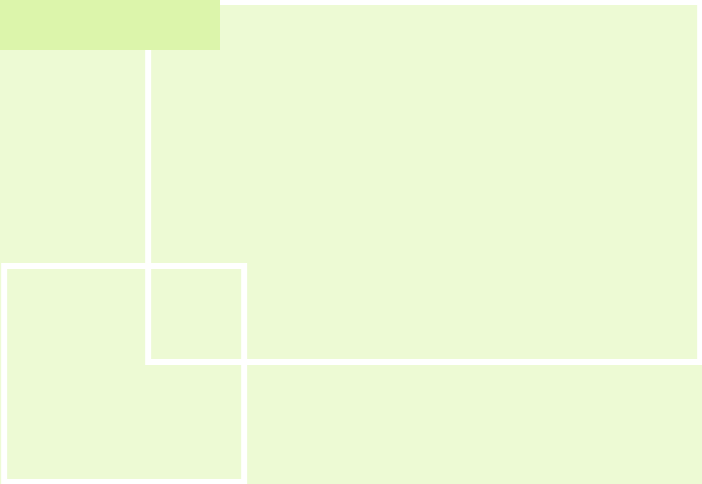
FACS (Page consultée le 31 janvier 2006). *Business Partnership Assurance Protocol*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

CENTRELINK (Page consultée le 1^{er} février 2006). *Annual report 2004-2005 (Corporate overview)*, [en ligne], [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_2.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_2.pdf)

CENTRELINK (Page consultée le 1^{er} février 2006). *Annual report 2004-2005 (Our Accountability)*, [en ligne], [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_3.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_3.pdf)



AUSTRALIE
CENTRELINK
GESTION DE L'INFORMATION
FINANCIÈRE ENTRE LE FACS ET
CENTRELINK



AUSTRALIE CENTRELINK

GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ENTRE LE FACS ET CENTRELINK

1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE

Le *Department of Family and Community Services* (FaCS) a signé, en 1999, une entente d'impartition, *Business Partnership Agreement* (BPA), avec Centrelink. Cette entente octroie la gestion des services de paiements administratifs y compris les prestations d'assurance-emploi et de sécurité sociale, l'aide financière aux études, l'aide aux familles, l'aide aux personnes âgées et autres à Centrelink. Le *Financial Arrangements Protocol* (FAP) est la partie du BPA qui balise les termes financiers de l'entente d'impartition.

Les fonds sous la responsabilité de Centrelink comprennent les crédits administrés et les dépenses de fonctionnement. Selon le FAP, le FaCS est responsable de déterminer les programmes et les allocations donnant droit à un paiement, et de s'assurer de la disponibilité des fonds. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, un calendrier de paiement est conclu à la mi-juillet de chaque année entre Centrelink et le FaCS. Ainsi, les fonds octroyés pour l'administration de Centerlink représentaient environ 1,6 G\$ pour l'année 2001-2002 et 1,9 G\$ pour l'année 2004-2005¹⁸. Cette somme peut être modifiée en cours d'année en cas de changement dans la charge de travail ou dans la sphère de responsabilité de Centrelink.

Comme pour l'ensemble du BPA, l'entente conclue préconise une approche de coopération et de collaboration. Les parties impliquées dans le FAP travaillent ensemble pour s'assurer de l'efficacité et de la précision de l'arrangement financier. Les objectifs du FAP sont les suivants¹⁹ :

- fournir de l'information sur les sommes versées à Centrelink pour la prestation des services au nom du FaCS et encadrer la procédure d'ajustement des sommes en cours d'année;
- spécifier le contenu des rapports et des registres, transmis par Centrelink au FaCS, portant sur l'utilisation des fonds administrés et sur l'intégrité et la précision des données financières;
- renforcer la communication concernant les arrangements financiers entre Centrelink et le FaCS;
- permettre au ministre de la Famille et des Services communautaires de remplir ces obligations financières.

2 MODÈLE

2.1 Organismes responsables

Le FaCS est le département du gouvernement australien responsable de l'élaboration du programme des politiques sociales et compte pour environ un quart des dépenses budgétaires du gouvernement. Afin de remplir cette mission, le FaCS travaille en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales, dont Centrelink.

Le *Chief Financial Officer* de la *Financial Strategies Branch* du FaCS est la personne responsable de la mise en œuvre du FAP au sein du FaCS.

Centrelink est un guichet unique de prestation de services aux citoyens pour le compte du gouvernement australien ainsi que pour des organisations appartenant au secteur privé. Créé en 1997, Centrelink travaille en partenariat avec des organismes clients, des prestataires de services et des organisations communautaires afin d'offrir des services de qualité en relation avec la famille, la sécurité sociale, etc.

Le *Chief Financial Officer* du *Financial Service Team* de Centrelink est la personne responsable de la mise en œuvre du FAP au sein de Centrelink.

¹⁸ Department of Family and Community Services, Rapports annuels 2000-2001 à 2004-2005, *Performance reporting framework*, <http://www.facs.gov.au/internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/annualreports.htm>

¹⁹ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

2.2 Pratique et sa gestion

Dans cette section seront présentés les différents outils et moyens utilisés par Centrelink et le FaCS pour assurer la gestion de l'information financière.

■ Données à transmettre

Dans le cadre du FAP, Centrelink doit fournir au FaCS les rapports suivants²⁰ :

- un rapport quotidien, ventilé par services et par produits, des transactions relatives aux paiements administratifs effectués au nom du FaCS. Ce rapport doit indiquer les dépenses, les montants recouverts et les autres ajustements;
- un rapport bihebdomadaire indiquant le nombre de clients qui ont reçu un paiement au cours des deux dernières semaines pour chaque programme administré par Centrelink. Cette information, combinée aux autres données financières obligatoires, est essentielle pour évaluer l'évolution des processus de paiement pour les différents types de programmes;
- un rapport des données financières mensuelles détaillant les dépenses, les montants recouverts et les autres ajustements pour toutes les transactions relatives aux paiements administratifs effectués au nom de FaCS. À son tour, le FaCS doit aviser Centrelink dans les trois jours ouvrables suivant la réception du rapport mensuel s'il a un questionnaire au sujet des données contenues dans ce dernier. Ce rapport est transmis par voie électronique au FaCS le 7^e jour de chaque mois et doit également inclure :
 - un rapprochement entre les données quotidiennes et mensuelles;
 - les éléments justifiant la précision de l'information et l'efficacité des systèmes de contrôle;
- un rapport trimestriel portant sur les paiements d'indemnités et sur les paiements légaux. Ce rapport doit inclure les noms des clients, le type de paiement, la description de la transaction, le montant de l'indemnité versée et le suivi de la transmission des avis légaux;
- un rapport annuel contenant les données financières annuelles conformément au *General Ledger Account Code* pour toutes les transactions relatives aux paiements administratifs faits au nom du FaCS. Ce rapport sera transmis électroniquement au FaCS le 20^e jour de chaque mois.

Il est à noter que le *Chief Financial Officer* du FaCS peut adresser une requête en correction au *Chief Financial Officer* de Centrelink s'il perçoit un problème dans les données qui ont été transmises entre les deux organismes. Ainsi, en cas de doute sur le rapport trimestriel détaillé, la requête en correction doit être adressée au *General Manager, Contestability and Contracts* de Centrelink. En cas de problème lié au rapport bihebdomadaire, la requête doit être adressée au *National Manager, Knowledge and Enabling Services* de Centrelink. Par la suite, Centrelink doit indiquer la source du problème et la corriger dans les 30 jours suivant la date de notification ou à l'intérieur du délai convenu entre les parties²¹. Par ailleurs, une des mesures de performance prévues au BPA stipule que toutes les requêtes en correction doivent être réglées dans un délai de 30 jours²².

Par ailleurs, Centrelink doit également fournir toute autre donnée relative aux opérations courantes que le FaCS requiert de Centrelink selon les obligations formelles découlant du BPA. Ces données portent sur l'utilisation des fonds pour chaque département ainsi que sur les mises à jour des estimations relatives aux données financières.

De plus, le FaCS doit aviser Centrelink de chaque changement dans la structure de son portfolio de services (c'est-à-dire les services offerts) à l'intérieur d'un délai raisonnable afin de permettre à Centrelink d'ajuster son processus budgétaire avant la prise d'effet des changements. Cependant, Centrelink n'est pas responsable des éventuels dépassements de coûts qui résulteraient de l'implantation de ces changements dans le cas où l'avis n'a pas été donné dans un délai raisonnable de la part du FaCS. Dans ce cas, c'est ce dernier qui assume tous les dépassements budgétaires.

²⁰ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

²¹ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

²² Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Outcomes, Strategies and Performance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/outcomep.htm#perform>

Finalement, à la fin de chaque année financière, Centrelink doit fournir un engagement (*sign-off*) formel qui garantit l'intégrité des données financières fournies au FaCS. La forme précise de cet engagement doit être négociée entre les *Chief Financial Officer* de Centrelink et du FaCS.

■ Paiements

Les principes suivants s'appliquent aux paiements des dépenses de fonctionnement²³ :

- les paiements doivent être conformes au BPA et plus particulièrement au FAP;
- les paiements doivent tenir compte des nouveaux arrangements conclus entre les parties;
- les paiements doivent être clairs et transparents et doivent permettre de déterminer à quel service le paiement est alloué;
- un financement conjoint peut être négocié et convenu entre les parties pour la prestation d'un service spécifique.

■ Changement dans les services existants

Lorsque le FaCS demande à Centrelink d'accomplir une nouvelle tâche ou de procéder à un changement dans les services existants, les deux parties évaluent l'impact de ces changements. Si Centrelink estime que les changements ne pourront être réalisés avec les ressources existantes, il fournit une proposition chiffrée pour l'implantation des changements requis. Le FaCS et Centrelink explorent ensuite les options de financement suivantes :

- demander au gouvernement des fonds additionnels;
- compenser par des économies dans certains secteurs;
- réduire certains services;
- procéder à une reconfiguration du processus.

■ Répartition des économies

Les économies réalisées sur un projet financé par Centrelink lui reviennent entièrement par voie de dividendes de performance. Les économies réalisées sur un projet financé conjointement par Centrelink et le FaCS seront partagées. Quant à eux, les gains réalisés sur des projets du gouvernement ou du FaCS restent en possession du gouvernement ou du FaCS à moins d'une entente contraire.

■ Obligations découlant de la Goods and Services Tax

Centrelink doit conserver un registre de tous les paiements administratifs faits au nom du FaCS. Ce registre doit permettre la production d'un rapport mensuel qui indique les paiements de la *Goods and Services Tax* par service et par type de paiement. Le rapport sur la *Goods and Services Tax* doit être fourni au FaCS dans les 10 premiers jours de chaque mois. Centrelink conserve le registre des transactions et le rend accessible pour inspection par l'*Australian Taxation Office*, le FaCS et le *Australian National Audit Office*.

■ Autres types de coopération

Centrelink reconnaît que les systèmes de transmission de données contiennent de l'information financière liée aux opérations du FaCS. À la demande de ce dernier, Centrelink peut extraire et fournir cette information au FaCS gratuitement et dans un délai raisonnable. Le délai de transmission est convenu entre les parties au cas par cas.

De plus, Centrelink travaille avec le FaCS pour l'accomplissement des tâches suivantes²⁴ :

- négocier avec le *Department of Finances and Administration*;
- répondre aux questions des comités parlementaires;
- répondre aux questions des comités du Cabinet, incluant l'*Expenditure Review Committee of Cabinet*;
- satisfaire les conditions qui découlent de l'implantation du cadre de budgétisation dans le portfolio des services communautaires et à la famille.

²³ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

²⁴ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

2.3 Facteurs de succès

Le FAP permet de préciser et d'encadrer les termes financiers du BPA entre le FaCS et Centrelink. Les principaux avantages de cet arrangement sont les suivants :

- expliciter un des points majeurs du BPA, à savoir l'imputabilité financière de Centrelink;
- assurer la transparence des processus de paiements administratifs;
- encourager la performance et l'efficacité de la gestion financière notamment grâce au dividende sur gains ou économies réalisés;
- encourager la discussion, la coopération et la collaboration des parties impliquées dans l'entente;
- assurer la flexibilité du processus afin de permettre un ajustement rapide en cas de besoin.

3 BILAN

Centrelink a été créé pour améliorer l'efficacité de la prestation de services aux citoyens, notamment par l'impartition des services de paiements administratifs. Le FAP s'inscrit dans ce souci d'efficacité et de transparence du mécanisme de prestation des services. Sur le plan financier, le FAP représente, selon les deux organismes impliqués, un modèle performant, efficace et souple qui encadre le système de paiements entre le FaCS et Centrelink. Cependant, l'*Australian National Audit Office* estime que le FaCS devrait mener des exercices de validation de l'information périodiques de façon indépendante de Centrelink²⁵.

Il est également de noter, selon les deux organismes, que Centrelink a établi une approche client plus efficace et plus intégrée, entre autres, grâce aux outils et aux moyens de reddition de comptes et de suivi imposés par le FAP²⁶. Cette préoccupation pour la satisfaction de la clientèle se reflète notamment par une augmentation de l'investissement dans la formation du personnel de Centrelink.

²⁵ State of the Service, *Report 2002-2003*, <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0203/chapter5a.htm>

²⁶ *Ibid.*

BIBLIOGRAPHIE

CENTRELINK (Page consultée le 31 janvier 2005). *Annual Report 2004-2005*, [en ligne], <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>

DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 2 février 2006). *Performance reporting framework*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/annualreports.htm>

DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 31 janvier 2006). *Annual report 2004-2005*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/annualreport/2005/index.html>

DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICE (Page consultée le 31 janvier 2006). *Business Partnership Agreement : Financial Arrangements Protocol*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

AUSTRALIE
DOCUMENT D'AIDE À
L'UTILISATION DU BUSINESS
PARTNERSHIP AGREEMENT

AUSTRALIE

DOCUMENT D'AIDE À L'UTILISATION DU
BUSINESS PARTNERSHIP AGREEMENT

1 INTRODUCTION

L'entente administrative de gestion entre Centrelink et le *Department of Family and Community Services* (FaCS), en Australie, est l'entente la plus complète et la plus détaillée recensée parmi les six juridictions étudiées. Ainsi, afin de permettre aux responsables du Conseil de gestion de l'assurance parentale d'en ressortir le maximum d'information et d'en analyser les sections les plus pertinentes, le document suivant a été produit. En effet, ce document liste, définit et donne les liens Internet des sections les plus pertinentes du *Business Partnership Agreement* (BPA) qui est le nom donnée à l'entente administrative de gestion liant les deux parties.

2 PLAN GÉNÉRAL DU BUSINESS PARTNERSHIP AGREEMENT 2001-2004

Le BPA 2001-2004 comporte trois grandes parties : une déclaration de partenariat stratégique, les protocoles d'entente et le cahier des charges. Dans ce qui suit seront présentées les différentes sections composant chacune de ces parties ainsi que les liens Internet menant à ces sections. Finalement, le contenu de chaque partie sera présenté à l'aide d'un tableau récapitulatif.

2.1 Déclaration de partenariat stratégique (Partnership Strategic Statement)

La déclaration de partenariat stratégique présente²⁷ :

- la vision commune de Centrelink et du FaCS;
- les objectifs de chaque partenaire;
- les questions à résoudre au cours de l'année 2001-2004;
- la vision de la relation pour les trois années suivantes;
- les stratégies et les mécanismes sur lesquels se fonde le partenariat.

TABEAU 1 : ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA DÉCLARATION DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE

BPA 2001-2004	Arrangements financiers	Gestion de la performance	Reddition de comptes	Gestion du risque	Autres
Partnership Strategic Statement					Objectifs de la relation d'affaires
Attachment A	X	X	X		
Attachment B					Qualités / Comportements des partenaires

2.2 Protocoles d'entente (Protocol)

Les protocoles sont des accords détaillés portant sur chaque programme du FaCS (services parlementaires et ministériels, services juridiques, services de gestion de l'information, arrangements financiers, services de budget, etc.). Ces protocoles, révisés annuellement, établissent, pour chaque domaine d'activité, les résultats annuels minimums que Centrelink doit atteindre ainsi que les indicateurs clés de rendement pour chaque service.

²⁷ Department of Family and Community Services, *Strategic Partnership Statement*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm> Il est à noter que dans cette section se trouve un résumé du BPA 2001-2004 (*Attachment A*) à l'adresse suivante : Department of Family and Community Services, *Key Performance Indicators of the Health of the Relationship*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm#key>

Le BPA 2001-2004 comporte huit protocoles révisables annuellement :

- *Budget Development Protocol*²⁸;
- *Business Development and Operations Protocol* (structure de gouvernance commune du BPA)²⁹;
- *Business Partnership Assurance Protocol*³⁰;
- *Financial Arrangements Protocol*³¹;
- *Legal Services Protocol*³²;
- *Management Information Protocol*³³;
- *Ministerial and Parliamentary Services*³⁴;
- *Outcomes, Strategies and Performance Protocol*³⁵;

TABLEAU 2 : ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DES PROTOCOLES D'ENTENTE

BPA 2001-2004	Arrangements financiers	Gestion de la performance	Reddition de comptes	Gestion du risque	Autres
Protocol					
Budget Development	X (procédure, pas de détails monétaire)				
Business Development and Operations					Développement des services et de la relation d'affaires
Business Partnership Assurance			X	X	
Financial Arrangements	X (détails monétaire)		X		
Legal Services					Aspects légaux
Management Information					Gestion de l'information
Ministerial and Parliamentary Services					Services ministériels et aux parlementaires
Outcomes, Strategies and Performance		X	X		

2.3 Cahier des charges (Output specification)

Le cahier des charges définit les différentes obligations nécessaires à l'exécution du contrat conclu entre Centrelink et le FaCS. Plus précisément, il décrit les politiques, les stratégies, les

²⁸ Department of Family and Community Services, *Budget Development Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/budgetp.htm>

²⁹ Department of Family and Community Services, *Business Development and Operations Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/bussinep.htm>

³⁰ Department of Family and Community Services, *Business Partnership Assurance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>

³¹ Department of Family and Community Services, *Financial Arrangements Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>

³² Department of Family and Community Services, *Legal Services Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/legalp.htm>

³³ Department of Family and Community Services, *Management Information Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/managemp.htm>

³⁴ Department of Family and Community Services, *Ministerial and Parliamentary Services*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/ministes.htm>

³⁵ Department of Family and Community Services, *Outcomes, Strategies and Performance Protocol*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/outcomep.htm>

normes et l'échéancier de réalisation liés aux diverses catégories de services que Centrelink doit fournir.

Le cahier des charges du BPA 2001-2004 comporte neuf catégories de services :

- *Concessions and Community Support Output Specification*³⁶;
- *Corporate Services Output Specification*³⁷;
- *Disability and Carers Output Specification*³⁸;
- *Family Assistance Output Specification*³⁹;
- *International Services Output Specification*⁴⁰;
- *Parenting and Employment Programs Output Specification*⁴¹;
- *Seniors and Means Test Output Specification*⁴²;
- *Welfare Reform Output Specification*⁴³;
- *Youth and Students Output Specification*⁴⁴;

TABLEAU 3 : ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DU CAHIER DE CHARGE

BPA 2001-2004	Arrangements financiers	Gestion de la performance	Reddition de comptes	Gestion du risque	Description des services
Output specification					
Concessions and Community Support		X			X
Corporate Services		X			X
Disability and Carers		X			X
Family Assistance		X			X
International Services		X			X
Parenting and Employment Programs		X			X
Seniors and Means Test		X			X
Welfare Reform		X			X
Youth and Students		X			X

³⁶ Department of Family and Community Services, *Concessions and Community Support Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/concesss.htm>

³⁷ Department of Family and Community Services, *Corporate Services Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/corporas.htm>

³⁸ Department of Family and Community Services, *Disability and Carers Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/disabils.htm>

³⁹ Department of Family and Community Services, *Family Assistance Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/familys.htm>

⁴⁰ Department of Family and Community Services, *International Services Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/internas.htm>

⁴¹ Department of Family and Community Services, *Parenting and Employment Programs Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/parentis.htm>

⁴² Department of Family and Community Services, *Seniors and Means Test Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/seniorss.htm>

⁴³ Department of Family and Community Services, *Welfare Reform Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/welfares.htm>

⁴⁴ Department of Family and Community Services, *Youth and Students Output Specification*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/youths.htm>

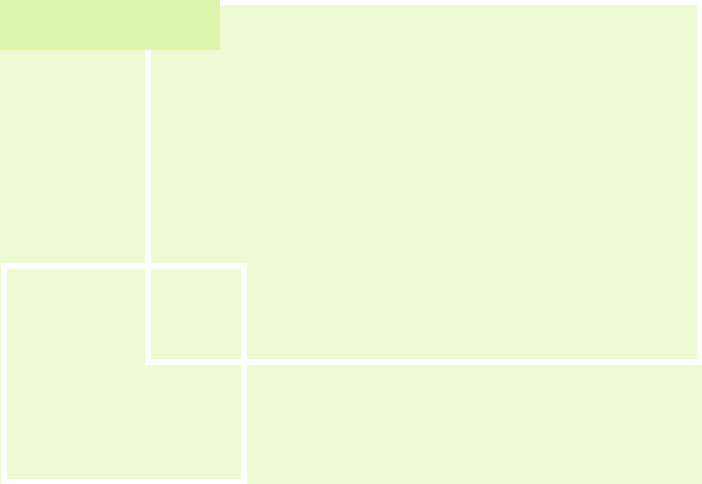
BIBLIOGRAPHIE

- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Budget Development Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/budgetp.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Business Development and Operations Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/bussinep.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Business Partnership Assurance Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Concessions and Community Support Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/concesss.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Corporate Services Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/corporas.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Disability and Carers Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/disabils.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Family Assistance Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/familys.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Financial Arrangements Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *International Services Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/internas.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Key Performance Indicators of the Health of the Relationship*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm#key>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Legal Services Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/legalp.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Management Information Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/managemp.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Ministerial and Parliamentary Services*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/ministes.htm>

- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Outcomes, Strategies and Performance Protocol*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/outcomep.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Parenting and Employment Programs Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/parentis.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Seniors and Means Test Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/seniorss.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Strategic Partnership Statement*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Welfare Reform Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/welfares.htm>
- DEPARTMENT OF FAMILY AND COMMUNITY SERVICES (Page consultée le 17 mars 2006). *Youth and Students Output Specification*, [en ligne],
<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/youths.htm>



COLOMBIE-BRITANNIQUE
MH ET MAXIMUS
ÉTABLISSEMENT DE MESURES DE
SÉCURITÉ POUR LA PROTECTION DES
RENSEIGNEMENTS PERSONNELS



COLOMBIE-BRITANNIQUE
MH ET MAXIMUS
ÉTABLISSEMENT DE MESURES DE SÉCURITÉ POUR LA PROTECTION DES
RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE

Dans le but de résoudre un problème de longue date lié à la prestation de services aux bénéficiaires et aux praticiens des régimes d’assurance maladie et d’assurance médicaments, le *Ministry of Health* (MH⁴⁵) de la Colombie-Britannique a décidé d’impartir l’ensemble de ses responsabilités administratives relatives aux deux régimes à une compagnie privée américaine : *Maximus inc.* En tant que compagnie dont le siège social se situe sur le territoire américain, *Maximus inc.* est assujettie à la *USA Patriot Act*. Cette loi, instituée en 2001 dans le but de protéger la population entre autres contre le terrorisme international, permet la consultation de données personnelles par les services fédéraux américains, et ce, sans l’obtention préalable de l’autorisation des personnes.

L’impartition à une compagnie privée américaine a suscité de nombreux débats au sein de la population de la Colombie-Britannique; les intervenants invoquaient la possibilité que les autorités américaines utilisent la *USA Patriot Act* pour accéder à de l’information personnelle localisée au Canada. La Cour supérieure a également statué sur les implications de la législation américaine puisque la *British Colombia Government and Service Employees’ Union* s’est fortement opposée à l’impartition. Le principal argument de la *British Colombia Government and Service Employees’ Union* portait sur le fait que l’impartition, telle que proposée par le MH, contrevient à la *Freedom of Information and Protection of Privacy Act* (FIPPA) en rendant accessibles, aux autorités américaines, les renseignements personnels sur la santé des habitants⁴⁶. La Cour suprême s’est prononcée en faveur du MH. Elle a souligné l’importance de la protection de la vie privée tout en concluant que les dispositions contractuelles et législatives ainsi que la structure de la société assurent une sécurité raisonnable en matière de protection de l’information personnelle. Cette décision de la Cour supérieure est maintenant portée en appel par le *British Colombia Government and Service Employees’ Union* ⁴⁷.

Étant donné le contexte particulier d’impartition à une compagnie privée qui n’est pas sous juridiction canadienne, la signature du contrat avec *Maximus inc.* a nécessité la mise en place de plusieurs mesures de sécurité supplémentaires ainsi que de mesures législatives et contractuelles, et ce, afin de limiter l’accès aux renseignements personnels que pourrait permettre la *USA Patriot Act*.

2 MODÈLE

2.1 Organismes responsables

L’implantation de mesures de sécurité pour la protection des renseignements personnels a impliqué plusieurs acteurs, dont les principaux sont les deux signataires du contrat de service, à savoir le MH et *Maximus inc.* Ces derniers se sont entendus sur les dispositifs à mettre en place avant de conclure une entente à long terme. En modifiant la législation, le gouvernement de la Colombie-Britannique est également un acteur important qui a pris des mesures concrètes pour protéger l’accès aux renseignements personnels des habitants de la province.

2.2 Pratique

Le gouvernement de la Colombie-Britannique et le MH ont mis en place une série de mesures, et ce, de manière à minimiser les risques qui résulteraient de l’impartition des responsabilités administratives des régimes d’assurance-maladie et d’assurance médicaments à une compagnie américaine.

45

Anciennement appelé *Ministry of Health Services*.

46

Information and Privacy Commissioner for British Columbia, *Privacy and the USA Patriot Act (Summary)*, p. 11, http://www.oipcbc.org/sector_public/usa_patriot_act/pdfs/report/privacy-final%20summary.pdf

47

Information and Privacy Commissioner for British Columbia, *Privacy and Canadian Governments’ Responses to Offshore Outsourcing Issues*, <http://governmnetevents.ca/apw2005/presentations/12>

■ Mesures législatives

À la suite des nombreuses pressions du public, le gouvernement de la Colombie-Britannique a amendé la FIPPA et neuf autres lois afin d'introduire des restrictions pour les organismes publics de la Colombie-Britannique et les fournisseurs de services privés. La FIPPA prévoit désormais que l'information personnelle conservée ou sous le contrôle d'organisations publiques de la province ne peut être stockée ou être accessible à l'extérieur du Canada. Par conséquent, lorsque cette restriction n'est pas respectée, le gouvernement doit être immédiatement averti⁴⁸.

Les nouvelles mesures législatives en vigueur imposent des sanctions aux prestataires de services qui :

- stockent, accèdent ou révèlent de l'information personnelle en dehors du Canada, à propos d'une organisation du secteur public;
- s'abstiennent de fournir l'information au ministre des Services de gestion de la province (*Minister of Management Services*) concernant les demandes pour la révélation d'information personnelle tenue par un prestataire de services⁴⁹.

Malgré les changements législatifs apportés par le gouvernement de la Colombie-Britannique, certaines faiblesses sont observées sur le plan des lois fédérales. En effet, selon le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, la législation de la Colombie-Britannique ne protège en rien l'information personnelle que le gouvernement fédéral transfère en dehors du pays. C'est ainsi que le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a recommandé au gouvernement fédéral d'examiner les circonstances dans lesquelles il permet le traitement, hors du pays, de l'information personnelle sur la population et d'expliquer aux Canadiens la nature de ces transferts⁵⁰.

■ Mesures contractuelles

La signature de l'entente entre le MH et *Maximus inc.* a d'abord nécessité un remaniement de la structure de *Maximus inc.*, de manière à implanter des filiales canadiennes de la société américaine, et ce, afin de limiter les impacts de la *USA Patriot Act*. La nouvelle structure est la suivante :

- *Maximus inc.* (siège social américain);
- *Maximus Canada inc.* (société canadienne);
- *Maximus BC Health inc.* (société de la Colombie-Britannique⁵¹).

Le contrat prévoit que les intérêts de *Maximus BC Health* doivent être détenus par *Maximus Canada* et non par le siège social américain. De même, les opérations de *Maximus BC Health* doivent être structurées séparément de celles de la société canadienne.

Par ailleurs, puisque la législation provinciale ne peut protéger suffisamment, à elle seule, des risques encourus par le transfert d'information personnelle à l'extérieur du pays, le contrat conclu entre *Maximus BC Health* et le MH comprend plusieurs mesures techniques et contractuelles. Les principales mesures sont les suivantes :

◆ Mesures techniques

- accès et conservation des données seulement en territoire canadien, à moins que le gouvernement de la Colombie-Britannique n'en décide autrement;
- accès à l'information permis seulement à la filiale *Maximus BC Health*.

◆ Mesures contractuelles

- respecter la législation en matière de protection des renseignements personnels, notamment la FIPPA;

⁴⁸ Fasken Martineau, *Privacy and Information Protection Bulletin*, [http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B70A45B9C4385256FB60061A73C/\\$File/BULL_ETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement](http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B70A45B9C4385256FB60061A73C/$File/BULL_ETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement)

⁴⁹ Osler, *British Columbia Responds to USA Patriot Act with Tough New Rules on How Service Providers manage Public Sector Data*, <http://www.osler.com/resources.aspx?id=8241>

⁵⁰ Office of the Privacy Commissioner of Canada, *Annual Report to Parliament 2004-2005 – Report on the Privacy Act*, http://www.privcom.gc.ca/information/ar/200405/200405_pa_e.asp#009

⁵¹ Jackson Karen, *The impact of the USA Patriot Act in Canada*, <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=35908&lastestnews=1>

- les employés liés directement aux opérations des régimes doivent signer annuellement un contrat de non-divulgence;
- certains outils doivent être implantés pour permettre de contrôler et de vérifier l'accès aux renseignements personnels (exemple : mise en place d'un nom d'utilisateur pour chacun des employés, limitation de l'accès à Internet, réduction du nombre de graveurs et de lecteurs de disquettes, etc.);
- *Maximus inc.* est assujettie seulement aux lois de la Colombie-Britannique et du Canada.

■ Autres mesures de sécurité

En octobre 2005, le gouvernement de la Colombie-Britannique a publié une série de directives gouvernementales applicables lors de l'impartition de certaines responsabilités des organismes publics à des fournisseurs de services américains. Le guide comprend des mesures pour protéger l'accès à l'information personnelle ainsi que des stratégies légales et technologiques que les organismes publics peuvent appliquer dépendamment des circonstances⁵².

2.3 Gestion

En modifiant la législation, le gouvernement de la Colombie-Britannique a pris des mesures concrètes pour assurer le respect des lois de la province. Les principales mesures sont les suivantes :

- les compagnies qui contreviendront aux nouvelles dispositions législatives peuvent être condamnées à verser un montant pouvant aller jusqu'à 500 000 \$⁵³;
- des dispositions assurent que toute l'information personnelle demeure la propriété de la province;
- des dispositions sont prises contre la non-divulgence des données⁵⁴.

Le MH a également inclus des dispositions au contrat afin d'assurer le respect des mesures de sécurité. C'est la *Contract Management Branch*⁵⁵, une unité administrative du MH, qui est responsable de surveiller l'application adéquate des termes de l'entente contractuelle⁵⁶. Voici certaines dispositions prévues au contrat :

- des pénalités pouvant aller jusqu'à 35 M\$ ont été prévues pour toute infraction liée à la confidentialité;
- des restrictions sont prévues sur l'utilisation et le contrôle de l'équipement électronique par les employés⁵⁷;
- l'entente peut prendre fin si des renseignements personnels sont divulgués incorrectement ou si une faille apparaît dans la protection de la vie privée des citoyens;
- une disposition contractuelle assure qu'advenant un risque de divulgation, le MH gérera le système des régimes d'assurance-maladie et d'assurance médicaments jusqu'à ce que le risque disparaisse.

2.4 Facteurs de succès

Les principaux facteurs de succès de cette pratique sont les suivants :

- modification de la législation provinciale de manière à y introduire des mesures permanentes pour protéger l'accès à l'information personnelle de la province, notamment lors de l'impartition à des organismes étrangers;
- plusieurs mesures contractuelles ont été prévues pour éliminer les risques liés à la transmission de renseignements personnels à la compagnie américaine;

⁵² Fasken Martineau, *Privacy and Information Protection Bulletin*,
[http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B70A45B9C4385256FB60061A73C/\\$File/BULL ETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement](http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B70A45B9C4385256FB60061A73C/$File/BULL ETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement)

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Jackson Karen, *The impact of the USA Patriot Act in Canada*,
<http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=35908&lastestnews=1>

⁵⁵ La *Contract Management Branch* s'occupe spécifiquement de la gestion du contrat et des relations entre le MH et Maximus BC Health

⁵⁶ Ministry of Health, *Health Benefits Operations Project Summary*,
http://www.healthservices.gov.bc.ca/cpa/mediasite/pdf/HBO_Project_Summary.pdf

⁵⁷ Jackson Karen, *The impact of the USA Patriot Act in Canada*,
<http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=35908&lastestnews=1>

- des pénalités financières importantes sont prévues pour le non-respect de la législation et du contrat;
- création d'une unité administrative spécifique au sein du MH, la *Contract Management Branch*, de manière à surveiller l'application des termes de l'entente contractuelle.

3 BILAN

La Cour supérieure ainsi que la plupart des experts consultés s'entendent pour dire que l'impartition de certaines responsabilités des organismes publics à des compagnies privées étrangères ne va pas à l'encontre de la Charte des droits de la personne ni de la FIPPA⁵⁸. Néanmoins, en l'absence d'une entente formelle entre les gouvernements canadien et américain, certains risques, minimes mais significatifs, demeurent en matière de protection de l'information personnelle. Selon certains auteurs consultés, l'existence de tels risques pourrait décourager les organismes canadiens, particulièrement les autorités gouvernementales, d'impartir à des compagnies américaines des fonctions qui touchent l'accès à l'information personnelle⁵⁹.

L'expérience de l'impartition, à une compagnie américaine, des responsabilités administratives des régimes d'assurance-maladie et d'assurances médicaments en Colombie-Britannique, démontre que l'introduction de mesures contractuelles supplémentaires pour protéger l'information personnelle permet de minimiser davantage les risques de divulgation. Les exigences en matière de sécurité prévues à l'intérieur du contrat se conforment, entre autres, aux amendements de la FIPPA, aux recommandations formulées par le *BC Information and Privacy Commission* ainsi qu'au jugement de la Cour supérieure. Étant donné la récente signature du contrat en 2004, il est toutefois difficile de savoir dans quelle mesure les dispositions prévues sont bénéfiques pour la province.

Selon certains analystes, il sera intéressant, à l'avenir, de constater si d'autres provinces canadiennes ou le gouvernement fédéral suivront la Colombie-Britannique et apporteront des amendements législatifs similaires, de manière à protéger l'information personnelle détenue par les organisations publiques⁶⁰.

⁵⁸ Information and Privacy Commissionner for British Columbia, *Privacy and the USA Patriot Act (Summary)*, p. 11, http://www.oipcbc.org/sector_public/usa_patriot_act/pdfs/report/privacy-final%20summary.pdf

⁵⁹ Jackson Karen, *The impact of the USA Patriot Act in Canada*, <http://www.mondag.com/article.asp?articleid=35908&latestnews=1>

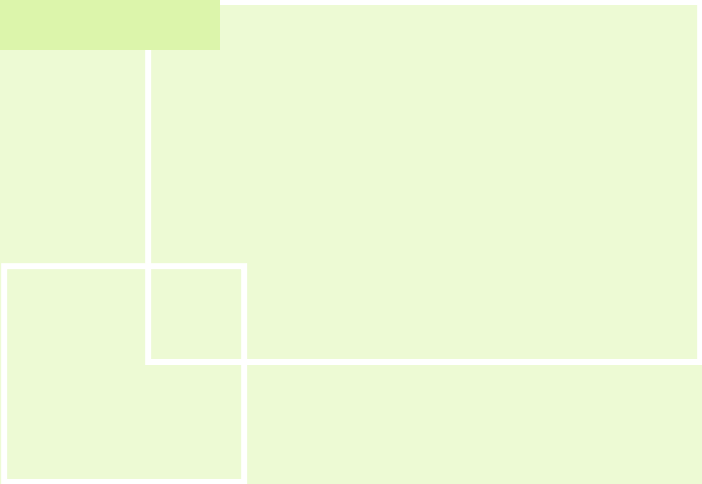
⁶⁰ Osler, *British Columbia Responds to USA Patriot Act with Tough New Rules on How Service Providers manage Public Sector Data*, <http://www.osler.com/resources.aspx?id=8421>

BIBLIOGRAPHIE

- FASKEN MARTINEAU (Page consultée le 17 janvier 2006). *Privacy and Information Protection Bulletin*, [en ligne],
[http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B870A45B9C4385256FB60061A73C/\\$File/BULLETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement](http://www.fasken.com/WEB/FMDWEBSITEFRENCH.NSF/0/DC49B870A45B9C4385256FB60061A73C/$File/BULLETIN_PRIVACY_FEB2005.PDF?OpenElement)
- INFORMATION AND PRIVACY COMMISSIONER FOR BRITISH COLUMBIA (Page consultée le 16 janvier 2006). *Privacy and the USA Patriot Act (Summary)*, [en ligne],
http://www.oipcbc.org/sector_public/usa_patriot_act/pdfs/report/privacy-final%20summary.pdf
- INFORMATION AND PRIVACY COMMISSIONER OF ONTARIO (Page consultée le 16 janvier 2006). *Privacy and Canadian Governments' Responses to Offshore Outsourcing Issues*, [en ligne], <http://www.governmentevents.ca/apw2005/presentations/12>
- JACKSON KAREN (Page consultée le 16 janvier 2006). *The impact of the USA Patriot Act in Canada*, [en ligne],
<http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=35908&lastestnews=1>
- MINISTRY OF HEALTH (Page consultée le 16 janvier 2006). *Health Benefits Operations Project Summary*, [en ligne],
http://www.healthservices.gov.bc.ca/cpa/mediasite/pdf/HBO_Project_Summary.pdf
- OFFICE OF THE PRIVACY COMMISSIONER OF CANADA (Page consultée le 16 janvier 2006). *Annual Report to Parliament 2004-2005 – Report on the Privacy Act*, [en ligne],
http://www.privcom.gc.ca/information/ar/200405/200405_pa_e.asp#009
- OSLER (Page consultée le 16 janvier 2006). *British Columbia Responds to USA Patriot Act with Tough New Rules on How Service Providers manage Public Sector Data*, [en ligne],
<http://www.osler.com/resources.aspx?id=8241>



ROYAUME-UNI
NS&I ET CENTRELINK
ÉTALONNAGE DES PRATIQUES
ADMINISTRATIVES DU SBS



ÉTALONNAGE DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES DU SBS

1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE

Une étude stratégique effectuée en janvier 1997 avait conclu que le *National Savings and Investments* (NS&I) devait moderniser ses systèmes et revoir son processus d'affaires afin d'être compétitif avec le secteur privé et de créer de la valeur ajoutée⁶¹.

Concrètement, cette nécessité d'améliorer la performance s'est traduite par l'impartition de la majeure partie des activités du service de soutien du NS&I au *Siemens Business Services* (SBS). Ce dernier SBS a investi des sommes afin de rendre plus efficaces et productives les activités qu'il mène pour le compte de NS&I. Ainsi, le SBS a fait des économies et des gains de productivité, notamment en se dotant de nouvelles technologies et en diminuant le nombre d'employés nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Une étude sur l'entente administrative de gestion entre le NS&I et le SBS, réalisée en novembre 2000 par le *Committee of Public Accounts* du Parlement britannique⁶², avait cerné les forces et les faiblesses de cette relation d'affaires. Il en ressort les trois remarques suivantes :

- l'entente apparaît comme étant la solution adéquate pour créer de la valeur ajoutée;
- l'entente demeure un projet à haut risque pour SBS et le NS&I;
- le NS&I doit demeurer vigilant dans la suite des événements.

Par la suite, l'étude a permis l'émission de recommandations pour chacune de ses remarques. Deux mesures présentées dans ces recommandations ont été jugées intéressantes pour le présent travail. La première porte sur les *Public sector comparators* (PSC) qui ont pour fonction de mesurer la valeur ajoutée de l'impartition des activités au SBS et de comparer les coûts qui lui sont liés par rapport à ce qu'aurait coûté la continuité des activités par le secteur public lui-même. Cette recommandation fait partie de la première remarque.

De même, les recommandations liées à la troisième remarque présentent entre autres une mesure visant à comparer les pratiques administratives du SBS avec celles d'autres entreprises du secteur privé afin de cerner et d'intégrer les meilleures initiatives. Ces deux mesures seront explorées à l'intérieur d'un seul et unique thème : l'étalonnage *benchmark* des pratiques du SBS, d'abord avec l'hypothèse présentée ci-haut et faisant référence au secteur public, et ensuite par rapport aux meilleures pratiques repérées dans le secteur privé.

2 MODÈLE

2.1 Organismes responsables

■ National Savings and Investments

Le NS&I est une agence exécutive du ministère des Finances (*HM Treasury*) qui s'occupe de financer une partie de la dette nationale en vendant des produits financiers gouvernementaux sur le marché du détail.

■ Siemens Business Services

Le SBS est une division de *Siemens AG*, la compagnie allemande mère du *Siemens group*.

⁶¹ The UK Parliament, *Report of the Committee of Public Accounts*,
<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm/199900/cmselect/cmpubacc/566/56603.htm>

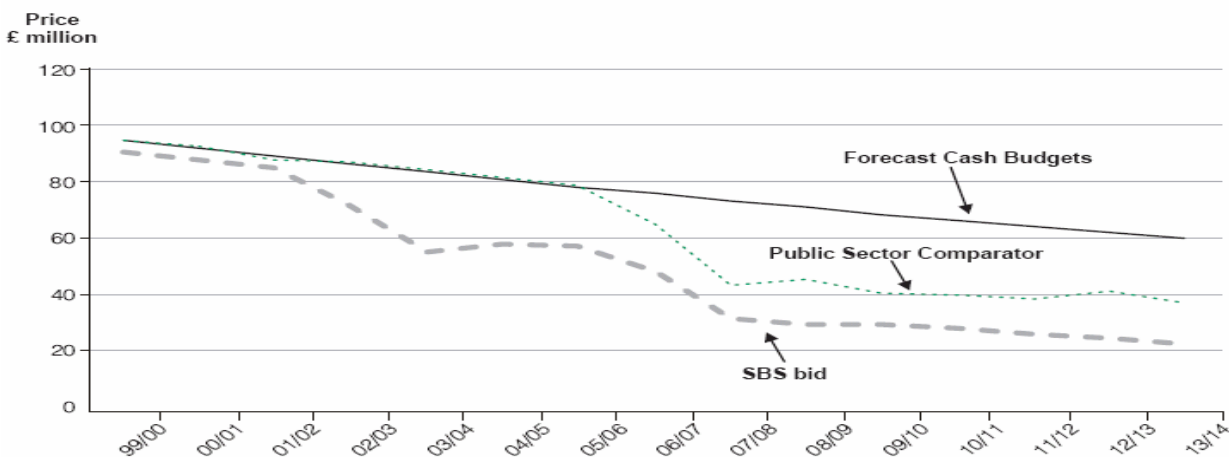
⁶² *Ibid.*

2.2 Pratique

■ Public sector comparators⁶³

Afin de surveiller l'évolution de la « valeur ajoutée » résultant de l'impartition des activités au secteur privé et de comparer les économies réalisées grâce à l'entente avec le SBS par rapport à l'hypothèse selon laquelle le NS&I n'aurait pas imparti ses activités, le NS&I a développé des PSC. Avec cette pratique, le NS&I estime le coût net de poursuite de la gestion et à l'interne de l'administration des services opérationnels à l'intérieur. En l'occurrence, l'estimation du PSC est de l'ordre de 793 M £ sur 15 ans, tandis que l'entente proposée par SBS est de l'ordre de 635 M £. Ceci représente donc des économies de 158 M £ sur 15 ans⁶⁴. Il est à noter que le NS&I n'aurait pas eu les moyens d'effectuer la modernisation de son entreprise alors que le SBS, étant plus flexible, avait la possibilité d'implanter de nouvelles technologies et d'avoir recours à moins d'employés. La figure 19 présente une comparaison de ce PSC avec l'offre du SBS⁶⁵ :

FIGURE 1 : COMPARAISON DU PUBLIC SECTOR COMPARATORS AVEC L'OFFRE DU SIEMENS BUSINESS SERVICES ET LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES (FORECAST CASH BUDGET) SUR LES 15 ANS DE L'ENTENTE



■ Benchmark avec le secteur privé⁶⁶

Selon le rapport du *Committee of Public Accounts*, le NS&I doit demeurer vigilant jusqu'à la fin de l'entente avec *Siemens*. Ainsi, afin de s'assurer du bon fonctionnement de cette entente, une structure de gouvernance mixte a été mise en place⁶⁷. Cette structure repose sur des éléments clés tels que l'implantation d'une procédure d'étalonnage systématique des performances et des coûts avec le marché, et ce, afin de maximiser la valeur ajoutée tout au long de l'entente. Cette pratique a pour objectif de maintenir un service équivalent à ce qui se trouve ailleurs sur le marché des produits financiers.

2.3 Gestion

■ Public sector comparators

Les PSC ont été préparés par une firme de consultants appelée *PA consulting* et ont été révisés par le directeur des services opérationnels du NS&I et par le ministère des Finances. Les PSC ont été construits sur la base d'un plan d'affaires préparé par le directeur des services opérationnels du NS&I. En effet, en cherchant à savoir si l'entente avec le SBS serait une bonne option d'investissement, deux scénarios de PSC ont été élaborés. Le premier se base sur

⁶³ National Audit Office, *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf et National Audit Office, *Report by the Comptroller & Auditor General 2000*, p. 22-23, 78-79, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900493.pdf

⁶⁴ Le rapport ajoute qu'ayant initialement sous-estimé les coûts liés à la transformation du NS&I, ce dernier a réajusté ses estimations et a fixé à 336 M £ les économies réalisées.

⁶⁵ National Audit Office, *Report by the Comptroller & Auditor General*, p. 27, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900493.pdf

⁶⁶ National Audit Office, *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, p. 8, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf

⁶⁷ D'autres éléments s'ajoutent à la structure de gouvernance mixte, à savoir une meilleure gestion financière du SBS et une gestion de la fraude plus efficiente.

l'hypothèse de la non-disponibilité d'un financement public pour la modernisation des services opérationnels⁶⁸, tandis que le deuxième scénario se base sur l'hypothèse inverse.

Dans le cas du premier PSC, il a été possible de démontrer que le NS&I a réalisé des économies de 158 M £. Le deuxième scénario pose l'hypothèse que le NS&I aurait eu accès à un financement pour la modernisation de ses activités. Encore une fois, ce deuxième PSC compare cette possibilité à l'impartition des activités au SBS. Selon l'étude du *Committee of Public Accounts*, ce PSC aurait coûté 748 M £, ce qui aurait réduit l'épargne espérée sur l'entente avec le SBS à 113 M £. Ainsi, bien que l'entente avec le SBS soit moins couteuse que les deux PSC, la différence est beaucoup moindre sous l'hypothèse qu'un financement fourni par le NS&I aurait été possible.

L'étude souligne l'importance de construire des PSC sur la base de la disponibilité et de la non-disponibilité d'un financement à même l'organisation publique. Dans ce cas-ci, la comparaison montre que dans les deux cas, l'entente avec le SBS permet des économies substantielles pour le NS&I. Il aurait cependant été possible qu'un financement à même le secteur public permette de réaliser plus d'économies, ou une meilleure valeur ajoutée, que l'impartition à une entreprise du secteur privé.

■ **Benchmark avec le secteur privé**

Le NS&I et le SBS se sont entendus pour comparer les coûts et la qualité du service rendu avec les meilleures pratiques présentes sur le marché. En effet, un programme a été planifié pour comparer plusieurs secteurs clés. Les activités de cet exercice de *benchmark* se limitent à l'étude des moyens pour faire baisser les coûts de production et augmenter la qualité du service. L'accord sur le *benchmark* doit permettre au NS&I de surveiller toutes les opérations du SBS et de les comparer avec les meilleures pratiques sur le marché des services financiers. À terme, toute réduction dans les coûts de production viendrait s'ajouter aux bénéfices de NS&I. De même, toute amélioration à faire quant à la qualité du service mènerait à une augmentation du niveau des standards de performance requis par le NS&I et le SBS. Ainsi, de nouvelles pénalités financières peuvent s'ajouter à la suite de l'introduction de nouveaux standards.

Le *benchmark* est effectué par un groupe prévu à cet effet dans la structure de gouvernance. Ce groupe stratégique est composé d'employés du NS&I et du SBS. En fait, ce sont les employés du SBS qui produisent les études et les employés du NS&I en effectuent le suivi et le contrôle. Les études sont ensuite présentées aux dirigeants du NS&I et du SBS.

Voici quelques secteurs de comparaison sur lesquels porte le *benchmarking* :

- les centres d'appels;
- les procédures automatisées;
- les plaintes des consommateurs;
- la satisfaction des consommateurs;
- les communications à l'interne.

2.4 Facteurs de succès

■ **Public sector comparators**

Tel que mentionné dans la section 2.3, le premier PSC justifie le choix de l'impartition au SBS. Le deuxième PSC vient quant à lui assurer aux responsables du NS&I, qu'à financement égal, l'impartition demeure toujours la meilleure option pour assurer la maximisation de la valeur ajoutée.

■ **Benchmark avec le secteur privé**

Le tableau 28 présente les secteurs que le NS&I et le SBS ont choisi de comparer avec les entreprises du secteur privé. Sont associés à ces différents secteurs les résultats de l'enquête, à savoir si le SBS est meilleur, équivalent ou inférieur, dans chacun de ces secteurs, au secteur privé. Un facteur qui assure le succès de cette pratique réside dans le fait que les actions à entreprendre sont systématiquement recommandées aux responsables.

⁶⁸ C'est le cas du NS&I. En fait, aucun financement n'était possible pour moderniser les activités du NS&I à concurrence de ce que le SBS proposait.

TABLEAU 4 : LISTES DES SECTEURS DE COMPARAISON, DES
RÉSULTATS ASSOCIÉS ET DES ACTIONS REQUISES
ET ENTREPRISES⁶⁹

Area Benchmarked	Results of Benchmarking	Action Required	Action Taken
Attendance Management	Management of sickness absence equal to or superior to benchmark comparators	Could benefit from introduction of reward scheme for good attendance	Under review
Automated Processes	Fewer automated processes than comparator organisations	Introduction of more automated processes could increase operational efficiency and reduce error rates and rectification costs	Being incorporated into operational strategy review. Leading-edge desk top openers have subsequently been purchased to increase productivity
Business Continuity Planning	SBS and NS&I account at the leading edge of comparator organisations and better than most account within SBS as a whole	No action required. Benchmarking undertaken to provide stakeholder assurance	To be subject of regular review in order to ensure maintenance of high standards
Call Centres	SBS/NS&I Call centre compared favourably with benchmarking partners in terms of having been developed in a professional manner	Some improvements in resource monitoring software and call quality monitoring were required	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding and due for review
Customer Complaints	Generally compared favourably with BS8600 for internal complaints. For external complaint handling, the findings were favourable compared to benchmark partners	Development of a complaints database and increased support for staff involved in grievance procedures would improve internal performance overall. Staff guidance notes and improved training would improve overall external performance	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding
Customer Satisfaction	Identified that Customer Satisfaction measures linked directly to KPI measures was not industry standard and was not providing a good overall indication of satisfaction levels	Recommended that overall approach to customer satisfaction measurement be reviewed	KPI regime has since been reviewed as part of the contract realignment in September 2002

Area Benchmarked	Results of Benchmarking	Action Required	Action Taken
Death Claims Handling	The financial level at which NS&I call for Grant of Probate is lower than other financial organisations	Recommended that the financial level is brought in line with other organisations – this will yield process cost savings with no negative impact on customers	Under review
Disability Discrimination Act	The facilities offered by SBS/NS&I to disadvantaged customers compare well with those of other leading financial organisations, but they are not widely advertised	For information and stakeholder assurance	Regular review required
E-mail Management	Benchmark indicated that comparator organisations have seen benefit in staff morale and productivity in developing and implementing e-mail guidelines	Outline guidelines have been produced and sent to SBS UK and NS&I for review	Under review
Internal Communications	Internal communications compare favourably with benchmark organisations	Improvements could be made through the development of an intranet site, more two-way communication and personnel satisfaction survey	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding
Published Service Standards	Published service standards of NS&I were equal or superior to those of other financial organisations	No action required – undertaken to provide stakeholder assurance	Regular review required
Postage Standards	High level research and not a full study. No industry standards identified with regards to the usage of first and second class postage. NS&I compared equally or favourably to the comparator organisations	Some opportunities for cost saving identified where customer impacts were negligible	Some areas already implemented and cost savings being delivered – some recommendations still under review with respect to customer impact
Same Day Banking	Internal benchmark only as no comparable partner organisations prepared to share the level of detail required. The internal benchmark indicated that in the main, the KPI targets were being met	Areas of weakness in minor workstreams were identified as contributory factors to KPI failure. Recommendation was that work was undertaken to address these areas	Under review

⁶⁹ National Audit Office, *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, p. 31-32, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf

3 BILAN

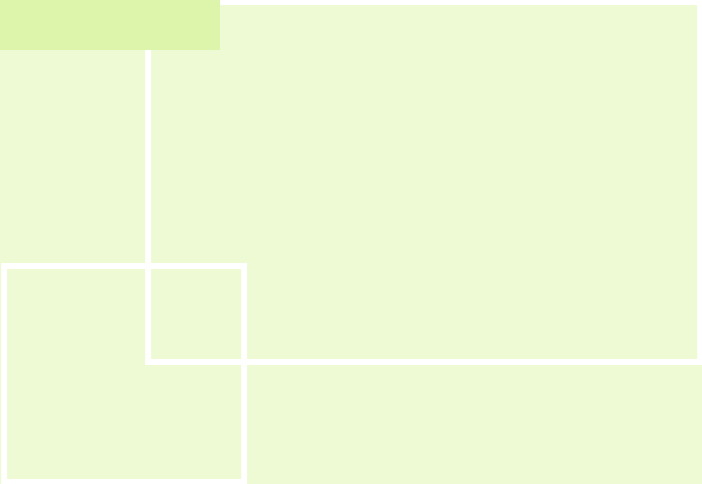
Les PSC ont permis de mesurer la valeur ajoutée créée par l'impartition des services opérationnels à SBS. Le fait de comparer le SBS avec deux scénarios, c'est-à-dire concernant la disponibilité ou non d'un financement dans le secteur public, a permis au NS&I de s'assurer que même si le financement avait été disponible dans le secteur public, l'option de l'impartition à SBS reste la plus optimale. Enfin, le *benchmark* de plusieurs pratiques administratives de le SBS a pour but de permettre l'atteinte d'un niveau d'efficacité et de productivité supérieur. Cette pratique peut aboutir à des baisses de coûts pour NS&I ou à l'augmentation des standards de performance pour SBS. Ainsi, ces deux pratiques permettent d'optimiser le retour sur investissement des épargnants britanniques.

BIBLIOGRAPHIE

- THE UK PARLIAMENT (Page consultée le 25 janvier 2006). *Report of the Committee of Public Accounts*, [en ligne], <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm199900/cmselect/cmpubacc/566/56603.htm>
- NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 25 janvier 2006). *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf
- NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 25 janvier 2006). *Report by the Comptroller & Auditor General 2000*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900493.pdf



ROYAUME-UNI
NS&I ET SBS
NOUVELLE STRUCTURE DE
GOUVERNANCE



ROYAUME-UNI NS&I ET SBS

NOUVELLE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

1 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE

Lors de la signature, en 1999, de l'entente administrative de gestion entre le *National Savings & Investments* (NS&I) et le *Siemens Business Services* (SBS), il était clairement établi que ce type d'arrangement exigerait une approche commune des activités⁷⁰. En effet, une étude réalisée par le *National Audit Office*, publiée en novembre 2001, avançait que les partenaires devaient avoir une approche collaborative afin que chacun puisse réaliser ses objectifs respectifs⁷¹. Deux conclusions sont ressorties de cette étude, à savoir :

- le NS&I et le SBS doivent comprendre les objectifs respectifs de l'autre;
- le NS&I et le SBS doivent évaluer les impacts d'une association.

Afin d'atteindre ces objectifs plus efficacement et de contrer certaines difficultés, le NS&I et le SBS ont procédé à un certain nombre de changements quatre ans après la signature de l'entente⁷².

À ce moment, le NS&I a reconnu qu'il a sous-estimé l'impact que ces changements pouvaient avoir sur les coûts opérationnels du SBS. En effet, NS&I, n'avait pas entièrement considéré l'impact que ses demandes supplémentaires pourraient avoir sur les coûts du SBS. Une seconde difficulté résidait dans le fait que les deux parties ne confrontaient pas leurs méthodes et leurs valeurs pour atteindre leurs objectifs spécifiques. Enfin, certaines exigences initiales du contrat mettaient en danger la survie financière du SBS. Ces trois difficultés ont abouti à des changements dans certains éléments de la gestion de l'entente et à la création d'une nouvelle structure de gouvernance responsable de l'entente administrative de gestion.

2 MODÈLE

2.1 Organismes responsables

■ National Savings and Investments

Le NS&I est une agence exécutive du ministère des Finances (HM Treasury) qui s'occupe de financer une partie de la dette nationale en vendant des produits financiers gouvernementaux sur le marché de détail.

■ Siemens Business Services

Le SBS est une division de Siemens AG, la société allemande mère du Siemens group.

2.2 Pratique

Le NS&I a modifié son approche dans la gestion de la relation le liant au SBS. En effet, il a réalisé la nécessité de prendre plus de responsabilités dans certains domaines de la relation d'affaires, et ce, particulièrement en ce qui concerne le coût des activités réalisées et la gestion de la plateforme informatique (*Thaler*). En effet, plusieurs difficultés avaient été relevées aux niveaux financier, comptable, stratégique et opérationnel. Par exemple, l'estimation des coûts était déficiente et l'anticipation des changements et la prise de décision étaient lentes. Cette situation, jugée risquée, a nécessité un ajustement dans la gestion de l'entente administrative entre le NS&I et le SBS.

Ainsi, depuis 2003, le NS&I et le SBS ont une approche commune qui couvre l'ensemble des activités rattachées à l'entente administrative de gestion. Les décisions sont ainsi basées sur les activités « communes » liées à l'entente et non plus sur les intérêts « individuels » du NS&I et du

⁷⁰ Les termes utilisés sont : *whole business approach* et *single business focus*.

⁷¹ National Audit Office, *Managing the relationship to secure a successful partnership in PFI projects*, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102375.pdf

⁷² National Audit Office, *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf

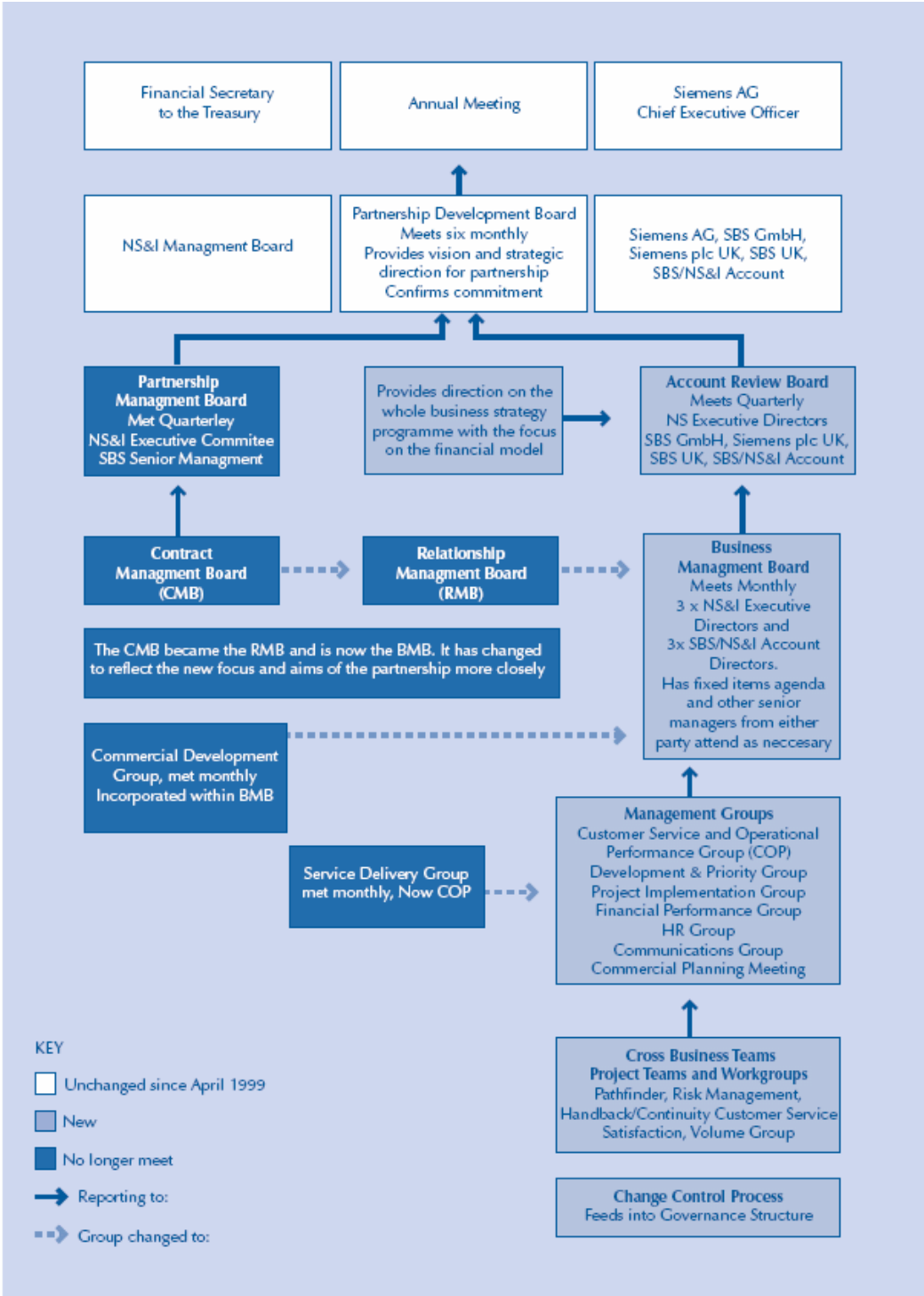
SBS. À titre d'exemple, le NS&I est plus impliqué dans le suivi et dans la réalisation de la comptabilité des transactions (*accounting transactions*) ainsi que dans la reconfiguration des processus d'affaires. De plus, le NS&I a maintenant accès aux prévisions financières du SBS, de même qu'à ses plans de projection (*Open book forecastings*) ce qui permet, entre autres, d'évaluer les impacts financiers des actions de chaque partenaire sur le nouveau modèle commun d'affaires.

Enfin, il est à noter que même si le NS&I approuve les solutions du SBS, il ne partage pas les risques qui y sont associés. En effet, le risque associé aux changements demeure du ressort du SBS malgré la plus grande implication du NS&I. Le SBS peut donc profiter des conseils du NS&I lorsqu'il est en mesure de le faire.

2.3 Gestion

La figure 20 présente la nouvelle structure de gouvernance de l'entente administrative de gestion entre le NS&I et le SBS.

FIGURE 2 : MODIFICATIONS DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE⁷³



⁷³ National Audit Office, National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on, p. 21, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf

La figure 20 présente les modifications apportées, en 2003, à la structure de gouvernance responsable de la relation d'affaires entre le NS&I et le SBS. Les entités présentées en blanc n'ont pas subi de modifications depuis la signature de l'entente en 1999. À l'inverse, les éléments marqués en gris foncé sont des entités qui ont disparu depuis la modification de 2003. Finalement, les structures marquées en gris pâle sont des entités nouvellement créées.

Dans la section qui suit seront présentées les principales entités formant la nouvelle structure ainsi que leur composition et leurs fonctions :

■ Partnership Development Board

Le *Partnership Development Board* est la pierre angulaire dans la relation d'affaires entre le NS&I et le SBS. Ses fonctions s'articulent autour de la vision et des préoccupations stratégiques de la relation d'affaires. Il est formé de deux principaux corpus, à savoir le *NS&I Managment Board* et un groupe représentant les intérêts de Siemens (formé des actionnaires des entités suivantes : Siemens AG, le SBS GmbH, Siemens plc UK, le SBS UK, SBS/NS&I Account).

Le *Partnership Development Board* se rencontre tous les six mois et rend compte, lors de la rencontre annuelle, au *Financial Secretary to the Treasury* du ministère des Finances et au *Chief Executive Officer* de Siemens AG.

■ Account Review Board

L'*Account Review Board* a remplacé le *Partnership Management Board*. L'ARB organise des rencontres trimestrielles et ses fonctions et responsabilités portent sur les éléments suivants :

- la stratégie future de la relation d'affaires;
- les plans du NS&I et leurs impacts;
- les gens et les procédures;
- la mesure de la performance;
- les développements du NS&I;
- les développements du SBS pouvant affecter le NS&I;
- le partage des gains et l'étalonnage des procédures administratives du SBS;
- la communication;
- la résolution de contentieux.

Les décisions de l'ARB reposent sur les activités du *Business Managment Board* (BMB).

■ Business Managment Board

Le BMB a remplacé le *Relationship Managment Board* qui lui-même a remplacé le *Contract Managment Board*. Le BMB est composé de trois directeurs exécutifs du NS&I et de trois directeurs du *SBS/NS&I Account*. D'autres *managers seniors* appartenant au NS&I et au SBS peuvent assister aux réunions mensuelles⁷⁴ du BMB lorsque cela est nécessaire. Les principales fonctions et responsabilités du BMB portent sur :

- le suivi de la performance du SBS quant à l'exécution des différents aspects de l'entente;
- la gestion des changements majeurs apportés au contrat à l'intérieur de limites financières déjà prescrites;
- le suivi des changements dans les standards du service à la clientèle et des indicateurs clés de performance;
- la surveillance de la performance du SBS quant à ses relations avec d'autres entreprises;
- la résolution de contentieux provenant des niveaux inférieurs de la structure de gouvernance.

■ Management groups

Afin de surveiller et de mesurer la performance du SBS sur une base quotidienne, plusieurs *Management groups* ont remplacé le *Service Delivery Group*. En effet, la gestion journalière des différents aspects de l'entente n'est plus le fruit d'un seul et unique groupe administratif. La démarche opérationnelle commune a été segmentée en plusieurs secteurs d'activité de sorte qu'actuellement, sept groupes de travail, ayant chacun un mandat précis, ont été créés afin de faciliter la gestion commune des activités :

⁷⁴ Le *Contract Managment Board* se rencontrait six fois par année.

- *Customer Service and Operational Performance Group*;
- *Development & Priority Group*;
- *Project Implementation Group*;
- *Financial Performance Group*;
- *HR Group*;
- *Communications Group*;
- *Commercial Planning Meeting*.

Les Management groups doivent effectuer les tâches suivantes :

- la surveillance et la mesure de la performance du SBS;
- la comparaison des résultats avec les indicateurs de performance;
- l'application des pénalités financières liées à la performance;
- la reddition de comptes de la performance du SBS au BMB deux fois par mois;
- la résolution des problèmes avec des fournisseurs autres que le SBS;
- la gestion journalière de la relation d'affaires et la résolution des litiges.

D'autre part, l'ancien *Service Delivery Group*, actuellement le COP, avait élaboré un manuel d'instructions concernant les nouvelles procédures administratives d'affaires. Il avait également introduit de nouveaux rapports de gestion (*new business report*) pour s'assurer que l'entente est gérée d'une manière efficace. Ces deux procédures sont encore utilisées par les nouveaux groupes administratifs.

■ Cross business teams, Project teams et Workgroups

Enfin, de nouvelles équipes de travail conjointes (*Cross business teams, Project teams, Workgroups*) ont été créées pour s'occuper des aspects périphériques et complémentaires à la relation d'affaires. Les fonctions de ces groupes sont les suivantes :

- la recherche et l'exploration de nouvelles pistes de travail;
- la gestion du risque;
- la continuité dans la prestation de services à la clientèle, notamment quant à la préparation de la période, éventuelle, postérieure à l'entente administrative avec le SBS.

Parallèlement à ces entités, il existe un ensemble de nouvelles procédures administratives (voir figure 21) pour contrôler des changements qui peuvent être apportés à l'entente administrative de gestion (voir l'annexe I). Le principal objectif de ces procédures est de sécuriser les changements à apporter, et ce, en lien avec les exigences désirées par le NS&I. Cette gestion du changement doit se faire dans le cadre d'un niveau acceptable de risque et à un coût raisonnable afin de ne pas avoir d'effets néfastes sur les autres services à la clientèle.

2.4 Facteurs de succès

Après l'étude et l'analyse de plusieurs documents, les éléments suivants semblent être des facteurs de succès de la pratique étudiée :

■ Approche globale commune

- Les nouvelles équipes de travail;
- Les nouveaux comités et conseils ayant des mandats plus précis.

■ Nouvelles procédures administratives (voir la figure 21 et l'annexe 1)

◆ Arrangements de comptabilité à livre ouvert

- L'accès aux livres comptables du SBS;
- Modélisation des coûts et des arrangements de partages des bénéfices.

◆ Continuité du service à la clientèle (Hand back), pendant et après l'entente administrative de gestion avec le SBS

- La préservation de l'entreprise, des actifs, des employés et des ressources utilisées;
- L'habilité à poursuivre les activités après la fin éventuelle du contrat;
- L'utilisation de tierces entreprises pour des activités périphériques;
- La préservation de l'information et du savoir-faire.

- ◆ Procédure de contrôle des changements.

FIGURE 3 : ÉLÉMENTS, NOUVEAUX OU AMÉLIORÉS OU D'IMPORTANCE, FAISANT PARTIE DE LA NOUVELLE STRUCTURE DE GOUVERNANCE⁷⁵

Open Book Accounting Arrangements
Access to SBS books by NS&I established in contract
Complex cost model and gain-sharing arrangements provisions
Unitary fee and “below the line items” e.g. new products, third party business, accommodation, redundancy costs
70% of running costs budget – significant to year-end audit
Hand back
▫ Preservation of the entity; assets, staff and resources used in delivery ▫ Ability to hand-back and re-tender ▫ Third party business and shared services ▫ Information e.g. registers of assets: IT, information, staff, specialist know-how
Change Control
Process for controlling contract amendments and service variations
▫ Overall aim: to secure variations to service in line with NS&I requirements at acceptable levels of risk and cost with no adverse effect on deliverables included within the main contract
Process stages
Variation proposal evaluation Commercial negotiation Work and cost verification Payment/ closure

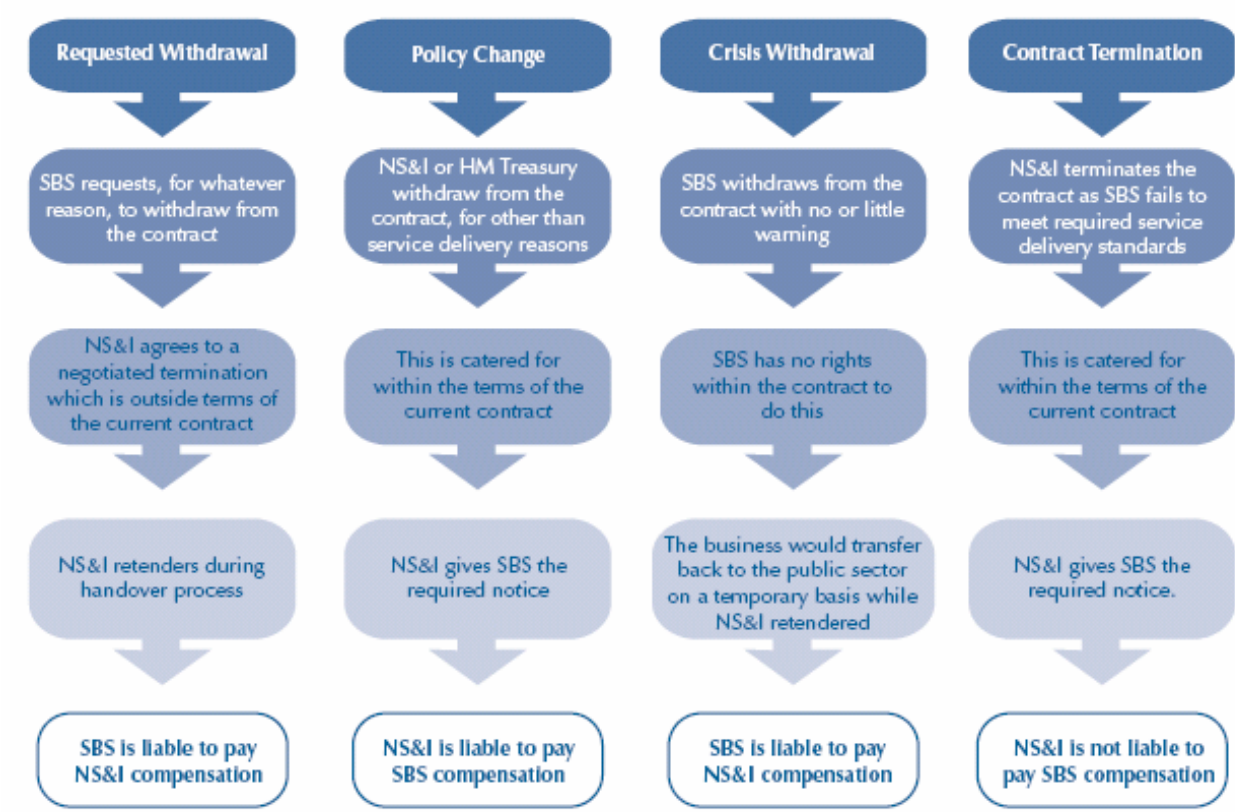
3 BILAN

Peu d’information a été retrouvée concernant les résultats de cette réorganisation. Cependant, le SBS et le NS&I ont, selon le rapport du *National Audit Office*, pris conscience des exigences qu’une nouvelle approche commune implique. Les deux organismes travaillent plus étroitement et s’investissent davantage dans la réussite des activités liées à l’entente. Pour le NS&I, la principale amélioration a été de prendre conscience que ses propres ressources et décisions pouvaient avoir un impact important sur la viabilité et la performance de la relation d’affaires. De plus, le SBS n’est plus considéré seulement comme un prestataire de services, mais comme un partenaire. Ce dernier, en plus d’avoir un soutien plus étroit du NS&I, s’est engagé à respecter ses engagements malgré les problèmes financiers rencontrés.

Par ailleurs, afin d’assurer la viabilité de la relation d’affaires, la société mère, Siemens AG, endosse les activités du SBS en cas de problème. Enfin, un *Partnership Continuity Plan* a été élaboré afin de parer toute difficulté majeure de la part de l’un des deux partenaires. Ce plan est basé sur les quatre scénarios présentés à la figure 22.

⁷⁵ HM Treasury, *The Audit of Contracted-out Services*, p. 14, <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/691/54/hia3503.pdf>

FIGURE 4 : PARTNERSHIP CONTINUITY PLAN⁷⁶



Le premier scénario prévoit une demande de résiliation de l’entente de la part du SBS. Dans ce cas, ce dernier doit payer des compensations financières au NS&I. À l’inverse, si le NS&I se retire du contrat à cause d’un changement dans les politiques gouvernementales, le deuxième scénario prévoit le paiement de compensations financières au SBS. Dans le cas où le SBS se retire de l’entente sans avertissement, le SBS n’a aucun droit et doit fournir toute compensation prévue à cet effet. Enfin, si le NS&I met fin à la relation à la suite d’un écart entre les standards de performance et la prestation du SBS, NS&I n’a pas à payer de compensations au SBS.

En plus de ces scénarios, un groupe de consultants est disponible pour supporter le NS&I dans la gestion de crise et d’intérim, de projet, d’appel d’offres, dans les avis juridiques et les communications.

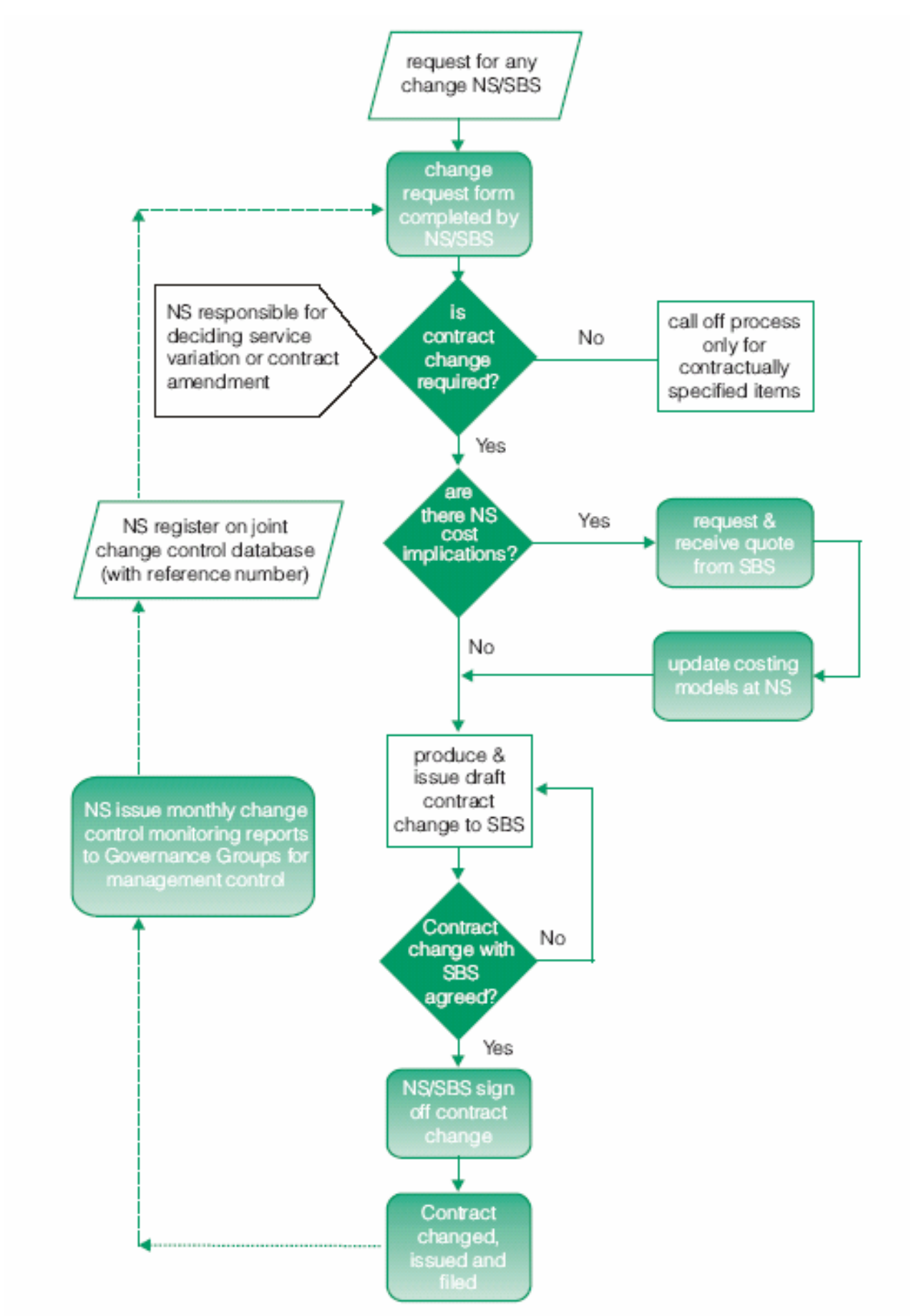
⁷⁶ National Audit Office, *National Savings and Investments’ deal with Siemens Business Services, four years on*, p. 23, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf

BIBLIOGRAPHIE

- HM TREASURY (Page consultée en janvier 2006). *The Audit of Contracted-out Services*, [en ligne], <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/691/54/hia3503.pdf>
- NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée en janvier 2006). *Managing the relationship to secure a successful partnership in PFI projects*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102375.pdf
- NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée en janvier 2006). *National Savings and Investments' deal with Siemens Business Services, four years on*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203626.pdf
- NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée en janvier 2006). *Report by the Comptroller & Auditor General 2000*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900493.pdf

ANNEXES

ANNEXE I : PROCÉDURE DE CONTRÔLE DU CHANGEMENT DES TERMES
DE L'ENTENTE ENTRE LE NS&I ET SBS⁷⁷



⁷⁷ National Audit Office, *Report by the Comptroller & Auditor General 2000*, p. 36, http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900493.pdf

ANNEXE II : PRODUITS FINANCIERS DE NATIONAL SAVINGS & INVESTMENTS

- Premium bonds;
- Cash mini ISA;
- Fixed interest savings certificates;
- Index-linked savings certificates;
- Children's bonus bonds;
- Income bonds;
- Pensioners guaranteed income bonds;
- Fixed rates savings bonds;
- Capital bonds;
- Guaranteed equity bonds;
- Investment account;
- Easy access savings account;
- Account for non-profit making organisations;
- Produits n'étant plus en vente :
 - Ordinary Account;
 - TESSA ISA;
 - SAYE;
 - Yearly Plan;
 - Deposit Bonds;
 - FIRST Option Bonds;
 - National Savings Stamps and Gift Tokens.

ANNEXE III : CASH FLOW STATEMENT

Cash flow statement

for the year ended 31 March 2004

	Notes	2003/04 £'000	2002/03 £'000
Net cash inflow / (outflow) from transactions with investors	10	1,524,011	(1,325,789)
Net cash (outflow) / inflow from the National Loans Fund and the Commissioners for the Reduction of the National Debt	11	(1,402,717)	1,449,509
Increase in cash at bank and in hand		121,294	123,720

10. Net cash inflow / (outflow) from transactions with investors

	2003/04 £'000	2002/03 £'000
Net increase in total funds invested	3,435,048	778,716
Adjustments for non-cash items		
Interest and prizes earned by investors	(1,926,753)	(2,086,970)
	1,508,295	(1,308,254)
Adjustments for movements in working capital other than cash	15,716	(17,535)
Net cash inflow / (outflow)	1,524,011	(1,325,789)

11. Net cash (outflow) / inflow from the National Loans Fund and the Commissioners for the Reduction of the National Debt

	2003/04 £'000	2003/04 £'000	2002/03 £'000
National Loans Fund (NLF)			
Received from the NLF	10,252,306		11,603,747
Paid to the NLF	(11,872,688)		(10,253,023)
		(1,620,382)	
Commissioners for the Reduction of the National Debt			
Received from the Commissioners	314,356		163,342
Paid to the Commissioners	(96,691)		(64,557)
		217,665	
Net cash (outflow) / inflow		(1,402,717)	1,449,509

Cash received from investors is passed to either the National Loans Fund or the Commissioners for the Reduction of the National Debt depending upon the product. It is not invested by National Savings and Investments. Cash to make payments to investors is drawn down from the National Loans Fund or the Commissioners as and when required.

ANNEXE IV : LISTE DES CONTRATS

NATIONAL SAVINGS & INVESTMENTS LIST OF CONTRACTORS WITH A CONTRACT

VALUE OF £100,000 OR MORE

NAME OF CONTRACTOR	NATURE OF SERVICE	CONTRACTED UNTIL
Bank of England	Banking services	28/02/06
BMP OMD Ltd	Media buying	31/03/08
CMG Logica	Payroll services	31/03/08
Lloyd Northover Ltd	Corporate identity	31/05/09
EHS Brann Ltd	Direct marketing	31/03/08
Keene Reprographics Ltd	Print	31/07/05
MORI Financial Services	Quantitative Research	31/07/05
Post Office Ltd	Counter services	31/03/07 (2 years +)
Siemens Business Services Ltd	Outsourcing partner for operational services	31/03/09
Synovate	Mystery Shopping	31/07/06
Taylor Nelson Sofres plc (Extending to 31 August 05)	Research	31/03/05
The Research Business International Ltd	Qualitative research	31/05/06
The Wriglesworth Consultancy	Media & PR support	31/12/05
Walsh Trott Chick Smith	Advertising Services	31/03/08

ANNEXE V : THE REBATE MECHANISM

This table presents a brief overview of the rebate mechanism. Under the terms of the contract, NS&I could be entitled to a rebate at the end of each contract year. There are six areas which could lead to a rebate being made. These are detailed below.

Rebate Category	Description
Volume of transactions	If the number of transactions fall below a specified minimum level, then a repayment occurs for each transaction below the level. The number of transactions carried out via the Post Office in relation to Ordinary and Investment Accounts are not included in the count for the purposes of calculating any rebate due
New Product Development	The monthly fee includes allowance for a set number of new NS&I products – four in years 1 and 2, two thereafter. If NS&I chooses not to take up the full allocation of new NS&I products then a full rebate of the funds for the unused product(s) becomes due. Similarly if the total costs incurred in developing the products is less than the budgeted allocation for the number of products developed then NS&I get fifty per cent of the savings versus budget
SBS Profit Margin	If the SBS profit margin percentage exceeds the amount specified in the contract then fifty per cent of the excess is returned to NS&I
Accommodation	If SBS makes savings against the agreed accommodation costs then NS&I shares in fifty per cent of the saving. Also, if SBS are able to let surplus space to third parties then NS&I receives 50 per cent of the rent receipts less SBS's letting expenses. In addition if the said rent covers space already charged as part of the fee to NS&I then the proportion of the fee covering the space let by SBS is returned in full
Third party business	For third party business profit that is related to the NS&I activities a proportion (percentage to be agreed at the time) will be shared with NS&I
Severance costs	The agreement specifies target severance numbers and associated costs. NS&I shares 70 per cent of any savings SBS make against the expected total over the first three contract years. This was only assessed at the end of the third contract year and as SBS had not saved any money, NS&I did not receive a rebate

ANNEXE VI : DEFINITIONS AND COST LIABILITIES OF PRODUCT AND CHANNELS

Area	Definition	Cost Liabilities
Product Variations	Includes interest rate changes, changes in minimum or maximum holdings, changes to eligibility of product holders, changes to rollover or penalty repayments	SBS bears all costs
Channel Variations	Includes, for example, changes to call centre script that is made available to customers via the telephone	No charge to NS&I
Product Enhancements	Anything which is not a new NS&I product but the change is too significant for it to be considered a product variation. For example changes in the way interest rates are applied to products, introduction of new or enhanced product features such as initial introduction of variable terms for products	Up to £300,000 – unitary charge (SBS liability) Between £300,000-£600,000 – liability shared equally between NS&I and SBS
Channel Enhancements	Anything which is not a new NS&I channel but the change is too significant for it to be considered a channel variation. For example enhancing the functionality of an existing channel such as telephony whereby customers can select services by keying in a number to be routed to appropriate operator.	Costs over £600,000 as below for new products and channels
New Products	A new product to be issued by or on behalf of the Director which is not an NS&I Product or a Fundamentally Different Product*, including for the avoidance of doubt Statement Based Savings Accounts and Fixed Rate Savings Bonds (FRSBs)	Up to £600,000 unitary charge (SBS liability) Between £600,000-£1 million – SBS liability
New Channels	A new method by which a Customer or New Customer (as the case may be) may contact NS&I which is not an NS&I Channel or an FD Channel* and, for the avoidance of doubt, but without limitation, includes the Internet Channel and the IFA Support Channel	Between £1 million and £1.8 million – NS&I and SBS share liability equally
A Fundamentally Different Product means any new product, which is not an NS Product, proposed by NS&I where the skills involved or the costs that would be incurred by SBS in developing, implementing or operating the infrastructure necessary to sell and administer the product are fundamentally different from the skills and costs necessary to develop, implement or operate the infrastructure necessary to sell and administer any existing NS&I products. A Fundamentally Different Channel means any proposed new means which is not an NS&I Channel by which a Customer or New Customer may contact NS&I where the skills involved or the costs incurred by SBS in developing, implementing or operating the infrastructure necessary to enable the use of such means are fundamentally different from the skills involved or the costs that would be incurred by SBS to develop, implement or operate the infrastructure to enable the use of any of the existing means by which a Customer may contact NS&I.		

ANNEXE VII : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

SR2002 SDA Goals	SR2002 SDA Objectives	SR2002 SDA Performance measures	2004-05 Targets	Performance
1. To achieve the financing remit and improve efficiency	To create at least an agreed amount of Value Added	Absolute amount of (delagged) Value Added from National Savings and Investments products, excluding Index Linked Saving Certificate Extension Terms	At least £200m	Met • In line with the overall market trend towards secure cash-based deposits, we have seen increased activity, which has continued to benefit us • At the end of 2004-05, the full year forecast for Value Added is £258 million
	To raise an amount of net financing within an agreed range	Absolute amount of net financing from all National Savings and Investment products	£2.0 billion (+/- £1 billion)	Met • As above, market conditions have remained favourable with customers continuing the trend towards low risk investments. This has resulted in increased activity • At the end of 2004-05 the full year forecast for Net Financing is £1.912 billion
	To invest in capability and subsequently return the efficiency of administering total funds to the level achieved in 2003-04	Ratio of total National Savings and Investments administrative costs to average funds invested by customers	Less than 30 basis points	Met and ongoing • Our administrative costs have been below plan throughout the year, combined with an increased funds invested has resulted in our efficiency measure averaging 24 basis points

SR2002 SDA Goals	SR2002 SDA Objectives	SR2002 SDA Performance measures	2004-05 Targets	Performance
2. To improve the effectiveness of fraud management	To minimise the proportion of fraud resulting in actual loss	Ratio of net fraud losses after blame assessment to total fraud detected	Less than 25%	Met and ongoing - Fraud by its nature is unpredictable and past experience has shown that the levels of fraud are greater in the early part of the year - At the end of 2004-05 the full year forecast for fraud is 16.6%

3. To improve the accessibility of National Savings and Investments for customers	To increase the proportion of customer interactions with National Savings and Investments <i>capable</i> of being carried out via non-paper based means	Ratio of the number of customer initiated transactions capable of being carried out via non-paper based means to the total number of customer transactions	At least 70%	Met - Performance against this metric is affected by both capability developed and the overall mix of transactions - At the end of 2004-05, the full year forecast for customer initiated transactions capable of being carried out via non-paper based means was 78.4%
	To increase the percentage of customer interactions with National Savings and Investments <i>actually</i> carried out via non-paper based means	Ratio of the number of customer initiated transactions actually carried out via non-paper based means to the total number of customer transactions	At least 28%	Met and ongoing - As above, performance against this measure is affected by both capability and the overall mix of customer transactions, but is also affected by customer preferences - At the end of 2004-05, the full year forecast for customer initiated transactions actually carried out via non-paper based means was 45.5%

4. To maintain the current high levels of customer service and satisfaction}	To achieve consistent accuracy in meeting increasingly challenging targets	Average performance against Accuracy Key Performance Indicator targets	At least 98.5%	Met and ongoing - Performance against Accuracy KPIs remains very high - At the end of 2004-05, the full year forecast for accuracy against key performance indicators was 99.5%
	To achieve consistent timeliness in meeting increasingly challenging targets	Average performance against Timeliness Key Performance Indicator targets	At least 96%	Met and ongoing - Performance against Timeliness KPIs has been very strong - The relevant KPI targets themselves were increased as part of continuous development - At the end of 2004-05, the full year forecast for timeliness against key performance indicators was 96.4%

SR2002 SDA Goals	SR2002 SDA Objectives	SR2002 SDA Performance measures	2004-05 Targets	Performance
	To exceed a threshold level of customer satisfaction with NS&I	New measure established in 2003-04	At Least 80%	Met and ongoing At the end of 2004-05, the full year forecast for customer satisfaction was 88%

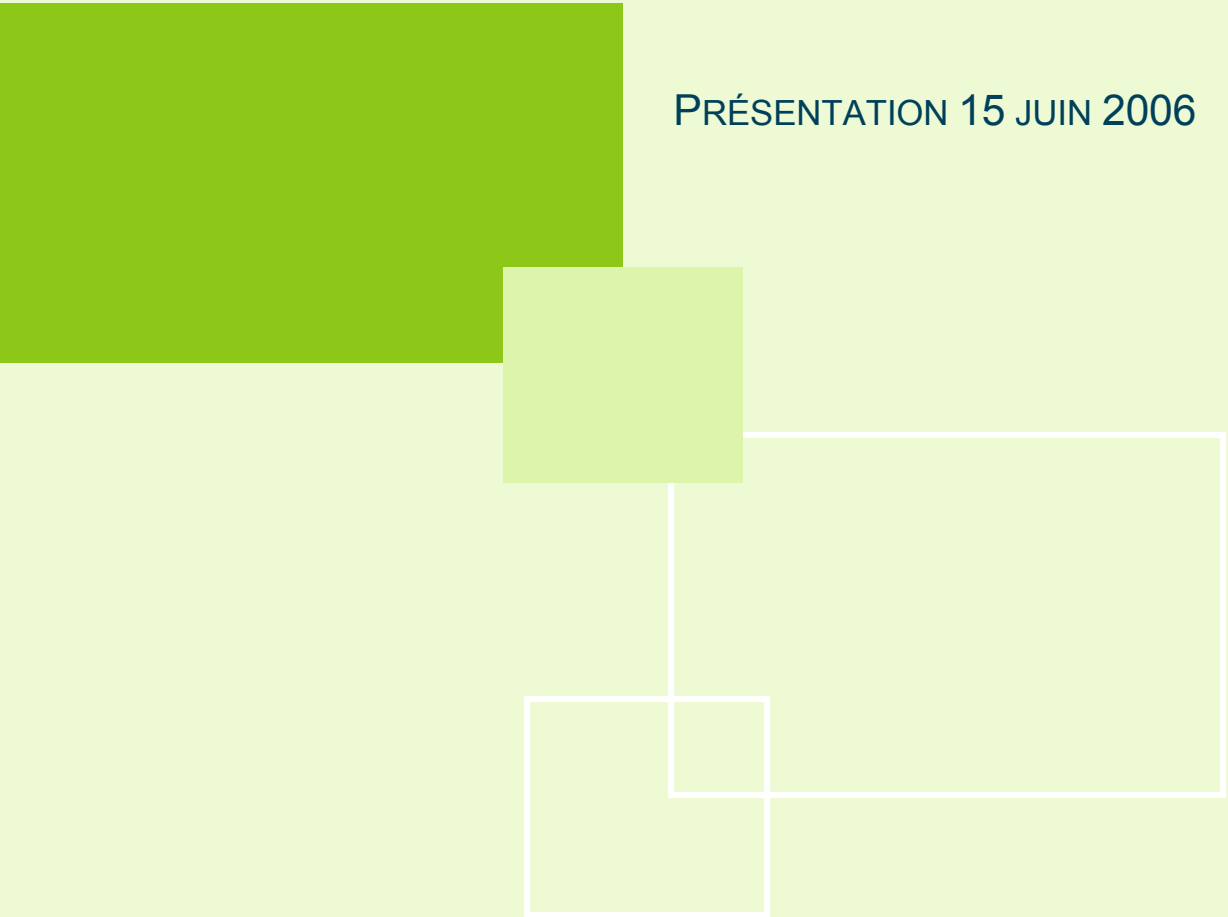
ANNEXE VIII : SUMMARY OF RESULTS OF BENCHMARKING

Area Benchmarked	Results of Benchmarking	Action Required	Action Taken
Attendance Management	Management of sickness absence equal to or superior to benchmark comparators	Could benefit from introduction of reward scheme for good attendance	Under review
Automated Processes	Fewer automated processes than comparator organisations	Introduction of more automated processes could increase operational efficiency and reduce error rates and rectification costs	Being incorporated into operational strategy review. Leading-edge desk top openers have subsequently been purchased to increase productivity
Business Continuity Planning	SBS and NS&I account at the leading edge of comparator organisations and better than most account within SBS as a whole	No action required. Benchmarking undertaken to provide stakeholder assurance	To be subject of regular review in order to ensure maintenance of high standards
Call Centres	SBS/NS&I Call centre compared favourably with benchmarking partners in terms of having been developed in a professional manner	Some improvements in resource monitoring software and call quality monitoring were required	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding and due for review
Customer Complaints	Generally compared favourably with BS8600 for internal complaints. For external complaint handling, the findings were favourable compared to benchmark partners	Development of a complaints database and increased support for staff involved in grievance procedures would improve internal performance overall. Staff guidance notes and improved training would improve overall external performance	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding
Customer Satisfaction	Identified that Customer Satisfaction measures linked directly to KPI measures was not industry standard and was not providing a good overall indication of satisfaction levels	Recommended that overall approach to customer satisfaction measurement be reviewed	KPI regime has since been reviewed as part of the contract realignment in September 2002

Area Benchmarked	Results of Benchmarking	Action Required	Action Taken
Death Claims Handling	The financial level at which NS&I call for Grant of Probate is lower than other financial organisations	Recommended that the financial level is brought in line with other organisations – this will yield process cost savings with no negative impact on customers	Under review
Disability Discrimination Act	The facilities offered by SBS/NS&I to disadvantaged customers compare well with those of other leading financial organisations, but they are not widely advertised	For information and stakeholder assurance	Regular review required
E-mail Management	Benchmark indicated that comparator organisations have seen benefit in staff morale and productivity in developing and implementing e-mail guidelines	Outline guidelines have been produced and sent to SBS UK and NS&I for review	Under review
Internal Communications	Internal communications compare favourably with benchmark organisations	Improvements could be made through the development of an intranet site, more two-way communication and personnel satisfaction survey	Action plan produced with many recommendations implemented. Some actions outstanding
Published Service Standards	Published service standards of NS&I were equal or superior to those of other financial organisations	No action required – undertaken to provide stakeholder assurance	Regular review required
Postage Standards	High level research and not a full study. No industry standards identified with regards to the usage of first and second class postage. NS&I compared equally or favourably to the comparator organisations	Some opportunities for cost saving identified where customer impacts were negligible	Some areas already implemented and cost savings being delivered – some recommendations still under review with respect to customer impact
Same Day Banking	Internal benchmark only as no comparable partner organisations prepared to share the level of detail required. The internal benchmark indicated that in the main, the KPI targets were being met	Areas of weakness in minor workstreams were identified as contributory factors to KPI failure. Recommendation was that work was undertaken to address these areas	Under review

ANNEXE IX : THE ALLOCATION OF RISKS

Risk	NS&I	SBS
Operational		
Failure to meet key performance standards	Has discretion to set performance deductions within an agreed range	Faces substantial performance deductions for failing to meet KPIs
Post Office Counters Automation		Bears a £5m per annum risk on operating costs for Ordac and Invac until counters automation is delivered or NS&I withdraws the products from sale
Failure to implement business transformation by the dates specified		Will have to employ more staff than expected and cannot recover those costs in the contract price. It will also have to pay NS&I 70 per cent of the contingency provision it has not used
Failure to further improve KPIs if business transformation programme not in place by December 2000		Still has to meet the improved KPIs even if it has not completed the programme by the required date
Year 2000 compliance		Has indemnified NS&I for all loss or damage resulting from breach of this obligation. Contract can be terminated and SBS will pay the cost of a third party to undertake the work. SBS will be penalised through failure to meet KPIs, but can gain relief from such penalties if third party computer systems' non-compliance leads to poor performance
Euro compliance	NS&I specified system and process requirements for which SBS has the right to charge a maximum of £9m. SBS have the right to charge an additional sum for ongoing euro compliance should the UK join the single currency	Responsible for development of a suitable Euro Compliance Plan. If SBS misses a key date in the plan, it must take steps at its own cost to fulfil that key date. If it fails to do so, NS&I can arrange for a third party to carry out the work and SBS shall reimburse costs incurred. SBS must deliver euro compliant systems at a cost of below £9m
Fraud	Annual exposure to fraud reduces from £250,000 to £90,750 over the life of the contract	Bears higher losses resulting from fraud and will indemnify NS&I in respect of any claim and loss of any person arising out of operational error



PRÉSENTATION 15 JUIN 2006

ANNEXE X : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES MODÈLES DE GESTION DÉLÉGUÉE



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

Présentation des résultats de l'étude sur les modèles de gestion déléguée

Présentée au
Conseil de gestion de l'assurance parentale

Jacques Auger
Tarik Sadik
15 juin 2006

Plan de la présentation

- Présentation de L'Observatoire
- Rappel du mandat
- Résultats de la recherche
- Conclusion

Présentation de L'Observatoire

- Un pôle institutionnel voué à la recherche
- Produits
 - Analyse comparative
 - Pratiques exemplaires
 - Étalonnage
 - Planification stratégique
 - Sondages
 - Gestion de la performance
 - Capsules de veille
- Équipe de recherche

Rappel du mandat

- Analyse comparative
 - Impartition
 - Long terme
 - mission
- Description des ententes administratives de gestion

Réalisation de la recherche

- Recherche préliminaire
- 6 cas d’impartition

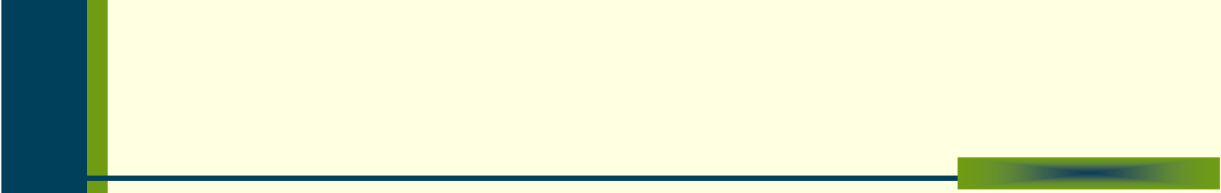
Administrations	Secteur d’activités
Alberta	Assurance maladie et médicaments
Australie	Prestation de services aux citoyens et aux entreprises
Colombie-Britannique	Assurance maladie et médicaments
Québec	Soutien aux enfants
Royaume-Uni	Finance
Suisse	Assurance vieillesse et invalidité

Réalisation de la recherche

- Deux volets
 - Recherche et description
 - Analyse
 - Éléments globaux
 - Analyse thématique
 - Cadre théorique vs études de cas



Résultats de la recherche



Volet descriptif

Éléments globaux (constats)

- Les raisons à l'origine des ententes
 - Performances insatisfaisantes
 - Retards technologiques accumulés
 - Méthodes de travail désuètes
 - Besoin de diminuer les coûts d'opération
 - Modernisation des institutions publiques
 - Volonté de tirer profit des réseaux existants
- L'impartition peut être de type public-public, public-privé ou mixte
- Entente administrative de gestion vs loi
- Importance de la gestion de la performance et de la reddition de comptes

Voir annexe 1 pour les résultats par administration

Volet analytique

Analyse thématique : éléments spécifiques

■ Cinq thèmes

- Gestion de la performance
- Reddition de comptes
- Arrangements financiers
- Gestion du risque
- Évaluation de l'entente

Gestion de la performance

■ Éléments à suivre

- **Avoir une structure commune de gestion de la performance**
- Prioriser l'intérêt commun et non les intérêts individuels
- Avoir un plan de gestion
- **Développer des procédures de transmission de l'information fluides et régulières**
- S'assurer de la transparence des activités de l'organisme mandaté
- **Mettre en place des indicateurs de gestion et indicateurs de résultats**
- Lier la performance à des pénalités financières
- **Fixer un niveau de service attendu clair et facilement mesurable**

■ Écueils à éviter

- Adopter des procédures administratives lourdes
- Partager, d'une manière informelle et non consignée, les responsabilités

Reddition de comptes

■ Éléments à suivre

- Avoir une entente formelle en matière de reddition de comptes
- **Mettre en place une structure commune, en matière de reddition de comptes**
- **Définir clairement, à l'aide de cibles précises, le niveau de services attendu**
- **Produire des rapports sur les services rendus**
- Couvrir toutes les activités de l'entente
- Prévoir des pénalités lorsque les objectifs ne sont pas atteints
- Solliciter l'expertise de vérificateurs externes

■ Écueils à éviter

- **Formuler des résultats sans avoir de cible ni d'indicateur de résultats**
- S'intéresser au secteur financier seulement

Arrangements financiers

■ Éléments à suivre

- Avoir une structure de gestion des paiements en fonction des performances et des services réellement livrés
- Prévoir des arrangements financiers dans l'entente et faire des prévisions
- **Réévaluer régulièrement le montant des paiements pour les services rendus**
- **Avoir des états financiers ventilés**

■ Écueils à éviter

- **Avoir une structure de gestion des paiements qui ne considère pas la performance ou les services livrés**

Gestion du risque

■ Éléments à suivre

- **Mettre en place une structure commune de gestion du risque**
- Mettre en place une procédure de gestion du risque
- **Prévoir une période de transition portant sur les risques liés aux dépassements budgétaires**

■ Écueils à éviter

- **Avoir une répartition officieuse des responsabilités liées aux risques**
- Avoir un partenaire qui assume tous les risques

Évaluation de l'entente

■ Éléments à suivre

- Prévoir, dès le début de l'entente, un mécanisme formel d'évaluation de la relation d'affaires
- **Évaluer, selon un calendrier clair fixé au préalable, l'ensemble des éléments de l'entente**
- **Identifier les objectifs à atteindre et les indicateurs de mesure**

■ Écueils à éviter

- Ne pas préciser les éléments sur lesquels va porter l'évaluation de l'entente

Analyse thématique : synthèse

- Structure commune de gestion
- Processus clairs
 - Transmission de l'information fluide
- Cibles réalistes
- Outils de mesure et de suivi
- Capacité de réaction

- Royaume-Uni, Australie
 - Structure + Processus + cibles + outils = Performance

Cadre théorique

- *Assessing Strategic Partnership, The Partnership Assessment Tool*
 - ODPM, Royaume-Uni
 - *Strategic Partnership Taskforce* (SPT) 2001
 - Évaluation des partenariats
 - *Nuffield Institute* de l'Université de Leeds
 - Outil d'évaluation en 2003

Six principes de base

- Reconnaissance et acceptation du partenariat
- Réalisme de l'entente
- Engagement des partenaires
- Développement de la relation de confiance
- Contrôle et transparence
- Suivi, mesure et ajustements

Voir les annexes 2 à 7 pour une description détaillée de chacun de ces principes.

Reconnaissance et acceptation du partenariat

- La reconnaissance existe
 - Expérience chez certains M/O anglo-saxons
- Reconnaissance du besoin:
 - Raisons à l'origine de l'entente
 - Volonté de capitaliser sur des ressources existantes
- Reconnaissance de l'interdépendance moins évidente

Réalisme de l'entente

- Réalisme des objectifs et des cibles
- Importance de les inscrire dans des ententes administratives de gestion
 - M/O : Royaume-Uni, Australie, Colombie-Britannique
- Réalisme des réactions par rapport à l'atteinte des résultats escomptés (ex. : reconnaître l'effort, pénalités financières)

Engagement des partenaires

- Structure commune de gouvernance
- Structure commune de gestion
- Royaume-Uni, Australie
 - Points de contact (personnes, processus)

Développement de la relation de confiance

- Confiance par le biais de l'entente
- Prise de risque
 - Royaume-Uni
- Risque volontaire vs risque imposé

Contrôle et transparence

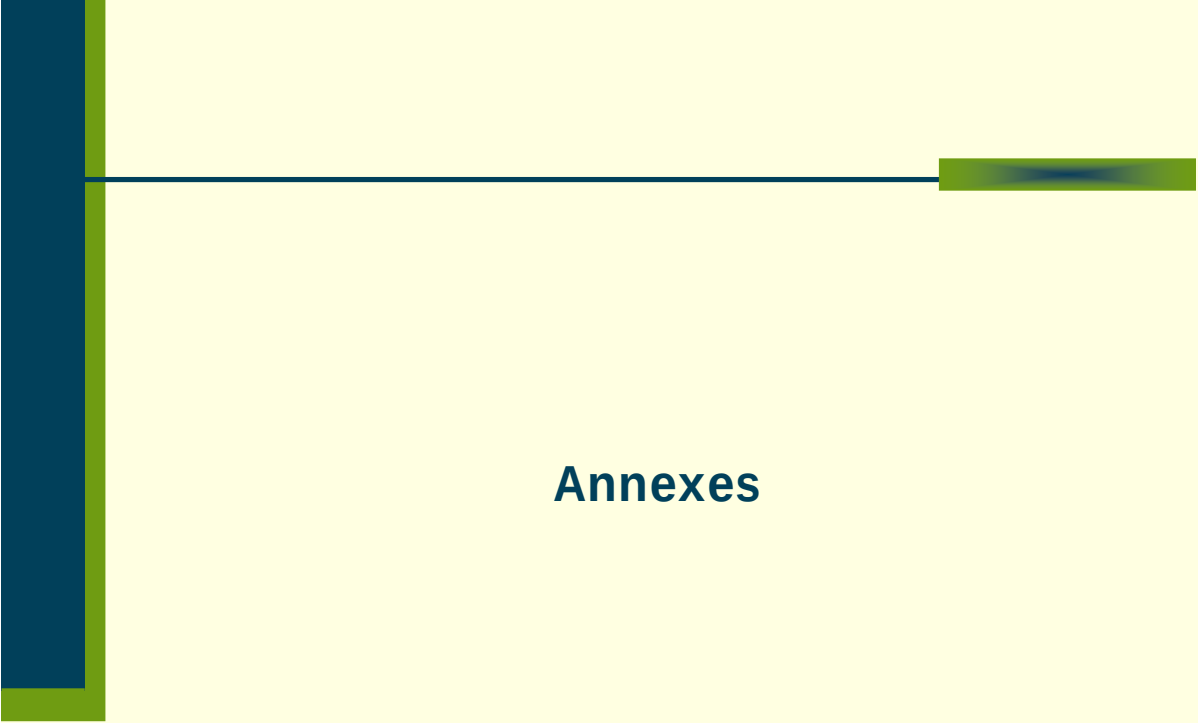
- Loi vs entente administrative de gestion
- Différenciation des secteurs d'actions
- Renégociation des ententes
- BPA (FaCS et Centerlink)

Suivi, mesure et ajustements

- Performance et reddition de comptes
 - Évaluation de l'entente
- Procédure(s) de mesure, de suivi, etc.
- Royaume-Uni, Australie et Colombie-Britannique

Conclusion

- Trois conditions préalables
- Trois principes de fonctionnement
- Corrélation entre le cadre théorique et les cas pratiques
 - Structures communes
 - Cibles réalistes
 - Outils de mesure
 - Suivi
 - Etc.
- Royaume-Uni, Australie
- De l'impartition au partenariat
- Adoption et application des six principes = réussite?



Annexes

Annexe 1: Volet descriptif

Juridiction	Colombie-Britannique	Royaume-Uni	Australie	Québec	Alberta	Suisse
Secteur d'activité	assurance maladie et assurance médicaments)	financement de la dette publique nationale)	Services sociaux	soutien aux enfants CIRSE	assurance maladie complémentaire et assurance médicaments	assurance vieillesse et survivant)
Organisme mandataire	<u>Ministry of Health</u>	(NS&I)	<u>FaCS</u>	MFACF	<i>Alberta Health and Wellness</i>	• OFAS • Centrale de compensation • Fonds de compensation AVS
Organisme mandaté	<u>Maximus BC Health</u>	• SBS • POL	<u>Centrelink</u>	• RRQ • Ministère des Finances • Revenu Québec	ABC	• Caisses de compensation
Raisons à l'origine de l'entente	• Longueur des délais de traitement • Incapacité de s'adapter aux changements technologiques	• manque de flexibilité • Organisation non compétitive • Politique de modernisation des institutions publiques	• Réforme de l'administration publique • Rationaliser la prestation des services sociaux et d'emploi	Remplacement de programmes.	• relation historique (1948) • profiter des connaissances développées par ABC dans la gestion de la santé	Politique de délégation et de décentralisation des responsabilités
Nature de l'entente	• Impartition • Contrat de services 2004 : • 10 ans + 5 ans • 324,2 M\$:10 ans • pénalités financières si les résultats ne sont pas atteints	• Impartition • Entente administrative de gestion • 10 ans + 5 ans • Prix variable : (première année 90 000 000 £)	• Modèle hybride : impartition, partenariat et alliance • 4 ententes : BPA (1999-2001, 2000-2001, 2001-2004) • Paiement annuel /outcome : 2,6\$A	• Impartition • Aucune entente formelle : CIRSE a été prévu par la <i>Loi sur les impôts</i> • Fin prévue : 2007 • Paiements mensuels (total annuel : entre 20 et 25 M\$)	• Impartition • Modalités fixées par une loi et un règlement depuis 1996 (<i>Blue Cross Agreement</i>) • Prix annuel : environ 30 M\$	• Décentralisation • Modalités fixées par une loi, un règlement et des règles de l'OFAS • Autofinancement des caisses (FA) • Durée illimitée

Volet descriptif (suite)

Juridiction	Colombie-Britannique	Royaume-Uni	Australie	Québec	Alberta	Suisse
Portée de l'entente	Totalité des services administratifs.	- Services administratifs - Back office : SBS - Front office : POL	L'ensemble des activités reliées à la prestation de services sociaux et d'emploi	- L'ensemble des activités et opérations reliées à l'administration du CIRSE - La RRQ est le principal interlocuteur des bénéficiaires de ce programme	Totalité des services administratifs	L'ensemble des relations avec les clients (collecter les primes, verser les rentes, etc.)
Résultats escomptés	- Respect des délais de traitement - Amélioration de la performance - Adaptation aux changements technologiques	- Modernisation du NS&J + volume des ventes - FA - dédoublements de tâches - Utilisation d'une seule plateforme de gestion pour les produits financiers	- Améliorer la performance de la prestation de services - Offrir des services innovateurs, appropriés et efficaces	- Profiter des bases de données, des solutions d'affaires et de l'expérience de la RRQ + de familles bénéficiaires - Optimiser l'utilisation des ressources	Maintien d'un niveau de performance acceptable	Décentralisation de la prestation de services
Mécanismes de coordination et de concertation	Création du CMB : s'occupe de la gestion et du suivi du contrat et des relations entre les partenaires	- Création d'une structure commune de gouvernance de l'entente - ne diminue pas les prérogatives et pouvoirs du NS&J - permet au SBS d'être plus impliqué dans la gestion de la relation d'affaires	Mise en place du BPAF qui définit les responsabilités de chaque entité impliquée dans la relation d'affaires ainsi que les différents processus et mécanismes de coordination	Un Comité consultatif devait être créé pour : suivre et contrôler les opérations et conseiller la ministre sur les questions en relation avec la gestion du CIRSE	Aucun mécanisme identifié	La centrale de compensation est responsable de faire la liaison entre les caisses et le Fonds, ce qui permet d'assurer le contrôle et la transparence du système

Annexe 2: Reconnaissance et acceptation du partenariat

- L'identification des accomplissements réalisés par les partenariats à des niveaux formels et moins formels (ex. : niveau stratégique et niveau opérationnel).
- L'identification des facteurs associés à la réussite du partenariat. En se basant sur les accomplissements identifiés dans le point précédent.
- L'identification des principaux obstacles (ex. : structurels, procédurales, financiers, professionnels, culturels et en matière de statut et de légitimité).
- La reconnaissance du contexte politique entraînant le partenariat : contexte volontaire ou imposé. Ces différents contextes ont un impact sur la manière dont est abordé le partenariat.
- La reconnaissance du niveau d'interdépendance entre les partenaires pour accomplir ou atteindre certains buts/objectifs.
- La reconnaissance des secteurs d'activité où le partenariat n'est pas nécessaire à l'accomplissement ou à l'atteinte de certains buts ou objectifs.

Annexe 3: Réalisme de l'entente

- S'assurer que le partenariat est bâti sur une vision et des valeurs partagées et s'accorder sur les principes de services.
- Définir des buts et des objectifs communs clairs. Cet élément permet de clarifier les engagements et leurs limites, de définir plus clairement l'étendue et la portée de la relation d'affaires et de fournir un cadre de travail pour la réglementation des arrangements communs (entente de gestion).
- S'assurer que ces buts et objectifs communs sont réalistes.
- S'assurer que le partenariat a défini des résultats de service clairs.
- Comprendre et accepter les raisons pour lesquelles les partenaires se sont engagés dans la relation d'affaires.
- Concentrer les efforts sur des secteurs de succès potentiels pour avoir rapidement des résultats de petite envergure qui mèneront éventuellement à de grands succès.

Annexe 4: Engagement du partenaire

- S'assurer d'avoir un bon niveau d'engagement de la part des responsables des différentes organisations impliquées dans le partenariat.
- Assurer l'appropriation de l'entente dans les hauts échelons hiérarchiques et aux niveaux intermédiaires et opérationnels.
- S'assurer d'avoir une cohérence suffisante en matière d'engagement à tous les niveaux. Autrement dit, il faut éviter de changer unilatéralement des arrangements communs.
- Reconnaître et encourager les individus à développer des aptitudes de réseautage (*networking skills*) avec les partenaires.
- S'assurer que le travail en partenariat n'est pas dépendant seulement de ces individus.
- Récompenser le travail en partenariat .

Annexe 5: Développement de la relation de confiance

- S'assurer que la contribution de chaque partenaire est reconnue et valorisée. Il s'agit d'allouer les ressources aux compétences le plus en mesure d'augmenter les économies d'échelle.
- Créer l'opportunité pour chaque partenaire de contribuer au développement de la relation d'affaires sans laisser, pour autant, une seule personne ou un groupe décider.
- Faire profiter l'ensemble des parties prenantes des retombées du partenariat (relation « win-win »).
- Avoir un niveau élevé de confiance de manière à survivre à des problèmes externes qui peuvent affecter momentanément l'un des partenaires.
- La confiance doit être assez élevée pour encourager une certaine prise de risque, notamment sur les plans politique et financier. Par exemple, un partenaire peut prendre le risque de subir des pertes pour assurer des gains communs à long terme.
- S'assurer que les bonnes personnes sont aux bons endroits et aux bons moments. Un individu en particulier peut empêcher ou même gêner le développement d'un partenariat, de même qu'il peut aussi être une source importante de succès.

Annexe 6: Contrôle et transparence

- Assurer de la transparence quant aux ressources financières investies par chaque partenaire
- Être conscient de l'apport non quantifiable de chaque partenaire (volonté, proactivité, etc.)
- Distinguer les responsabilités communes de celles individuelles et s'assurer qu'elles sont claires et comprises par les différentes parties prenantes
- Adopter un processus de reddition de comptes clair en matière de performance
- Développer des arrangements opérationnels, limités dans le temps, avec de tierces parties
- Mettre l'accent sur les procédures, les résultats et sur l'innovation

Annexe 7: Suivi, mesure et ajustements

- Cibler des facteurs de succès et les rendre explicites, autant en ce qui a trait aux services qu'au partenariat lui-même
- Concevoir des arrangements pour surveiller, analyser et vérifier si les buts et objectifs concernant les services offerts sont rencontrés
- Concevoir des arrangements pour surveiller, analyser et vérifier l'efficacité et l'efficience de la relation d'affaires
- Diffuser les résultats de la surveillance et du suivi parmi les partenaires
- Célébrer et médiatiser les succès du partenariat
- Reconsidérer et réviser les buts, les objectifs et les arrangements du partenariat si nécessaire