L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
ENAP

LA RECHERCHE COMMANDITÉE

# ANALYSE COMPARATIVE DE LA GESTION DE GUICHETS UNIQUES DANS QUELQUES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DE L'OCDE

## Australie, Colombie-Britannique, Maine, Ontario et Royaume-Uni

Dans le cadre des travaux effectués pour
Services Québec
28 février 2007

Université du Québec
École nationale d'administration publique

# AVANT-PROPOS

À la demande de Services Québec, L'Observatoire de l'administration publique de l'Enap a réalisé une recherche sur la gestion des guichets uniques dans cinq administrations du Canada et d'autres pays de l'OCDE.

Les administrations étudiées sont l'Australie, la Colombie-Britannique, le Maine (États-Unis), l'Ontario et le Royaume-Uni. Le présent rapport est constitué de cinq fiches analytiques, à raison d'une par administration étudiée.

Les recherches ont été supervisées par Estelle Mongbé, agente de recherche et réalisées avec la contribution de Céline Auger, Frédérick Brabant, Valérie Grenier et Alexandru Gurau, assistants de recherche. Catherine Godbout et Mélanie Labbé ont également collaboré à la recherche. Patricia Caron et Patricia Pelletier ont procédé à la révision linguistique du rapport, Chantal Lafrenière et Corinne Sarian 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 ..... I
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES ..... IX

**AUSTRALIE - CENTRELINK ..... 1**
1 HISTORIQUE ..... 1
2 POINTS SAILLANTS ..... 3
3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 10
3.1 RAISONS INHÉRENTES À LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 10
3.2 OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 11
3.3 ENJEUX DU PROJET INITIAL ..... 11
3.4 RISQUES, IMPACTS ET CONDITIONS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 13
4 ORGANISMES RESPONSABLES ..... 14
4.1 STRUCTURE DE L'ORGANISME RESPONSABLE DU GUICHET UNIQUE ..... 15
4.2 MANDAT, MISSION ET FONCTIONNEMENT DU GUICHET UNIQUE ..... 17
5 OFFRE DE SERVICES ..... 18
5.1 SERVICES OFFERTS AU DÉMARRAGE DU GUICHET UNIQUE ..... 18
5.2 SERVICES ACTUELLEMENT OFFERTS ..... 22
5.3 PORTÉE DES SERVICES ACTUELLEMENT OFFERTS ..... 25
5.4 INTÉGRATION DES SERVICES ..... 26
6 PRESTATION DE SERVICES ..... 28
6.1 MODE DE PRESTATION DE SERVICES ..... 28
6.2 NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT À LA CLIENTÈLE ..... 30
6.3 ORGANISATION DU SERVICE ..... 31
7 MODALITÉS DE GESTION ..... 32
7.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..... 32
7.2 GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ..... 40
7.3 GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ..... 42
7.4 GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ..... 49
8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 54
8.1 DESCRIPTION DU CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 54
8.2 PASSAGE D'UNE APPROCHE DE FONCTION VERS UNE APPROCHE AXÉE SUR LES BESOINS DES CLIENTS ..... 57
8.3 CONTRAINTES RENCONTRÉES PAR LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ET LE GUICHET UNIQUE AU COURS DE LA TRANSITION ..... 62
8.4 PROCESSUS DE MIGRATION DES CLIENTS DES SECTEURS VERS LE GUICHET UNIQUE ..... 63
8.5 PROCESSUS DE MIGRATION D'UN MODE DE PRESTATION DE SERVICES UNIQUE VERS LE MULTIMODE ..... 63
8.6 PLANS DE COMMUNICATION ..... 64
9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE CENTRELINK ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES PARTENAIRES ..... 67

9.1 BRÈVE PRÉSENTATION DU MÉCANISME D'ENTENTES DE SERVICE ENTRE CENTRELINK ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ..... 67
9.2 STRUCTURE ET CONTENU DES ENTENTES ..... 70
9.3 MODALITÉS DE GESTION ENTRE LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ET CENTRELINK ..... 74
9.4 ARRANGEMENTS FINANCIERS ENTRE CENTRELINK ET LES DIFFÉRENTS MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ..... 76
9.5 PROCÉDURE DE REDDITION DE COMPTES AUX MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES PARTENAIRES ..... 78

10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION ..... 80

10.1 INTÉRÊT DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES À PARTICIPER AU GUICHET UNIQUE ..... 80
10.2 ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION ..... 80
10.3 GESTION DE L'EXPANSION DE L'OFFRE DE SERVICES ..... 81
10.4 ESPACE D'ACCUEIL POUR LES NOUVEAUX SERVICES ..... 82
10.5 SOLLICITATION AUPRÈS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ..... 82
10.6 CHEVAUCHEMENT DE PLUSIEURS EXPÉRIMENTATIONS ..... 83

11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 83

11.1 CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU NIVEAU DE SERVICE ATTENDU ..... 83
11.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 84
11.3 PROCÉDURES DE REDDITION DE COMPTES ET DE VÉRIFICATION ..... 90

12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES ..... 92

12.1 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ..... 92
12.2 SATISFACTION DES EMPLOYÉS ..... 94
12.3 SATISFACTION DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES PARTENAIRES ..... 94

13 FORCES ET FAIBLESSES ..... 95

13.1 FORCES ..... 95
13.2 FAIBLESSES ..... 97
13.3 CONSTATS GÉNÉRAUX ..... 100

BIBLIOGRAPHIE ..... 101

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE CENTRELINK (CENTRELINK SENIOR EXECUTIVE STRUCTURE) ..... 107

ANNEXE II : LISTE DES SERVICES OFFERTS PAR CENTRELINK ..... 109

ANNEXE III : LA CHARTE DE SERVICES DE CENTRELINK (CUSTOMER CHARTER) ..... 115

**COLOMBIE-BRITANNIQUE – SERVICE BC ..... 123**

1 HISTORIQUE ..... 123

2 POINTS SAILLANTS ..... 125

3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 129

3.1 RAISONS INHÉRENTES À LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 129
3.2 OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 130
3.3 ENJEUX DU PROJET INITIAL ..... 130
3.4 RISQUES, IMPACTS ET CONDITIONS DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 130

4 ORGANISMES RESPONSABLES ..... 131

4.1 MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES ..... 131

4.2 MINISTRY OF LABOR AND CITIZENS' SERVICES ..... 132
4.3 *SERVICE BC* ..... 133

5 OFFRE DE SERVICES ..... 135

5.1 SERVICES OFFERTS AU DÉMARRAGE DU GUICHET UNIQUE ..... 135
5.2 SERVICES ACTUELLEMENT OFFERTS ..... 136
5.3 PORTÉE DES SERVICES OFFERTS AUX CITOYENS ET AUX ENTREPRISES ..... 137
5.4 INTÉGRATION DES SERVICES ..... 138

6 PRESTATION DE SERVICES ..... 139

6.1 MODE DE PRESTATION DE SERVICES ..... 139
6.2 NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT À LA CLIENTÈLE ..... 140
6.3 ORGANISATION DU SERVICE ..... 140

7 MODALITÉS DE GESTION ..... 141

7.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..... 141
7.2 GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ..... 145
7.3 GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ..... 145
7.4 GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ..... 146

8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 146

8.1 DESCRIPTION DU CADRE GÉNÉRAL DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 146
8.2 CADRES PARTICULIERS DE GESTION DE LA TRANSITION : ENTENTES ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRES ET ORGANISMES ..... 152
8.3 PROCESSUS DE MIGRATION D'UN MODE DE PRESTATION DE SERVICES UNIQUE VERS LE MULTIMODE ..... 152

9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ..... 153

9.1 BRÈVE PRÉSENTATION DU MÉCANISME D'ENTENTES DE SERVICE ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ..... 153
9.2 CONTENU DES ENTENTES ..... 153
9.3 MODALITÉS DE GESTION ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ..... 153
9.4 ARRANGEMENTS FINANCIERS ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRE ET/OU ORGANISME ..... 157

10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION ..... 158

10.1 INTÉRÊT DES MINISTÈRES ET ORGANISMES À PARTICIPER AU GUICHET UNIQUE ..... 158
10.2 ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION ..... 158
10.3 GESTION DE L'EXPANSION ..... 158
10.4 ESPACE D'ACCUEIL POUR LES NOUVEAUX SERVICES ..... 158
10.5 SOLLICITATION AUPRÈS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ..... 159
10.6 EXPÉRIMENTATIONS PARALLÈLES ..... 159

11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 159

11.1 CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU NIVEAU DE SERVICE ATTENDU ..... 159
11.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 159
11.3 PROCÉDURE DE REDDITION DE COMPTES ..... 164

12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES ..... 164

12.1 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES ..... 164
12.2 SATISFACTION DES EMPLOYÉS ..... 167

13 FORCES ET FAIBLESSES ..... 167

13.1 Forces ..... 167
13.2 Faiblesses ..... 168
13.3 Constats généraux ..... 169
BIBLIOGRAPHIE ..... 171
ANNEXE I : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (2002-2003) ..... 175
ANNEXE II : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (2003-2004) ..... 177
ANNEXE III : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (2005) ..... 179

**MAINE - INFORME ..... 183**
1 HISTORIQUE ..... 183
2 POINTS SAILLANTS ..... 184
3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 188
3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique ..... 188
3.2 Objectifs de la mise en place du guichet unique ..... 188
3.3 Enjeux du projet initial ..... 189
3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique ..... 189
4 ORGANISMES RESPONSABLES ..... 190
4.1 Bureau des technologies de l'information (Office of Information Technology) ..... 190
4.2 Conseil d'administration d'InforME (InforME Board) ..... 191
4.3 Partenaire privé – New England Interactive ..... 193
4.4 Guichet unique InforME ..... 194
5 OFFRE DE SERVICES ..... 196
5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique ..... 196
5.2 Services actuellement offerts ..... 197
5.3 Portée des services offerts ..... 198
5.4 Intégration des services ..... 199
6 PRESTATION DE SERVICES ..... 206
6.1 Mode de prestation de services ..... 206
6.2 Nature et étendue de l'accompagnement offert à la clientèle ..... 206
6.3 Organisation du service ..... 207
7 MODALITÉS DE GESTION ..... 208
7.1 Gestion des ressources humaines ..... 208
7.2 Gestion des ressources matérielles ..... 211
7.3 Gestion des ressources informationnelles ..... 212
7.4 Gestion des ressources financières ..... 214
8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 218
8.1 Description du cadre de gestion de la transition ..... 218
8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les attentes des clients ..... 219

8.3 CONTRAINTES RENCONTRÉES PAR LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ET LE GUICHET UNIQUE AU COURS DE LA TRANSITION ....220
8.4 PROCESSUS DE MIGRATION DES CLIENTS DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES VERS LE GUICHET UNIQUE ....221
8.5 PROCESSUS DE MIGRATION D'UN MODE DE PRESTATION DE SERVICES UNIQUE VERS LE MULTIMODE ....222
8.6 PLANS DE COMMUNICATION ....223
9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ET INFORME ....225
9.1 BRÈVE PRÉSENTATION DU MÉCANISME D'ENTENTES DE SERVICE ENTRE INFORME ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ....225
9.2 CONTENU DES ENTENTES ....227
9.3 MODALITÉS DE GESTION ENTRE LES M/O ET L'ORGANISME RESPONSABLE DU GUICHET UNIQUE ....227
9.4 ARRANGEMENTS FINANCIERS ENTRE L'ORGANISME RESPONSABLE DU PORTAIL ET LES DIFFÉRENTS MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ....229
9.5 PROCÉDURE DE REDDITION DE COMPTES ....230
10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION ....231
10.1 INTÉRÊT DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ....231
10.2 ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION ....231
10.3 GESTION DE L'EXPANSION DE L'OFFRE DE SERVICES ....231
10.4 ESPACE D'ACCUEIL POUR LES NOUVEAUX SERVICES ....233
10.5 SOLLICITATION AUPRÈS DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ....233
10.6 EXPÉRIMENTATIONS PARALLÈLES ....234
11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ....234
11.1 CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU NIVEAU DE SERVICE ATTENDU ....234
11.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ....235
11.3 PROCÉDURE DE REDDITION DE COMPTES ....237
12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES ....237
12.1 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ....238
12.2 SATISFACTION DES PARTENAIRES AYANT DÉLÉGUÉ LEURS SERVICES ....240
13 FORCES ET FAIBLESSES ....240
13.1 FORCES ....240
13.2 FAIBLESSES ....242
13.3 CONSTATS GÉNÉRAUX ....242
BIBLIOGRAPHIE ....245
ANNEXE I : LISTE DES SERVICES EN LIGNE OFFERTS SUR MAINE.GOV ....249
14 SERVICES AUX CITOYENS ....249
15 SERVICES AUX ENTREPRISES ....252
16 SERVICES AUX ABONNÉS ....254
**ONTARIO - SERVICEONTARIO ....257**
1 HISTORIQUE ....257
2 FAITS SAILLANTS ....259

3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 265
3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique ..... 265
3.2 Objectifs visés par la mise en place du guichet unique ..... 266
3.3 Enjeux du projet initial ..... 266
3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique ..... 267
4 ORGANISMES RESPONSABLES ..... 268
4.1 Ministère des Services gouvernementaux ..... 268
4.2 ServiceOntario ..... 268
4.3 Partenaires privés ..... 269
5 OFFRE DE SERVICES ..... 270
5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique ..... 270
5.2 Services actuellement offerts ..... 270
5.3 Intégration des services ..... 277
6 PRESTATION DE SERVICES ..... 279
6.1 Mode de prestation de services ..... 279
6.2 Nature et étendue de l'accompagnement ..... 279
6.3 Organisation du service ..... 280
7 MODALITÉS DE GESTION ..... 281
7.1 Gestion des ressources humaines ..... 281
7.2 Gestion des ressources matérielles ..... 283
7.3 Gestion des ressources informationnelles ..... 286
7.4 Gestion des ressources financières ..... 289
8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 290
8.1 Description du cadre de gestion de la transition ..... 290
8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche client ..... 291
8.3 Contraintes rencontrées par les M/O et le guichet unique au moment de la transition ..... 292
8.4 Processus de migration des clients des secteurs vers le guichet unique ..... 292
8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode ..... 293
8.6 Plan de communication ..... 293
9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES AVEC L'ORGANISME RESPONSABLE DU GUICHET UNIQUE ..... 294
9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de services entre l'organisme responsable du guichet unique et les M/O ..... 294
9.2 Contenu des ententes ..... 294
9.3 Modalités de gestion entre les M/O et l'organisme responsable du guichet unique ..... 294
9.4 Arrangements financiers entre l'organisme responsable du guichet unique et les différents M/O ..... 295
10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION ..... 296
10.1 Intérêt des ministères et / ou organismes ..... 296
10.2 Échéancier des réalisations ..... 297
10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de service ..... 297
10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services ..... 297
10.5 Sollicitation auprès des ministères et organismes ..... 297
10.6 Expérimentations parallèles ..... 297

11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 298
11.1 CONSIDÉRATIONS CONCERNANT LE SERVICE ATTENDU ..... 298
11.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 298
11.3 PROCÉDURE DE REDDITION DE COMPTES ..... 300
12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES ..... 300
12.1 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET DES EMPLOYÉS ..... 300
12.2 SATISFACTION DES M/O PARTENAIRES ..... 301
13 FORCES ET FAIBLESSES ..... 301
13.1 FORCES ..... 301
13.2 FAIBLESSES ..... 303
13.3 CONSTATS GÉNÉRAUX ..... 304
BIBLIOGRAPHIE ..... 307
ANNEXE I : FIGURES ..... 311

**ROYAUME-UNI - DIRECTGOV ..... 317**
1 HISTORIQUE ..... 317
2 POINTS SAILLANTS ..... 318
3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 323
3.1 RAISONS INHÉRENTES À LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 323
3.2 OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 323
3.3 ENJEUX DU PROJET INITIAL ..... 324
3.4 RISQUES, IMPACTS ET CONDITIONS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE ..... 324
4 ORGANISMES RESPONSABLES ..... 325
4.1 CABINET OFFICE ET CENTRAL OFFICE OF INFORMATION ..... 325
4.2 DIRECTGOV ..... 327
4.3 PARTENAIRES PRIVÉS ..... 328
5 OFFRE DE SERVICES ..... 330
5.1 SERVICES OFFERTS AU DÉMARRAGE DU GUICHET UNIQUE ..... 330
5.2 SERVICES ACTUELLEMENT OFFERTS ..... 330
5.3 INTÉGRATION DES SERVICES ..... 332
6 PRESTATION DE SERVICES ..... 336
6.1 MODE DE PRESTATION DE SERVICES ..... 336
6.2 ORGANISATION DU SERVICE ..... 339
7 MODALITÉS DE GESTION ..... 339
7.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..... 339
7.2 GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ..... 339
7.3 GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ..... 339
7.4 GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ..... 339
8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 340
8.1 DESCRIPTION DU CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION ..... 340

8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les besoins des clients ..... 340
8.3 Contraintes rencontrées par les ministères et/ou organismes et le guichet unique au cours de la transition ..... 341
8.4 Processus de migration des clients des ministères et/ou organismes vers le guichet unique ..... 341
8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers un mode de prestation de services multimode ..... 341
8.6 Plans de communication ..... 341
9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES AVEC DIRECTGOV ..... 342
9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de service entre Directgov et les ministères et/ou organismes ..... 342
9.2 Contenu des ententes ..... 343
10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION ..... 344
10.1 Intérêt des ministères et/ou organismes à participer ..... 344
10.2 Échéancier de réalisation ..... 344
10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de services ..... 345
10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services ..... 345
10.5 Sollicitation auprès des ministères et/ou organismes ..... 345
10.6 Expérimentations parallèles ..... 345
11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE ..... 346
11.1 Considérations relatives au niveau de service attendu ..... 346
11.2 Description du processus de gestion de la performance ..... 346
11.3 Procédure de reddition de comptes ..... 347
12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES ..... 347
13 FORCES ET FAIBLESSES ..... 348
13.1 Forces ..... 348
13.2 Faiblesses ..... 348
13.3 Constats généraux ..... 349
BIBLIOGRAPHIE ..... 351
ANNEXE I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES COMMUNICATIONS EN LIGNE DU DEPARTMENT OF WORK AND PENSIONS ..... 357

# LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

## AUSTRALIE

| | |
|---|---|
| ANAO | *Australian National Audit Office* |
| BAF | *Business Assurance Framework Protocol* |
| BPA | *Business Partnership Agreement* |
| CEO | *Chief Executive Officer* |
| *CSDA Act* | *Commonwealth Service Delivery Agency Act* |
| DEETYA | *Department of Education, Employment, Training and Youth Affairs* |
| DHS | *Department of Human Services* |
| DoF | *Department of Finance* |
| DOTARS | *Department of Transport and Regional Services* |
| DSS | *Department of Social Security* |
| FaCS | *Department of Families and Community Services* |
| ICR | Indicateurs clés de rendement |
| M/O | Ministère et/ou organisme |
| RASC | *Remote Area Service Center* |
| RTC | *Rural Transaction Centre* |
| SES | *Senior Executive Service* |
| TIC | Technologies de l'information et des communications |

## COLOMBIE-BRITANNIQUE

| | |
|---|---|
| BC | *British Columbia* |
| CAT | *Community Access Terminals* |
| CCSD | *Client-Centred Service Delivery* |
| GAB | *Government Agent Branch* |

| | |
|---|---|
| M/O | Ministère et/ou organisme |
| MLC'S | *Ministry of Labor and Citizens' Services* |
| MMS | *Ministry of Management Services* |
| TI | Technologies de l'information |

## MAINE

| | |
|---|---|
| BIS | *Bureau of Information Services* |
| BMV | *Bureau of Motor Vehicles* |
| InforME | *Information Resource of Maine* |
| ISPB | *Information Services Policy Board* |
| M/O | Ministère et/ou organisme |
| NEI | *New England Interactive* |
| NIC | *National Information Consortium* |
| OIT | *Office of Information Technology* |
| SLA | *Service Level Agreements* |

## ONTARIO

| | |
|---|---|
| CSECO | Centre de services aux entreprises du Canada-Ontario |
| MTO | Ministère des Transports de l'Ontario |
| MSG | Ministère des Services gouvernementaux |
| CIG | Centre d'information du gouvernement |
| CSG | Centre de services gouvernementaux |

## ROYAUME-UNI

| | |
|---|---|
| CITU | *Central Information Technology Unit* |
| COI | *Central Office of Information* |
| DFES | *Department for Education and Skills* |

| | |
|---|---|
| Franchise | Regroupement sous un même thème des services relevant de différents M/O |
| M/O | Ministère et/ou organisme |
| NTL | *National Transcommunications Limited* |
| OeE | *Office of the e-Envoy* |
| UK online | *United Kingdom online* |

## ABRÉVIATIONS

| | |
|---|---|
| G$ A | Milliard de dollars autraliens |
| M$ A | Million de dollars australiens |
| $ CA | Dollar canadien |
| M$ | Million de dollars |
| M£ | Million de livres sterling |

# AUSTRALIE

# AUSTRALIE - CENTRELINK

## 1 HISTORIQUE

La mise en place de Centrelink s'inscrit dans un mouvement de réforme de l'administration publique australienne qui visait à rendre la gestion des affaires publiques plus efficace, plus efficiente et plus performante. Cette réforme trouve son origine dans l'enquête entreprise par la *Commission Coombs* en 1974 sur les objectifs, les fonctions, l'organisation et la gestion des ministères et des organismes publics. Le rapport issu de cette enquête constatait des faiblesses dans le fonctionnement de l'administration publique et recommandait l'adoption d'une série de principes de gestion qui ont inspiré les réformes subséquentes[1]. Les conclusions de l'enquête mettaient l'accent sur la nécessité d'apporter des changements en vue d'améliorer l'efficience du secteur public, d'améliorer la gestion du rendement, d'obliger les fonctionnaires à rendre compte davantage de leurs actions et de donner plus de pouvoirs aux ministres sur leur ministère.

La création de Centrelink se situe dans ce contexte de réformes où l'accent est mis sur la décentralisation de l'administration, la recherche de la performance et l'importance accordée à la satisfaction des clients, ces derniers étant désormais considérés comme des clients de l'administration publique. Dans cette perspective, le gouvernement libéral arrivé au pouvoir en 1996 a encouragé le recours à la sous-traitance dans les ministères et les organismes australiens.

Le concept d'un guichet unique de prestation des services sociaux a émergé au milieu des années 1970, dans le rapport de la Commission royale sur l'administration du gouvernement australien. Dans le contexte de transformation de l'administration publique australienne, cette innovation administrative est apparue comme un moyen approprié d'atteindre les objectifs poursuivis par les réformes initiées par les gouvernements travailliste et libéral, notamment en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité. La création d'un nouvel organisme axé sur la prestation de services s'est inspirée également de l'expérience de la Nouvelle-Zélande en matière de séparation des fonctions : la formulation des politiques demeure une fonction assumée par les ministères, tandis que la fonction de prestation de services est attribuée à un organisme distinct[2].

Le guichet unique des services du gouvernement australien a été créé par l'adoption de la *Commonwealth Services Delivery Agency Act 1997* (CSDA Act 1997). Il a commencé à fonctionner le 24 septembre 1997 sous le nom de Centrelink. Le nouvel organisme est né de la fusion entre la section « emploi » du *Department of Education, Employment, Training and Youth Affairs* (DEETYA) et la section « paiement » du *Department of Social Security* (DSS). Centrelink a été conçu comme faisant partie d'une relation acheteur-fournisseur (*purchaser-provider*

[1] Il s'agit notamment des réformes entreprises par le Parti travailliste arrivé au pouvoir en 1983. Les orientations de base de la réforme sont présentées dans un livre blanc intitulé *Reforming the Australian Public Service*. Voir : Bureau du vérificateur général du Canada, *La réforme de la fonction publique en Australie 1983-1996*, http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/aus_f.html

[2] John Halligan, *Institutional Innovation in a Global Context: The Case of Centrelink*, http://www.sog-rc27.org/Paper/DC/Halligan.doc Voir aussi John Halligan, *Advocacy and Innovation in inter-Agency Management: The Case of Centrelink*, http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf

*arrangement*) dans laquelle le DSS et, dans une moindre mesure, le DEETYA sont les principaux clients[3].

**TABLEAU 1 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE**

| Date | Événement |
|---|---|
| 1974 | La *Royal Commission on Australian Government Administration* (*Commission Coombs*) entreprend une enquête sur les objectifs, les fonctions, l'organisation et la gestion des ministères et des organismes publics d'Australie. Le rapport issu de cette enquête constate des faiblesses dans le fonctionnement de l'administration publique et recommande l'adoption d'une série de principes qui vont inspirer les réformes subséquentes. |
| 1976 | Le concept de guichet unique apparaît dans les débats publics au milieu des années 1970.<br>La *Royal Commission on Australian Government Administration* publie un rapport qui mentionne la possibilité de créer un guichet unique de prestation de services sociaux. |
| 1983 | Le gouvernement travailliste de Robert Hawke commence son premier mandat. Il publie un livre blanc intitulé *Reforming the Australian Public Service* qui vise une refonte de l'administration sur le plan de la structure, des ressources humaines et de la gestion budgétaire et financière |
| 1996 | Le gouvernement libéral de John Howard arrive au pouvoir. Le gouvernement accorde une importance croissante aux notions de rentabilité et de concurrence qu'il souhaite adapter au secteur public. Dans cette perspective, il encourage le recours à la sous-traitance dans les ministères et les organismes. |
| Juin 1996 | La *National Commission of Audit* publie un rapport commandé par le gouvernement de John Howard afin de proposer des solutions au déficit budgétaire existant[4]. Ce rapport recommande la rationalisation des services de prestations sociales et d'emploi. La Commission suggère la délégation de ces services au secteur privé. Cependant, cette idée n'est pas retenue.<br>À la suite de ce rapport, le *Department of Finance* demande au DSS et au DEETYA de trouver des solutions pour éliminer la duplication des services de prestations sociales et d'emploi. Les deux ministères optent pour la création d'un guichet unique. |
| Juillet 1996 – Juin 1997 | Les deux ministères responsables de la mise en place du guichet unique (le DSS et le DEETYA) mettent en place des structures et des mécanismes de coordination et de communication afin de gérer le transfert des services, du personnel et des ressources matérielles à Centrelink. La nouvelle agence résulte de la fusion de la section « paiement » du DSS et de la section « emploi » du DEETYA.<br>Le *Chief Executive Officer* (CEO) et le président du conseil d'administration intérimaires du guichet unique sont nommés. |

[3] Le DSS et le DEETYA sont devenus respectivement le *Department of Families and Community Services* (FaCS) et le *Department of Employment and Workplace Relations* (DEWR). Depuis la création de Centrelink, d'autres organismes clients sont devenus partenaires de l'agence. À présent, Centrelink offre des services pour le compte de 25 ministères et organismes australiens. Voir Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

[4] ANAO, *Implementation of Competition in Case Management: Employment Services Regulatory Authority and DEETYA*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25690A00256617

| Date | Événement |
|---|---|
| 1er juillet 1997 | Adoption de la *Commonwealth Services Delivery Agency Act 1997* (CSDA Act) qui crée officiellement le guichet unique du gouvernement australien. |
| 24 septembre 1997 | Lancement officiel de Centrelink par le premier ministre d'Australie, John Howard. |
| 1998-2004 | Centrelink fonctionne comme un organisme public autonome faisant partie du portefeuille du *Department of Families and Community Services* (FaCS). Le FaCS résulte de la restructuration du DSS occasionnée par la création du guichet unique. Centrelink offre la majorité des services pour le compte de ce ministère. |
| 26 octobre 2004 | Création du *Department of Human Services* (DHS) avec le mandat d'améliorer l'élaboration, la prestation et la coordination des services sociaux. |
| Juin 2005 | Adoption de la *Human Services Legislation Amendment Act 2005* qui modifie la loi de création de Centrelink. La nouvelle loi prévoit le transfert de Centrelink sous le portefeuille du DHS. |

## 2 POINTS SAILLANTS

Dans l'encadré suivant, sont présentées les principales caractéristiques du guichet unique Centrelink du point de vue des raisons de sa mise en place, de sa structure organisationnelle, du type de services et de clientèles, de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières, de la gestion de la performance, des stratégies de promotion, etc. Il constitue une synthèse de l'étude sur Centrelink, étant donné que les éléments qui y sont succinctement présentés font l'objet d'un développement dans le corps du rapport.

**TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR CENTRELINK**

| Points saillants | |
|---|---|
| **Origine du guichet unique** | Centrelink, le guichet unique du gouvernement d'Australie, a été créé avec le mandat d'offrir des services intégrés aux individus, aux entreprises et aux communautés. Centrelink a été constitué par l'adoption de la *Commonwealth Service Delivery Agency Act* (CSDA Act) le 1er juillet 1997.<br>L'objectif principal de la création de Centrelink a été de rationaliser les services gouvernementaux et de réduire ainsi le déficit budgétaire. La mise en place du guichet unique a visé l'élimination de la duplication des services de prestations sociales offerts par le *Department of Social Security* (DSS) et les services d'emploi offerts par le *Departement of Education, Employment, Training and Youth Affairs* (DEETYA).<br>Centrelink a résulté de la fusion entre la section « paiement » du DSS et la section « emploi » du DEETYA. Les ressources matérielles et humaines du guichet unique ont été assurées principalement par le DSS. |
| **Durée réelle d'implantation** | La durée réelle de l'implantation a été de deux ans. Le guichet unique a commencé à fonctionner officiellement le 1er juillet 1997. Cependant, le processus de transfert des services et des ressources a débuté en juillet 1996. L'étape de l'implantation s'est terminée en décembre 1997. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Organismes responsables** | De 1997 à 2005, Centrelink a fait partie du portefeuille du *Department of Family and Community Services* (FaCS). Depuis 2005, Centrelink appartient au portefeuille du *Department of Human Services* (DHS) qui regroupe sous sa gouverne plusieurs organismes de prestation de services. Le mandat du DHS est d'améliorer l'élaboration, la prestation et la coordination des services sociaux.<br>La structure de gouvernance de Centrelink a été modifiée à la suite de son transfert sous le portefeuille du DHS afin d'améliorer la reddition de comptes. Le guichet unique est placé sous la conduite d'un CEO qui est directement responsable devant le ministre du DHS et le Parlement. |
| **Type de clientèles desservies** | ▪ Citoyens<br>▪ Entreprises<br>▪ Communautés<br>▪ Ministères et/ou organismes (M/O) |
| **Type de services** | Centrelink offre des services de type informationnel, interactionnel et transactionnel aux catégories de clientèle mentionnées ci-dessus.<br>La plupart des services offerts aux individus par Centrelink sont des paiements de prestations sociales. Le guichet unique offre également des services d'information et de référence destinés aux personnes qui traversent des périodes de transition ou de crise.<br>Centrelink a été désigné comme le principal promoteur des réformes actuelles du système de sécurité sociale d'Australie dont l'objectif est d'inciter les bénéficiaires des programmes sociaux à sortir d'un état de dépendance sociale passive pour s'impliquer activement dans les domaines économique et social. Dans ce contexte, Centrelink privilégie les services destinés à encourager la participation économique et sociale par rapport aux services de paiement de prestations sociales. |
| **Volume des services** | En 2004-2005, Centrelink a offert des services pour le compte de 25 partenaires, dont 11 ministères et 14 organismes. Durant cette année financière, le montant total des paiements administrés pour le compte des M/O partenaires a été de 63,09 G$ A, ce qui représente 30 % des dépenses gouvernementales. |
| **Mode de prestation des services** | Les services de Centrelink sont offerts en multimode.<br>▪ Services par téléphone :<br>- 26 centres d'appels (dont 2 sont situés en régions rurales);<br>- services téléphoniques automatisés.<br>▪ Services au comptoir :<br>- 316 centres de services répartis dans les 15 régions géographiques d'Australie;<br>- 7 centres de services pour les régions éloignées.<br>▪ Services en ligne :<br>- site Internet de Centrelink : www.centrelink.gov.au<br>▪ Libre-service :<br>- 178 points d'accès dotés d'installations libre-service (téléphone, télécopieur, Internet). |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Mode de prestation des services (*suite*)** | ▪ Autres modalités de prestation de services en personne :<br>- 360 agents de Centrelink fournissant des services variés dans les régions rurales et éloignées;<br>- services de visite à domicile, principalement dans les régions rurales et éloignées.<br>Centrelink privilégie actuellement le l'évolution des canaux libre-service (téléphone et Internet) et recommande l'utilisation de ces canaux en raison de leur facilité d'accès, de leur flexibilité et de leur rentabilité. |
| **Type de guichet unique** | Centrelink est un guichet unique intégré de type transactionnel (*one-stop-shopping*). |
| **Procédure d'ententes de service** | Centrelink dispense des services sur la base d'ententes individuelles conclues sur une base volontaire avec les M/O. Les ententes actuelles entre le guichet unique et ses principaux M/O partenaires sont intitulées *Business Partnership Agreements* (BPA).<br>Les BPA sont négociés entre chaque M/O partenaire et Centrelink et ont généralement une durée de trois ans. Les ententes établissent le champ d'application du partenariat, définissent le partage des rôles et des responsabilités et détaillent les relations liant les M/O et Centrelink, à savoir :<br>▪ le prix des services fournis par Centrelink;<br>▪ le détail des services;<br>▪ le mécanisme de financement;<br>▪ les résultats attendus en termes de performance;<br>▪ les mécanismes de reddition de comptes.<br>L'approche partenariale a été préférée à une approche contractuelle et légaliste pour favoriser une culture de collaboration et de confiance entre Centrelink et les M/O. Des éléments de partenariat et d'alliance ont été progressivement ajoutés au modèle des relations acheteur-fournisseur adopté initialement. Cela a permis d'assurer l'engagement commun dans la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales. |
| **Mode de financement** | **Stratégie de financement**<br>À la différence des ministères et des autres organismes gouvernementaux, Centrelink n'est pas financé par des crédits fédéraux. Son financement est assuré par les M/O qui lui délèguent leurs services. La compensation financière accordée à Centrelink en contrepartie des services offerts est payée par les M/O à même les crédits gouvernementaux qui leur sont affectés. En tant qu'organisme public, Centrelink est assujetti aux dispositions de la *Financial Management and Accountability Act 1997*.<br>**Financement des coûts d'implantation et de développement**<br>Les deux ministères responsables de la création du guichet unique (le DSS et le DEETYA) ont financé les coûts d'implantation de Centrelink. À présent, les coûts de développement sont financés généralement par Centrelink grâce aux bénéfices résultant de la gestion efficiente des ressources. Cependant, les projets de grande envergure destinés à améliorer la prestation de services s'appuient sur des stratégies de financement conjointes (Centrelink, M/O partenaires, gouvernement). |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Mode de financement (*suite*)** | **Retour de dividendes d'efficience au gouvernement**<br>Centrelink a le mandat de retourner des dividendes au gouvernement. Le dividende d'efficience annuel requis de Centrelink a été initialement de 1 % du total des coûts d'exploitation. Ce dividende d'efficience a augmenté au fur et à mesure que Centrelink progressait dans l'intégration des services, optimisait ses systèmes opérationnels et adoptait des canaux de prestation plus rentables. |
| **Expansion des services** | Au début, Centrelink desservait deux ministères, le DSS et le DEETYA. Le nombre d'organismes clients de Centrelink a augmenté de 1997 à 2001. Durant cette période, l'agence a signé chaque année des ententes avec environ 5 nouveaux M/O. Depuis 2002, le nombre de M/O partenaires demeure constant (25).<br>Le nombre de programmes de services offerts a augmenté sensiblement entre 1997 et 2000. Si, au départ, Centrelink fournissait 21 programmes de services pour le compte du DSS et du DEETYA, 130 programmes de services étaient offerts en 2000 pour le compte de 15 M/O partenaires. Entre 2000 et 2005, le nombre de programmes de services offerts par l'agence était d'environ 140.<br>L'expansion de l'offre de services a eu pour effet l'augmentation du volume de la clientèle. Entre 1997 et 2005, le nombre total de clients de Centrelink a augmenté d'environ 1,5 million. En 2004-2005, le volume de la clientèle de Centrelink était de 6,48 millions de personnes, ce qui représente environ 32 % de la population australienne. |
| **Stratégies d'intégration des services** | **Intégration horizontale**<br>L'objectif de l'intégration horizontale a été de faciliter les démarches de l'usager, confronté à la complexité croissante des programmes sociaux et des procédures. Centrelink a conçu une approche originale qui consiste à réorganiser les services en paquets d'options correspondant à 11 événements de vie. Tous les canaux de prestation ont été restructurés en fonction de l'approche des événements de vie.<br>**Intégration verticale**<br>Centrelink a collaboré avec les États, les territoires et d'autres M/O pour étendre la portée des services dans les régions rurales et éloignées. Par rapport à la situation antérieure à la création du guichet unique, les communautés vivant dans ces régions bénéficient de services plus diversifiés, plus faciles d'accès et mieux adaptés à leurs besoins. |
| **Passage d'une approche de fonction à une approche axée sur le client** | Centrelink a créé un dispositif de prestation de services axé sur le client. L'adaptation des services aux besoins, aux préférences et aux attentes des usagers s'est réalisée progressivement et selon plusieurs modalités :<br>▪ l'intégration des services par l'approche des événements de vie;<br>▪ la personnalisation de la prestation des services;<br>▪ la personnalisation des modes d'accompagnement de la clientèle;<br>▪ la diversification des canaux de prestation;<br>▪ l'adaptation des services aux besoins des catégories de clientèle particulières; |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Passage d'une approche de fonction à une approche axée sur le client (*suite*)** | ▪ la création d'une culture organisationnelle centrée sur le client.<br>Les slogans de Centrelink – *The Human Face of Government* et *Giving you options* – soulignent la préoccupation constante de personnaliser les services. |
| **Gestion de la transition** | **Cadre de gestion adopté par les ministères responsables de l'implantation du guichet unique**<br>Les ministères responsables de l'implantation de Centrelink (le DSS et le DEETYA) ont mis en place :<br>▪ des structures de coordination pour gérer le transfert des services et des ressources et pour assurer la cohérence entre les activités menées sur le plan national, régional et local;<br>▪ des forums de consultation impliquant les responsables du projet à tous les niveaux organisationnels. En raison des contraintes de temps, les mécanismes de communication informels ont été privilégiés, afin de diminuer les risques de retards causés par les divergences entre les deux ministères.<br>**Cadre de gestion adopté par Centrelink**<br>Depuis son implantation, Centrelink se révèle une organisation en continuel changement. Les plans stratégiques de Centrelink ont été le principal outil de gestion de la transition et des changements organisationnels internes. Ils ont redéfini la mission de l'agence dans le contexte des réformes actuelles du système de sécurité sociale. |
| **Plan de communication** | **Stratégies de communication**<br>Le format et le contenu du matériel informatif sont conçus en fonction des besoins des clients. En 2002, une série de produits informationnels a été élaborée sur la base de l'approche d'intégration des services.<br>**Modalités de communication**<br>▪ courrier postal;<br>▪ brochures, guides, manuels, dépliants et autres documents d'information mis à la disposition de la clientèle sur support papier et électronique. Une partie importante de ce matériel informatif est traduite en plus de 55 langues à l'intention des communautés multiculturelles;<br>▪ magazines destinés à des catégories de clientèle particulières;<br>▪ site Internet de Centrelink, conçu comme un portail d'accès aux services et à l'information sur le gouvernement;<br>▪ émissions de radio et de télévision créées pour rejoindre les personnes incapables de lire; |
| **Plan de communication (*suite*)** | ▪ campagnes de publicité dans les médias servant à promouvoir des programmes de services spécifiques, de nouvelles modalités de prestation de services et l'image de l'organisation;<br>▪ rencontres avec des groupes et des organisations communautaires.<br>Le slogan de Centrelink – *Giving you options* – a été choisi pour promouvoir la marque de l'agence en tant qu'organisation centrée sur le client et sensible à ses besoins. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Gestion du changement : Service de formation et de soutien** | La création du guichet unique s'est accompagnée de changements considérables sur le plan des pratiques de travail. Par conséquent, la formation et le soutien offerts aux employés ont constitué deux priorités majeures.<br>**Formation au démarrage**<br>▪ une stratégie nationale adoptée en 1998 afin d'assurer un cadre cohérent aux activités de formation et d'apprentissage; en juin 1999, Centrelink est devenu un établissement de formation certifié;<br>▪ des programmes de formation et de développement du leadership afin de piloter le processus de transition;<br>▪ des programmes d'apprentissage pour le personnel à l'accueil, afin de préserver la qualité du service.<br>**Formation à la suite de l'expansion de l'offre de services**<br>À la suite de l'expansion de l'offre de services, une nouvelle initiative a été adoptée :<br>▪ un réseau d'enseignement virtuel (*Centrelink Virtual College*) a été créé. Étant donné que Centrelink est une organisation de grande taille étendue sur un vaste territoire, ce programme permet de dépasser les obstacles géographiques et de réduire les coûts de la formation.<br>**Soutien offert aux employés**<br>Les agents du service à la clientèle doivent prendre des décisions dans un contexte de complexité croissante. Pour faciliter leur travail, Centrelink a investi des ressources considérables dans les outils d'information et d'aide à la décision :<br>▪ E-Reference Suite, une source d'information en ligne sur la législation relative aux services de sécurité sociale et sur les procédures à suivre lors de la prestation de services;<br>▪ Edge, un système expert d'aide à la décision qui guide le personnel à travers la législation et les procédures afin de faciliter et d'accélérer le processus d'évaluation de l'admissibilité des clients aux prestations sociales;<br>▪ CentreNet, le réseau intranet de Centrelink, un des plus grands réseaux de ce type développés en Australie. Il offre au personnel de l'information et des services interactifs, tels les outils d'aide à la décision intégrés au réseau;<br>▪ Mapstat, une banque d'information qui permet aux agents des centres d'appels de référer les clients aux centres locaux de service à la clientèle pour obtenir les services appropriés. |
| **Gestion des technologies de l'information et des communications** | Centrelink a été parmi les premiers guichets uniques au monde à adopter les technologies de l'information et des communications (TIC) pour offrir des services intégrés. Centrelink est la quatrième plus grande organisation d'Australie sur le plan des investissements en TIC.<br>Centrelink a adopté la *e-Business Strategy* pour se doter d'un cadre cohérent de gestion des systèmes basés sur les TIC. L'objectif principal de la *e-Business Strategy* est d'intégrer l'utilisation des TIC à l'ensemble des activités de fonctionnement de Centrelink.<br>Grâce à la *e-Business Strategy*, Centrelink est devenu un leader reconnu dans le domaine des affaires électroniques et notamment dans le développement des options de libre-service pour les clients. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Gestion de la performance** | Le cadre de gestion de la performance mis en place par Centrelink repose sur :<br>▪ les plans stratégiques de Centrelink, adoptés pour une période de cinq ans et révisés annuellement;<br>▪ le tableau de bord, qui permet d'évaluer, d'assurer le suivi et de rapporter la performance globale de Centrelink ainsi que la performance spécifique sur le plan de la prestation des services offerts pour le compte des M/O. |
| **Procédures de reddition de comptes et de vérification** | Centrelink est un organisme gouvernemental assujetti à la législation sur la fonction publique; en même temps, il a un statut indépendant, étant créé par une loi spécifique. L'ambivalence du statut institutionnel de Centrelink a entraîné la multiplication des canaux de reddition de comptes en ce qui concerne la prestation de services. Ainsi :<br>▪ le CEO de Centrelink est responsable devant le ministre du DHS de la conduite des activités de l'agence;<br>▪ les M/O sont directement responsables devant des ministres et le Parlement en ce qui concerne leurs services;<br>▪ Centrelink est responsable devant les M/O pour les services qu'il fournit en leur nom;<br>▪ Centrelink est responsable devant les ministres et le Parlement du respect des obligations découlant de la *CSDA Act 1997*.<br>Les principaux outils de reddition de comptes sont le rapport annuel, le tableau de bord et les rapports dressés pour les M/O partenaires selon les procédures prévues par les ententes de partenariat.<br>Les procédures de vérification des activités de Centrelink sont soit internes, soit externes. La vérification interne relève de la responsabilité de la Division de la vérification et de la gestion des risques. Les activités de vérification externe sont menées par le vérificateur général, l'*Australian National Audit Office*. |
| **Satisfaction de la clientèle et des M/O partenaires** | La satisfaction de la clientèle de Centrelink est évaluée au moyen de plusieurs types de sondages :<br>▪ sondages nationaux annuels mettant l'accent sur l'évaluation globale de Centrelink;<br>▪ sondages visant à évaluer la qualité globale du service offert par les deux principaux canaux de prestation;<br>▪ sondages sur les perceptions de Centrelink au sein de la communauté australienne;<br>▪ sondages en profondeur par l'intermédiaire d'ateliers de discussion visant des programmes et des catégories de clientèle particuliers.<br>La satisfaction des M/O est évaluée en fonction des indicateurs clés de rendement (ICR) définis d'un commun accord dans les ententes de partenariat. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Charte de services : mécanismes de rétroaction** | La Charte de services de Centrelink a été élaborée au moyen de consultations avec les usagers, les M/O partenaires, les groupes communautaires et le personnel de Centrelink. La Charte décrit les activités de Centrelink, les types de services offerts aux clients, leurs droits et responsabilités, les moyens de joindre le personnel de Centrelink et les canaux grâce auxquels les clients peuvent exprimer leur opinion.<br>Centrelink met l'accent sur le développement d'une gamme variée de canaux de rétroaction afin de résoudre directement les problèmes survenus lors de la prestation de services et d'éviter ainsi le recours à des procédures d'appel formelles. |
| **Facteurs déterminants du succès de Centrelink** | ▪ La volonté politique et l'adoption d'un cadre législatif habilitant.<br>▪ La coordination efficace et efficiente de l'implantation de Centrelink par les ministères responsables.<br>▪ L'intégration horizontale et verticale des services.<br>▪ La création d'un dispositif de prestation de services axé sur le client par l'implantation d'une gamme variée de stratégies de personnalisation des services.<br>▪ L'utilisation judicieuse des technologies de l'information.<br>▪ L'adoption d'une approche partenariale sur le plan des relations avec les M/O.<br>▪ L'élaboration d'un cadre intégré de gestion de la performance.<br>▪ La création d'une culture organisationnelle centrée sur le client. |

# 3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

## 3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique

### Rationalisation des services

En juin 1996, la *National Commission of Audit* a publié une étude commandée par le gouvernement libéral de John Howard afin de rechercher des solutions au déficit budgétaire[5]. Cette étude recommande la rationalisation des services de prestations sociales et d'emploi. La Commission suggère également la délégation de ces services au secteur privé; cependant, cette suggestion n'a pas été retenue. La solution adoptée par les dirigeants des deux ministères concernés a été la mise en place d'un organisme intermédiaire de prestation de services, résultant de la séparation des fonctions d'élaboration et de mise en œuvre des politiques.

[5] Voir par exemple ANAO, *Implementation of Competition in Case Management: Employment Services Regulatory Authority and DEETYA*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25690A00256617

### Élimination du chevauchement des services

Dans les années 1990, plusieurs rapports ont mis en évidence le recoupement de certains services offerts par les M/O australiens[6]. Les deux ministères impliqués dans la création du guichet unique (le DSS et le DEETYA) avaient élaboré des politiques et mis en place des réseaux de bureaux de services régionaux qui s'adressaient aux mêmes groupes de bénéficiaires. Les deux ministères se trouvaient ainsi en concurrence pour l'obtention des ressources nécessaires à la prestation des services.

Dans cette perspective, la concentration des services dans un guichet unique a été envisagée comme une solution permettant d'éliminer le chevauchement des services et de générer des économies administratives[7].

## 3.2 Objectifs de la mise en place du guichet unique

Centrelink a été créé afin d'offrir un guichet unique de prestation de services gouvernementaux aux individus, aux entreprises et aux communautés. La mise en place de ce guichet unique a visé les objectifs suivants[8] :

- Rendre les services gouvernementaux plus accessibles pour les usagers;
- Améliorer la qualité des services offerts;
- Accélérer la prestation de services;
- Augmenter l'efficience et l'efficacité.

## 3.3 Enjeux du projet initial

### Restructuration de l'organisation des ministères partenaires

Comme il a déjà été mentionné, Centrelink a été conçu comme une agence spécialisée dans la prestation de services gouvernementaux. Il a été créé sur la base de la séparation des fonctions d'élaboration des politiques et de prestation de services. La première fonction demeure sous la responsabilité des ministères, tandis que la seconde est assumée par l'organisme responsable du guichet unique.

Afin de rendre opérationnel ce partage des fonctions et des responsabilités, les deux ministères partenaires (le DSS et le DEETYA) ont dû procéder à des remaniements organisationnels importants. De plus, la délégation des services s'est accompagnée d'un transfert de ressources humaines et matérielles au guichet unique.

---

6 « *The Commonwealth Service Delivery Agency was created as a response to concerns that citizens of Australia were dealing with too many government agencies for what seemed like similar and related services* ». Sue Vardon, « The Commonwealth Services delivery Agency: Implementing the Vision », *Social Security Journal*, p. 93, http://www.facsia.gov.au/internet/facsinternet.nsf/vIA/ssj/$file/Sep97.pdf

7 John Halligan, *Institutional Innovation in a Global Context: The Case of Centrelink*, p. 5, http://www.sog-rc27.org/Paper/DC/Halligan.doc

8 Sustain IT, *A Joined-up Government Project at the Federal Level*, p. 1, http://www.sustainit.org/case-studies/docs/58-centrelink.pdf Sue Vardon, la CEO de Centrelink entre 1997 et 2005, résume ainsi les objectifs de la mise en place du guichet unique : « *The purpose in establishing Centrelink was to make it easier for citizens to do business with the federal government. The result was the unlocking of relationships between government departments at all levels and new opportunities to redesign totally the way governments deliver services to their citizens* ». Voir Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 96-107.

À la suite des restructurations demandées par la mise en place du guichet unique, le DSS et le DEETYA sont devenus respectivement le FaCS et le *Department of Employment and Workplace Relations*.

- **Création d'un cadre de collaboration innovateur entre les ministères et/ou organismes et le guichet unique**

La collaboration entre les M/O australiens et Centrelink a été conçue sous la forme d'une relation acheteur-fournisseur. Cette relation a été formalisée par des accords de partenariat (*Business Partnership Agreements* – BPA) qui spécifient les rôles et les responsabilités des partenaires. Il s'agit d'un modèle innovateur de collaboration entre les organismes publics étant donné que, du point de vue juridique, ces accords ne sont pas des contrats d'affaires en bonne et due forme, mais plutôt des ententes de principe entre Centrelink et les M/O clients. Avec l'adoption de ce nouveau modèle de relations interorganismes, basé sur des éléments de partenariat et d'alliance, les responsables du guichet unique et des organismes clients souhaitaient implanter une culture de la collaboration à tous les échelons des organisations concernées[9].

- **Création d'une organisation axée sur les services**

La création de Centrelink est le résultat d'une réforme administrative qui se propose de transformer la fonction de prestation de services en un service spécialisé, intégré et axé sur le client.

Pour atteindre cet objectif, la mise en place du guichet unique a visé, au-delà des aspects opérationnels, l'implantation d'une culture organisationnelle centrée sur le client[10].

Parallèlement à la promotion de nouvelles valeurs liées à la satisfaction de la clientèle, des changements d'envergure ont été apportés sur le plan des modalités de prestation de services. Il s'agit principalement de l'adoption et de l'utilisation des nouvelles technologies d'information et des communications afin de rendre les services gouvernementaux plus accessibles pour les usagers et d'augmenter la qualité de ces services à plusieurs égards (qualité, rapidité, personnalisation, etc.)

En résumé, un des enjeux principaux du projet initial a été de construire une organisation en mesure d'implanter et de promouvoir un nouveau modèle de prestation de services[11].

---

9 « *The cultural change required both within the leadership groups and at the policy and delivery interface to a focus on alliances and partnerships as a foundation for the contract management over the long term*. » Sue Vardon, « Managing Change, the Centrelink Experience: Service Delivery in the Public Service », *United Nations Online Network in Public Administration and Finance*, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN003545.pdf#search=%22sue%20vardon%20managing%20change%22

10 Agnes Day, « Centrelink: the first five years », p. 8-9, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/scope0210/$file/scope0210en.pdf#search=%22Centrelink%3A%20the%20first%20five%20years%20agnes%22

11 « *[…] our readiness to meet the demands of the new model [of delivery]. It remains for the Board of Management one of the greatest challenges* ». Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 12, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

## 3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique

### Nécessité de mettre en place des mécanismes de coordination entre les organismes responsables de la création du guichet unique

La création de Centrelink et l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services ont représenté une innovation significative dans le secteur public australien. La mise en place de l'organisation a été un projet très complexe et de grande envergure qui devait être finalisée dans un délai restreint. C'est pourquoi la mise en place de Centrelink a demandé un niveau élevé de coordination entre les principaux ministères responsables (le DSS et le DEETYA). Les deux ministères ont ainsi élaboré des stratégies et des mécanismes de coordination pour gérer le transfert des services et la migration des employés impartis à Centrelink.

Des défis et des risques similaires peuvent être déterminés pour les étapes ultérieures à la mise en place du guichet unique. Étant donné que Centrelink est chargé d'offrir des services provenant de plusieurs portefeuilles ministériels, des mécanismes de coordination efficaces ont dû être créés entre les ministères et le guichet unique.

Les BPA qui formalisent les relations entre Centrelink et ses organismes clients prévoient des mécanismes de coordination portant sur des aspects spécifiques de la gestion des programmes de services intégrés au guichet unique. Au fur et à mesure que leurs relations évoluaient, Centrelink et ses organismes clients ont pris conscience de l'interdépendance entre l'élaboration des politiques et la prestation des services. Par conséquent, les BPA ont été constamment redéfinis afin d'assurer l'implication des partenaires dans l'accomplissement des objectifs communs[12].

### Diminution de la qualité des services pendant le processus de mise en place de Centrelink

La création de Centrelink fait partie d'une stratégie de rationalisation des services et de réduction de la taille de la fonction publique australienne. Elle s'est accompagnée de la suppression d'emplois dans les deux ministères partenaires (DSS et DEETYA) et au Centrelink. Les réductions d'effectifs ont soulevé de vives controverses parce qu'elles ont été considérées comme la cause principale de la diminution de la qualité des services au début du fonctionnement de Centrelink[13].

La baisse de la qualité des services a été expliquée également par le manque de formation adéquate des employés de Centrelink. En effet, le personnel de Centrelink provenait de deux ministères avec des cultures organisationnelles différentes : les employés qui avaient fait partie de la section « paiement » du DSS avaient des compétences axées davantage sur la prestation de services, tandis que le personnel qui provenait de la section « emploi » du DEETYA avait des compétences axées davantage sur la gestion des programmes.

[12] John Halligan, *Advocacy and Innovation in inter-Agency Management: The Case of Centrelink*, http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf

[13] Sustain IT, *A Joined-up Government Project at the Federal Level*, p. 1, http://www.sustainit.org/case-studies/docs/58-centrelink.pdf

L'adoption d'une nouvelle approche de prestation de services n'a pas été soutenue par des programmes de formation adéquate, ce qui a créé un climat d'incertitude parmi les employés. Le manque de formation s'est répercuté également sur le plan de la qualité des services offerts.

### Protection de la confidentialité des données personnelles

L'intégration des services gouvernementaux dans un guichet unique a permis à Centrelink de gérer et de centraliser les données personnelles de plus de 7,8 millions d'usagers. La centralisation des données prélevées dans l'ensemble des M/O partenaires permet à Centrelink de vérifier l'admissibilité de ses clients aux divers programmes de prestations sociales. Elle offre également au gouvernement la possibilité de mener des activités de vérification afin d'empêcher les fraudes en matière d'aide sociale.

Cette centralisation des données informatiques a soulevé une certaine inquiétude de la part du public et des médias par rapport à la protection de la vie privée. Cette inquiétude a augmenté avec l'augmentation du nombre d'usagers de Centrelink et avec l'implication croissante des entreprises privées dans les activités du guichet unique[14]. En effet, le potentiel de risque augmente au fur et à mesure que les banques de données personnelles gérées par Centrelink s'élargissent, étant donné qu'elles sont partagées par un nombre important d'organismes gouvernementaux.

En août 2006, 585 employés de Centrelink ont été sanctionnés pour violation de la vie privée, dont 19 ont été congédies et 92 ont donné leur démission lorsque la question a attiré l'attention des médias[15].

Les mesures mises en place par Centrelink pour assurer la protection des données sont présentées dans la section 7.3 (Gestion des ressources informationnelles).

## 4 ORGANISMES RESPONSABLES

### Centrelink et ministères responsables

Le guichet unique du gouvernement australien a été créé par une loi promulguée en 1997 mettant en place la *Commonwealth Service Delivery Agency*, qui deviendra Centrelink. De 1997 à 2005, Centrelink a fonctionné comme un organisme public autonome sous le portefeuille du FaCS. À partir de 2005, Centrelink fait partie du portefeuille du DHS, un ministère nouvellement créé qui regroupe plusieurs organismes de prestation de services.

L'inclusion du guichet unique dans le portefeuille du nouveau ministère s'est accompagnée de changements dans la structure de la gouvernance de Centrelink.

---

14 Sustain IT, *A Joined-up Government Project at the Federal Level*, p. 1, http://www.sustainit.org/case-studies/docs/58-centrelink.pdf

15 Paul Malone, "Eyeing Big Brother", *Canberra Times*, http://www.canberra.yourguide.com.au/detail.asp?class=news&subclass=features&story_id=505091&category=News%20Features&m=8&y=2006

## 4.1 Structure de l'organisme responsable du guichet unique

### 4.1.1 Structure initiale de la gouvernance de Centrelink

Jusqu'en 2005, les éléments principaux de la structure de gouvernance de Centrelink étaient le conseil d'administration (*Board of Management*) le président du conseil d'administration (*Chair*), le directeur général de Centrelink (*Chief Executive Officer* – CEO) et la *Guiding Coalition*.

- **Conseil d'administration**

Le conseil d'administration avait le rôle de déterminer les objectifs, les priorités, les politiques et les stratégies de Centrelink. Il devait s'assurer également que les fonctions de Centrelink soient accomplies de manière efficace et efficiente.

- **Président du conseil d'administration**

Le président du conseil avait le rôle d'organiser des réunions et agissait généralement au nom du conseil. Il avait le rôle de directeur exécutif selon la *Financial Management and Accountability Act* et assumait la responsabilité de la gestion des ressources de Centrelink. Il supervisait également la préparation des rapports annuels devant être soumis au ministre responsable, et avait l'obligation d'informer le ministre des questions significatives abordées pendant les réunions, ainsi que de toute décision majeure prise par le conseil d'administration.

- **Directeur général (Chief Executive Officer)**

Le directeur général (CEO) était chargé, quant à lui, de la gestion de tous les aspects fonctionnels et stratégiques des opérations de Centrelink. Il dirigeait l'équipe de gestion de Centrelink et signait les accords de partenariat avec les organismes clients. Il rendait compte de sa gestion devant le conseil d'administration de Centrelink.

- **Conseil de direction (Guiding Coalition)**

Le Conseil de direction (*Guiding Coalition*) était une équipe de gestion comprenant tous les cadres supérieurs de Centrelink. Le rôle du conseil était de diriger Centrelink, de procéder aux changements de direction, d'établir une vision d'avenir, d'être un forum éducatif et de communiquer les décisions.

### 4.1.2 Structure actuelle de la gouvernance de Centrelink

Le 26 octobre 2004, le DHS est créé avec le mandat d'améliorer l'élaboration, la prestation et la coordination des services sociaux. Centrelink est transféré en 2005 sous le portefeuille de ce nouveau ministère. La structure de gouvernance de Centrelink a été modifiée en 2005, à la suite de l'adoption d'une loi qui apporte des modifications à la loi de création de Centrelink (*Human Services Legislation Amendment Act 2005*). À part Centrelink, cinq autres organismes de prestation de services font partie du portefeuille du DHS[16].

[16] Les cinq autres organismes sont les suivants: *Medicare Australia*, *Child Support Agency*, *Health Service Australia*, *CRS Australia* et *Australian Hearing*.

L'objectif principal des modifications est d'améliorer la gouvernance corporative de ces organismes et de créer des occasions pour en améliorer les mécanismes de reddition de comptes et la performance.

Pour atteindre cet objectif, la loi prévoit des changements sur le plan de la gouvernance des organismes regroupés sous le portefeuille du DHS. Dans le cas de Centrelink, les rôles et les fonctions assumés antérieurement par le conseil d'administration de Centrelink ont été transférés au directeur général de l'organisme (CEO). Pour souligner l'adoption d'un canal direct d'imputabilité, le ministre devra présenter au CEO de Centrelink un énoncé des attentes (*statement of expectations*) auquel le CEO devra répondre par une déclaration d'intention (*statement of intent*) qui inclut des indicateurs de performance mesurables et vérifiables.

- **Directeur général de Centrelink (Chief Executive Officer)**

Le CEO de Centrelink est responsable de l'administration et du contrôle des opérations de Centrelink. Ses fonctions et ses responsabilités comprennent la signature d'ententes de partenariat avec les organismes clients, la mise en œuvre de stratégies, l'évaluation de la performance financière et opérationnelle, et la reddition de comptes (*reporting*) au ministre du DHS.

- **Conseil de direction de Centrelink (Centrelink Executive)**

Afin de s'acquitter de ses obligations, le CEO délègue les responsabilités correspondant à des domaines spécifiques d'activité à des cadres supérieurs qui sont imputables pour les décisions et les actions entreprises au nom du CEO. Ces cadres supérieurs et le CEO forment le conseil de direction de Centrelink (*Centrelink Executive*). À son tour, le conseil de direction est appuyé par le *Senior Executive Service* (antérieurement nommé la *Guiding Coalition*).

Le conseil de direction de Centrelink comprend :

- le directeur général (CEO);
- le directeur général adjoint, responsable de la qualité des services (*Deputy Chief Executive Officer Customer Service Delivery*);
- le directeur des technologies de l'information (*Chief Information Officer*);
- le directeur général adjoint, responsable des relations avec les partenaires (*Deputy Chief Executive Officer Stakeholder Relationships*) est chargé de s'assurer de la continuité des activités de Centrelink et de la réalisation des résultats escomptés établis dans les accords avec les M/O clients;
- le directeur financier (*Chief Financial Officer*) chargé de la gestion des ressources financières;
- le directeur des ressources humaines (*General Manager People and Planning*), responsable de la gestion des ressources humaines : la planification stratégique, la gestion de changement, la gestion du personnel;
- le directeur de la division de la vérification et de la gestion des risques (*General Manager Audit & Risk*), responsable de la vérification interne, de la gestion des risques et de la prévention des fraudes. Il a la responsabilité d'assurer le directeur général que Centrelink a mis en place des mécanismes appropriés de contrôle des opérations internes et financières;
- le directeur des communications (*General Manager Communication*).

## 4.2 Mandat, mission et fonctionnement du guichet unique[17]

### 4.2.1 Mandat

Centrelink a été créé afin d'offrir un guichet unique de prestation de services gouvernementaux aux individus, aux entreprises et aux communautés.

### 4.2.2 Mission

La mission de Centrelink est de dispenser des services gouvernementaux de qualité et faciles d'accès afin d'améliorer la qualité de vie des familles australiennes, des communautés et des individus. Centrelink joue également un rôle essentiel dans le maintien du tissu social en offrant des services destinés à des personnes qui traversent des périodes de transition ou de crise.

### 4.2.3 Vision

La vision de Centrelink s'articule autour de quatre points principaux :

- Jouer un rôle significatif dans le réseau de fournisseurs de services, en offrant des services de qualité à l'ensemble de la population et en travaillant en collaboration afin d'améliorer la qualité de vie des individus et des familles en Australie;
- Administrer de manière responsable les fonds destinés aux prestations sociales, en s'assurant que l'organisation dispose des compétences et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs des politiques gouvernementales;
- Améliorer substantiellement la qualité des services offerts : fournir des services rapides, adaptés, accessibles et innovateurs aux clients et aux partenaires gouvernementaux et communautaires;
- Gérer les affaires de Centrelink avec efficience.

### 4.2.4 Objectifs à long terme[18]

Le plan stratégique 2004-2009 énonce cinq objectifs à long terme qui sont repris dans le dernier rapport annuel (2004-2005).

- Responsabilité devant le gouvernement et les M/O partenaires – Contribuer à la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales en offrant des services de qualité et en étant sensible aux besoins des organismes clients;
- Entreprises et communauté – Travailler en étroite collaboration avec le secteur des affaires et le secteur communautaire afin d'atteindre des résultats positifs sur le plan de l'amélioration de la qualité de vie des Australiens;
- Clients – Offrir l'accès à des services de haute qualité qui répondent à la diversité des besoins, des attentes et des préférences des clients, en conformité avec les politiques gouvernementales;

[17] Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, p. 5-9, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

[18] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 17-18, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

- Personnel de Centrelink – Relever les défis qui se posent aux activités actuelles et futures de Centrelink en offrant aux employés le soutien nécessaire à l'acquisition de connaissances et de compétences, des outils et des possibilités de perfectionnement de leur carrière;
- Efficience et efficacité – Gérer les processus internes de Centrelink avec efficience et efficacité et retourner des dividendes au gouvernement.

- **Moyens utilisés pour atteindre ces objectifs**[19]

En vue d'atteindre ces objectifs à long terme, Centrelink envisage d'utiliser les moyens suivants :

- Prendre toute décision en se fondant sur des données fiables, c'est-à-dire sur des renseignements exacts et pertinents;
- Se doter d'une main-d'œuvre fière des réalisations de Centrelink, centrée sur le client et possédant la formation adéquate pour livrer les produits et les services de Centrelink;
- Maintenir et renforcer la présence locale sur l'ensemble du territoire australien.

- **Fonctionnement**

Voir l'annexe I pour la structure organisationnelle de Centrelink.

## 5 OFFRE DE SERVICES

Au début de son fonctionnement, Centrelink offrait principalement des services de paiement de prestations sociales ainsi que des services d'information et de référence pour les personnes à la recherche d'emploi et pour d'autres catégories d'usagers.

Depuis la mise en place de Centrelink, le système de sécurité sociale en Australie a été transformé par une série de réformes dont l'objectif était d'inciter les citoyens à dépasser l'état de dépendance des prestations sociales et de participer activement à la vie sociale et économique[20]. Dans ce contexte, Centrelink a mis l'accent sur la participation des usagers au marché du travail et à la vie sociale afin d'atteindre plus rapidement une certaine autonomie économique et un mieux-être social pour eux et pour leur famille. C'est dans cette optique que se situent actuellement les relations que Centrelink entretient avec les citoyens, les communautés et le secteur des affaires.

### 5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique

Au moment du démarrage de Centrelink en juillet 1997, les services offerts par l'intermédiaire du guichet unique provenaient des portefeuilles du DSS et du DEETYA. Le DSS avait transféré à

[19] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 17-18, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

[20] Katrina Edwards, *Les implications de la technologie pour l'administration de la sécurité sociale : l'expérience australienne*, http://www.issa.int/pdf/cracow04/1edwards.pdf#search=%22Katrina%20Edwards%2C%20Les%20implications%20de%20la%20technologie%20pour%20l%E2%80%99administration%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale%22

Centrelink la plupart des services qu'il offrait antérieurement, tandis que le DEETYA lui avait transféré 20 % de ses services[21]. Ces services étaient de type informationnel et transactionnel.

De 1997 à 1999, le nombre de services de Centrelink a augmenté à la suite des accords de partenariat conclus avec neuf M/O australiens :

- *Department of Family and Community Services*;
- *Department of Employment, Workplace Relations and Small Business*;
- *Department of Education, Training and Youth Affairs*;
- *Department of Transport and Regional Services*;
- *Department of Health and Aged Care*;
- *Department of Agriculture, Fisheries and Forestry*;
- *Department of Communications, Information Technology and the Arts*;
- *Department of Veteran's Affairs*;
- *Tasmania State Government*.

### 5.1.1 Services aux citoyens

En 1998-1999, le nombre total des clients de Centrelink était de 6,1 millions, ce qui représentait environ le tiers de la population australienne. La clientèle de Centrelink était composée de personnes provenant d'une grande variété de catégories sociales. Elle comprenait des retraités, des familles, des familles monoparentales, des personnes à la recherche d'emploi, des personnes handicapées, des malades, des blessés, des personnes aidantes, des veufs, des producteurs primaires, des étudiants, des jeunes, des autochtones, des personnes issues de milieux culturels et linguistiques divers. La plupart des services que Centrelink dispensait à l'époque consistaient dans des paiements de prestations sociales et d'aide au revenu. Pour l'année financière 1998-1999, le montant total des paiements effectués pour le compte des M/O partenaires a été de 45 G$ A.

Les services offerts aux individus sont de type transactionnel, interactionnel et informationnel.

#### Services transactionnels

Les services transactionnels offerts par Centrelink incluent une gamme variée de versements de prestations sociales et de soutien au revenu. À titre d'exemple, Centrelink effectue le paiement des pensions de retraite (*Age Pension*), pour les personnes handicapées (*Disability Support Pension*) et pour les veufs (*Widow Pension*); des allocations pour les familles avec enfants (*Family Allowance*, *Maternity Allowance*, *Child Support*), pour les jeunes (*Youth Allowance*), pour les chercheurs d'emploi (*Newstart Allowance*), pour les personnes aidantes (*Carer Allowance*) et pour les personnes habitant dans les zones éloignées (*Remote Area Allowance*); des prêts et des bourses aux étudiants (*Austudy Payment*[22]).

[21] Sue Vardon, « The Commonwealth Services delivery Agency: Implementing the Vision », *Social Security Journal*, p. 93, http://www.facsia.gov.au/internet/facsinternet.nsf/vIA/ssj/$file/Sep97.pdf

[22] Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 2-3, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

### Services interactionnels

Les services interactionnels offerts par Centrelink comprennent principalement des services de conseil et de référence pour les personnes à la recherche d'emploi. À titre d'exemple, Centrelink offre pour le compte du *Department of Employment, Workplace Relations and Small Business* une gamme de services d'intégration au marché du travail : *Job Network Enrolment*, *Referral to Job Network & other Forms of Employment Assistance*, *Self Help Job Search Services*. Des services similaires sont offerts pour référer les personnes sans emploi à des programmes de travail communautaire (*Work for the Dole*).

Ces programmes fonctionnent sur la base du concept d'obligation mutuelle (*Mutual Obligation*), en vertu duquel les bénéficiaires des prestations sociales doivent s'impliquer dans des activités communautaires qui les aident parallèlement à obtenir un travail[23].

### Services informationnels

Les clients ont à leur disposition plusieurs modalités pour obtenir de l'information concernant l'admissibilité à des programmes de prestations sociales et sur d'autres questions qui les intéressent. Les clients ont la possibilité :

- de se rendre à un centre de service à la clientèle et de parler à un préposé (service en personne);
- de contacter les centres d'appels où les préposés offrent également un service de conseil sur divers sujets ou bien d'utiliser le système de réponse vocale interactif (service par téléphone);
- d'obtenir de l'information par la poste;
- de consulter le site Internet de Centrelink qui fournit de l'information sur les services offerts, ainsi que des liens utiles vers les sites Internet d'autres M/O australiens (services par Internet[24]).

En 1998, Centrelink a travaillé en collaboration avec l'*Office of Government Information Technology*) afin d'implanter un Centre d'information sur le gouvernement (*Government Information Centre*). Le Centre devait représenter un portail d'entrée vers l'information et les services gouvernementaux. Le portail devait intégrer un centre d'appels chargé de répondre aux demandes de renseignements adressées par les clients (par téléphone, courriel, télécopieur) et/ou de les référer aux autorités compétentes pour de l'assistance supplémentaire. L'information sur les M/O et les services gouvernementaux devait être regroupée et organisée de manière cohérente et uniforme dans des catalogues accessible en ligne sur le site du Centre et sur les sites des M/O[25].

Centrelink a mis en place et a géré un projet pilote du *Government Information Centre* pour le gouvernement tasmanien. Ce projet pilote, un service offert pour le compte du *Department of Communication, Information Technology and the Arts*, a fonctionné jusqu'en 2001, lorsque le service a été transféré à un autre ministère[26].

---

23 *Ibid.*

24 *Ibid.*, p. 7.

25 John Fahey, *OGIT to play leading role bringing Australia online*, http://www.financeminister.gov.au/media/1997/mr_8297.html

26 Centrelink, *Annual Report 2000-2001*, p. 71, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

### 5.1.2 Services aux communautés

- **Intervention en situation d'urgence**

Centrelink a le mandat d'intervenir dans les situations d'urgence afin de venir en aide aux individus et aux communautés. Dans l'éventualité d'un désastre naturel, Centrelink doit fournir des services et de l'assistance supplémentaire aux individus et aux communautés affectés. L'assistance supplémentaire peut être d'ordre financier (*Special Benefit*, *Disaster Relief Payment*) ou peut consister dans des services de conseil (informer les individus des programmes de sécurité sociale auxquels ils sont éligibles, fournir des travailleurs sociaux, etc.[27]).

### 5.1.3 Services aux entreprises

La documentation portant sur les services offerts au démarrage du guichet unique ne fait pas mention de services spécifiques offerts aux entreprises. Cependant, on peut cibler un service transactionnel – *Centrepay* – qui est offert à la fois aux individus et aux entreprises.

*Centrepay* est un service par lequel Centrelink, avec l'accord de ses clients, déduit du montant de leurs prestations une somme qui sert à payer directement leurs factures courantes (par exemple : loyer, électricité, eau, téléphone, etc.). À une date prévue à l'avance, Centrelink prélève directement le montant convenu et le dépose dans le compte de la compagnie auprès de laquelle le paiement doit être effectué. Le service est entièrement gratuit pour les clients, mais les compagnies paient des frais de transaction pour chaque paiement reçu.

Le service présente de nombreux avantages pour les entreprises, dont notamment celui de garantir la régularité des paiements effectués par les clients. Initialement, ce service a été offert aux clients autochtones pour leur faciliter le paiement du loyer; il a ensuite été développé pour inclure d'autres catégories de clients pour faciliter le paiement d'autres services. En juin 1999, 3 878 clients et 608 entreprises utilisaient *Centrepay*[28].

### 5.1.4 Portée des services offerts au démarrage

En Australie, les personnes qui travaillent et résident dans le milieu rural ou en région éloignée représentent environ 14 % de la population nationale. Ces communautés ont généralement une faible densité démographique et ont un accès limité aux infrastructures de transport et de communication. Pour répondre aux besoins des personnes provenant de ces communautés, Centrelink a adopté en 1998 une stratégie de prestation de services intitulée *National Rural and Regional Servicing Strategy.* L'objectif principal de cette stratégie était de faciliter l'accès aux services et d'offrir des services adaptés aux communautés situées dans les régions rurales et éloignées, en particulier à celles qui n'ont pas accès à un centre de services de Centrelink (*Centrelink Customer Service Center*[29]).

---

27 À titre d'exemple, en 1998 et 1999 Centrelink est venu en aide à des communautés côtières affectées par des inondations et aux victimes des feux de brousse du sud d'Australie. Voir Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 54-55, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

28 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 41, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

29 Pour plus de détails sur la *National Rural and Regional Servicing Strategy*, voir L'Observatoire de l'administration publique, *Déploiement territorial – Centrelink*, pratique exemplaire.

L'implantation de cette stratégie s'est réalisée en deux phases. La première phase s'étend de 1998 à 2001 et la seconde a débuté en 2001. La première phase de l'implantation comprend des initiatives spécifiques, dont notamment :

- la création d'un réseau d'agents ruraux et de points d'accès implanté dans le cadre de partenariats entre Centrelink et des organismes de certains États et territoires d'Australie;
- la participation au projet de mise en place de centres ruraux de transactions (*Rural Transactions Centres* – RTC) administrés par le ministère du Transport et des Services régionaux (*Department of Transport and Rural Services – DoTARS*);
- l'augmentation des services de visites à domicile (*visiting services*);
- la mise en place de centres d'appels ruraux;
- l'implantation de modes de prestation de services électroniques (Internet, vidéoconférence, télécopieur, etc.[30]).

En 2001, le réseau de services destinés aux communautés situées dans les régions rurales et éloignées était composé de 2 centres d'appels, de 16 RTC et de plusieurs centres de services de taille réduite[31]. Grâce à ces initiatives, environ 170 communautés bénéficiaient de la présence de Centrelink. L'agence a procédé à des consultations auprès des représentants des communautés afin de connaître leurs besoins spécifiques et déterminer la portée de l'offre de services dans chaque région.

La seconde étape de l'implantation de la *National Rural and Regional Servicing Strategy* sera abordée brièvement dans la section suivante – Nature et portée des services actuellement offerts.

## 5.2 Services actuellement offerts[32]

De 1999 à 2005, Centrelink a renouvelé les accords de partenariat avec ses clients et a conclu de nouveaux accords avec d'autres ministères et organismes. L'offre de services de Centrelink a augmenté et s'est diversifiée au fur et à mesure que le guichet unique se consolidait. Cette tendance a été alimentée également par la complexification et la fragmentation croissantes des politiques et des programmes sociaux australiens, qui visent à mieux cibler des catégories de clientèle ayant des besoins spécifiques[33].

En 2004-2005, Centrelink a offert des services pour le compte de 25 partenaires, dont 11 ministères et 14 organismes. Durant cette année financière, le montant total des paiements administrés pour le compte des M/O partenaires a été de 63,09 G$ A, ce qui représente 30 % des

30 En effet, les modes de prestation de services électroniques ont été pour Centrelink une modalité privilégiée pour faciliter l'accès aux services pour les communautés situées dans les zones rurales et éloignées : « *In rural and regional Australia, where we have already been able to increase our presence with the addition of extra agents and new offices, we will be extending our operations to bring a wider coverage and innovation in our service to people living in these areas. The Internet will play a key part in this* ». Voir Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 12, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

31 Centrelink, *Annual Report 2000-2001*, p. 15, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

32 La liste complète des services actuellement offerts se trouve à l'annexe II.

33 Cosmo Howard, *Social service integration and de-traditionalization processes: challenges for frontline delivery*, p. 3-5.

dépenses gouvernementales. Le nombre total des clients de Centrelink est actuellement de 6,48 millions[34].

### 5.2.1 Services aux citoyens

#### Services transactionnels

Les services transactionnels offerts actuellement par Centrelink consistent dans des paiements de prestations sociales et de soutien au revenu, des allocations, des prêts et des bourses. Ces services s'adressent à une variété de clientèles. Voici la liste des principales catégories de clientèle et, à titre d'illustration, les services transactionnels qui leur sont offerts :

- Familles (*Family Tax Benefit*, *Parenting Payment*, *Child Care Benefit*, *Carer Allowance*);
- Personnes à la recherche d'emploi (*Youth Allowance*, *Newstart Allowance*);
- Étudiants et personnes suivant des programmes de formation et d'apprentissage (*Austudy Payment*, *ABSTUDY Payment*, *Assistance for Isolated Children*);
- Travailleurs autonomes et fermiers (*Farm Help*, *Drought Assistance*);
- Personnes traversant une période de crise (*Crisis Payment*, *Disaster Relief Payment*);
- Personnes ayant récemment emménagé en Australie (*Special Benefit*);
- Personnes souffrant d'une maladie, d'une blessure, ou handicapées (*Disability Support Pension*, *Sickness Allowance*, *Mobility Allowance*);
- Personnes aidantes (*Carer Allowance*, *Carer Payment*);
- Personnes retraitées ou projetant de prendre la retraite (*Age Pension*, *Mature Age Allowance*, *Widow Allowance*, *Wife Pension*).

#### Services interactionnels

Les services interactionnels offerts aux individus sont principalement des services d'assistance, de conseil et de référence. Voici quelques exemples de services transactionnels offerts par Centrelink pour les catégories de clientèle déjà identifiées :

- Familles (*Personal/Family Counselling*);
- Personnes à la recherche d'emploi (*Career Planning*, *Employment Preparation*, *Job Placement*, *Employment and Training*, *Indigenous Job Search*);
- Étudiants et personnes suivant des programmes de formation et d'apprentissage (*Youth Officers*, *Youth Teams*);
- Travailleurs autonomes et fermiers (*Financial Information Services*);
- Personnes traversant une période de crise (*Personal/Family Counselling*);
- Personnes ayant récemment emménagé en Australie (*Interpreter Services*);
- Personnes souffrant d'une maladie, d'une blessure, ou handicapées (*Job Access*, *Disability Employment Assistance*);
- Personnes aidantes (*Commonwealth Carer Resources Centres*, *Commonwealth Carelink Centres*);
- Personnes retraitées ou projetant de prendre la retraite (*Financial Information Services*).

[34] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

### Services informationnels

Les clients ont à leur disposition plusieurs modalités pour obtenir de l'information concernant l'admissibilité à des programmes de prestations sociales et d'autres questions qui les intéressent : services en personne dans les centres de service à la clientèle, services par téléphone, publications en ligne et sur support papier, banques de données spécialisées (*Career Information Centre*, *Australian Job Search*), lignes téléphoniques spécialisées (*Farmer Assistance Line*).

### 5.2.2 Services aux entreprises

Comparativement à la situation au démarrage du guichet unique, les services aux entreprises représentent une catégorie de services qui s'est sensiblement développée. En décembre 2004, ces services ont été regroupés dans la *Business Gateway* – une passerelle des services aux entreprises destinée à faciliter les interactions entre Centrelink et le secteur des affaires. La *Business Gateway* comprend plusieurs services :

- *Centrelink Business Hotline* – Ce service a été établi en 1996 afin d'aider les entreprises dans leurs transactions avec Centrelink. Il s'agit d'un centre de contact dont le personnel possède des connaissances et des compétences dans divers secteurs économiques, étant par conséquent en mesure de comprendre les besoins des entreprises et de les informer sur les services appropriés. Les entreprises peuvent contacter le centre par téléphone, par télécopie et par courriel, 24 heures sur 24;
- *Centrepay* (*voir la section 5.1.1 pour la description de ce service*);
- *Rent Deduction Scheme* – Un service similaire à *Centrepay*, mais qui est destiné à payer le loyer pour les logements de l'État (*government housing*);
- *Customer Confirmation Services* – Ce service permet aux entreprises de vérifier le droit des clients de Centrelink à des allocations;
- *Income Confirmation Services* – ce service offre aux entreprises l'accès à de l'information sur les revenus des clients afin d'évaluer leur admissibilité à des programmes de subventions, notamment dans le domaine du logement;
- *Superannuation Confirmation Services* – Ce service permet aux prestataires d'allocations de retraite de vérifier l'admissibilité des clients aux programmes de retraite anticipée[35].

Les services mentionnés sont offerts par Internet. Des services informationnels sont également offerts aux entreprises, tels *Business Info* et *Employer Info*.

Parallèlement à ses propres services, regroupés dans la *Business Gateway*, Centrelink offre des services aux entreprises pour le compte de ses organismes clients :

- *Tasmanian Freight Equalisation Scheme* – Service fourni au nom du DoTARS. Ce programme consiste à financer une partie des coûts de transport pour certains biens circulant par mer entre la Tasmanie et la partie continentale de l'Australie, afin que les expéditeurs ne soient pas pénalisés par des frais supplémentaires. Les clients ont la possibilité de soumettre leurs demandes par la poste ou en personne; les paiements se font directement dans les comptes des clients;

[35] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 82, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

- *Wage Assistance* et *Wage Subsidies* – Deux programmes de subvention administrés par Centrelink au nom du FaCS. Ils sont destinés aux employés qui prennent à leur service des chercheurs d'emploi autochtones et des personnes handicapées. Les deux services sont offerts en personne;
- *New Entreprise Incentive Scheme* – Programme offert au nom du *Department of Employment and Workplace Relations*. Il est destiné aux personnes sans emploi qui ont l'intention de lancer leur propre entreprise. Il s'agit également d'un service offert en personne.

### 5.2.3 Services aux communautés

Centrelink collabore constamment avec ses partenaires communautaires afin d'améliorer la prestation de services destinés à des catégories particulières de clientèle et de diffuser de l'information sur ses projets actuels et futurs.

En respectant son mandat d'intervenir dans les situations d'urgence, Centrelink est venu en aide aux victimes de la tragédie du bombardement de Bali en 2003, aux victimes des feux de brousse du sud de l'Australie en janvier 2005 et aux communautés affectées par le tsunami en décembre 2004[36].

## 5.3 Portée des services actuellement offerts

La seconde étape de l'implantation de la *National Rural and Regional Servicing Strategy* s'est déroulée de 2001 à 2005. En 2006, le gouvernement australien a adopté une nouvelle stratégie de prestation de services en régions rurales et éloignées, *Centrelink – Serving Country Australia*. S'inscrivant dans la continuité de la stratégie antérieure, cette stratégie est plus adaptée au contexte actuel, où la précarité économique des communautés locales est aggravée par la sécheresse qui sévit en Australie depuis 2002.

Centrelink a recours à divers modes de prestation de services pour étendre la portée des services dans les régions rurales et éloignées. Les services de Centrelink sont offerts notamment par :

- les agents de Centrelink et les points d'accès qui fournissent aux individus un point de contact avec le gouvernement ainsi que des services informationnels dans plus de 550 communautés. On trouve 171 de ces agents et points d'accès dans les RTC;
- les sept centres de services pour les régions éloignées (*Remote Area Service Centers*);
- les deux centres d'appels ruraux (*Rural Call Centres*) et les trois centres d'appels pour les autochtones;
- les équipes qui offrent un service de rencontre personnalisé (*Remote Visiting Teams*[37]).

[36] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 96-98, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

[37] Pour plus de détails sur la *National Rural and Regional Servicing Strategy*, voir L'Observatoire de l'administration publique, *Déploiement territorial – Centrelink*, pratique exemplaire.

## 5.4 Intégration des services

### 5.4.1 Modalités d'intégration des services

Si on se rapporte à la classification élaborée par Claire Lobet-Maris, Centrelink est un guichet unique de type *one stop shopping*. La caractéristique principale de cette variante de guichet unique est de transcender « les frontières établies en termes de compétences départementales pour offrir un service intégré et réorganisé en fonction d'un parcours administratif réel du citoyen[38] ».

L'intégration des services s'est réalisée par l'adoption d'un modèle de prestation de services basé sur les événements de vie (*life events model*). Selon l'idée de base de ce modèle, le client qui s'adresse à Centrelink (par téléphone ou par d'autres canaux) n'est pas toujours en mesure de connaître le produit ou le service qui correspond à ses besoins. Il est plus simple pour lui d'expliquer la situation particulière qui l'amène devant Centrelink, laissant au personnel de l'organisme la tâche de déterminer la nature du produit ou du service approprié[39]. Par conséquent, Centrelink se propose d'offrir à sa clientèle des options qui correspondent à 11 éléments de vie.

- *Are you a parent or a guardian?*
- *Have you recently separated or divorced?*
- *Are you looking for work?*
- *Are you planning to study or undertake training?*
- *Are you self-employed or responsible for a farm?*
- *Are you in crisis or needing special help?*
- *Have you recently moved in Australia to settle?*
- *Are you someone who is ill, injured or has a disability?*
- *Are you caring for someone who is frail, aged, ill or has a disability?*
- *Are you needing help after someone has died?*
- *Are you planning for or needing help in retirement?*

Par exemple, la troisième option *Are you looking for work* correspond à la situation de toutes les personnes à la recherche d'emploi. Le client qui recherche de l'information générale sur les programmes de services offerts par divers organismes gouvernementaux ou qui éprouve des besoins particuliers (par exemple, s'il a un handicap) entre en contact avec Centrelink (par téléphone, par Internet ou en personne) et se voit offrir toutes les possibilités (allocations, services d'intégration sur le marché du travail, services de référence, etc.) qui correspondent à sa situation.

Cette nouvelle approche de prestation de services est en accord avec la mission de Centrelink, qui consiste à jouer un rôle essentiel dans le maintien du tissu social en offrant des services destinés à des personnes qui traversent des périodes de transition ou de crise. Le modèle des événements de vie a été développé en consultation avec les organismes partenaires de

[38] Claire Lobet-Maris, *Guichet unique, réalité plurielle. Résultats d'une enquête européenne*, http://www.creis.sgdg.org/colloques%20creis/2001/is01_actes_colloque/creis-lobet.htm

[39] Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 64, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

Centrelink et la liste des événements a été validée à l'aide de recherches sur la clientèle. L'implantation du modèle a commencé en 2000 et s'est accompagnée de la restructuration en profondeur de tous les canaux de prestation de services (au comptoir, par téléphone, par Internet).

### 5.4.2 Effets de l'intégration sur l'offre de services du ou des ministère(s) et/ou organisme(s) initialement responsable(s) des services

Centrelink est le seul fournisseur des services qui lui ont été délégués par les M/O. Cependant, les M/O n'ont pas transféré la totalité de leurs services à Centrelink. Des services délégués à Centrelink peuvent également être repris par les M/O après une certaine période de temps.

L'intégration a eu comme effet de rendre les services auparavant offerts par les M/O plus accessibles, plus flexibles et plus personnalisés. Ces aspects sont analysés en détail dans la section 8.2 – Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur le client.

### 5.4.3 Effets de l'intégration sur l'offre de services des autres ministères et/ou organismes

Bien que les M/O ne soient pas obligés de conclure des ententes de service avec les fournisseurs de services, on assiste quand même à une tendance à l'arrimage des organismes qui offrent des services sociaux, comme on le voit avec la création du DHS qui regroupe six agences de prestation de services, dont Centrelink.

Étant donné que Centrelink détient presque le monopole de la prestation de services sociaux et qu'il a acquis déjà une expérience significative, on peut supposer que d'autres M/O vont déléguer des services à Centrelink.

### 5.4.4 Identification visuelle

Centrelink a adopté une facture unique pour l'identification visuelle des documents produits et diffusés. Le logo de Centrelink et celui du gouvernement d'Australie sont imprimés et affichés sur les documents corporatifs publiés sur support papier ou sur support électronique.

Conformément aux directives du *Online Branding Team* concernant la promotion et l'utilisation de la marque du gouvernement, le logo du gouvernement est affiché à côté du logo de Centrelink sur les pages Internet regroupées sur le site Internet de Centrelink. Ces directives ont été adoptées afin de promouvoir une marque commune pour tous les services gouvernementaux accessibles en ligne, et ainsi faciliter l'identification de ces services et normaliser la conception des sites Internet des M/O australiens[40].

[40] Australian Government Information Management Office, *The Austalian Government Design: Guidance for Online Environment*, http://www.agimo.gov.au/branding

# 6 PRESTATION DE SERVICES

## 6.1 Mode de prestation de services

Les services de Centrelink sont offerts en multimode.

### 6.1.1 Services par téléphone

Centrelink dispose du plus grand réseau de centres d'appels à vocation unique d'Australie. Le réseau est composé de 26 centres d'appels, dont 24 sont situés en zone urbaine et 2 en zone rurale. Ce réseau est géré par *Centrelink Call Canberra* qui fournit les ressources opérationnelles, financières et humaines ainsi que le soutien nécessaire à la prestation de services par téléphone[41]. Outre la communication directe avec les agents de Centrelink, les usagers de certains services ont aussi la possibilité d'avoir accès à des services téléphoniques automatisés (*interactive voice response*[42]).

### 6.1.2 Services au comptoir

Les services au comptoir sont offerts dans les centres de service à la clientèle (*Customer Service Centres*). Centrelink possède 316 centres de service à la clientèle répartis dans les 15 zones géographiques d'Australie. Dans chaque région, un bureau de soutien (*Area Support Office*) est chargé de l'administration et du soutien opérationnel des centres de service à la clientèle. C'est dans ces centres que se déroulent les entrevues permettant d'évaluer globalement la situation des usagers et de déterminer leur admissibilité aux divers services et prestations sociales offerts. Les centres de service à la clientèle offrent également certains services spécialisés (psychologiques, assistance sociale).

### 6.1.3 Points d'accès

Les points d'accès sont des installations libre-service (*self-help facilities*) qui permettent aux usagers d'avoir accès aux services dispensés par Centrelink. En 2004-2005, 178 points d'accès étaient disponibles à travers l'Australie. À titre d'exemple, les points d'accès permettent :

- d'utiliser un téléphone pour parler à un responsable du service à la clientèle;
- d'utiliser un télécopieur pour transmettre de l'information au Centrelink;
- d'obtenir des formulaires, des brochures et autres documents d'information.

### 6.1.4 Agents de Centrelink

Centrelink a mis en place un vaste réseau d'agents recrutés dans les communautés locales pour fournir des services variés. En 2004-2005, le réseau était composé de 360 agents situés dans les régions ayant besoin d'une gamme de services plus complexe que celle offerte par l'intermédiaire des points d'accès.

---

41 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 32, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

42 Cette option a été introduite pour certains services offerts pour le compte du DEWR, dont *Youth Allowance* et *Austudy*.

Les agents de Centrelink sont en mesure :

- d'offrir de l'assistance aux clients qui utilisent les options de libre-service (Internet, téléphone);
- d'accepter des formulaires de demande et d'autres documents requis pour l'ouverture d'un dossier client à Centrelink;
- d'offrir des conseils sur les services de Centrelink ainsi que sur d'autres prestations et services gouvernementaux.

Les agents de Centrelink ne sont pas en mesure d'effectuer des paiements et des transactions bancaires ni de vérifier, d'évaluer ou de modifier les paiements auxquels les clients ont droit. Si les usagers ont besoin d'une assistance plus soutenue ou plus spécifique, ils sont référés par les agents à des responsables de services de Centrelink.

### 6.1.5 Visites à domicile (Rural Visiting Services)

Bon nombre de centres de service à la clientèle organisent des visites à domicile des clients habitant dans les zones rurales et éloignées. La fréquence des visites et le type d'employé chargé d'offrir ce service sont déterminés au moyen de consultations avec les communautés locales, afin de déterminer les besoins spécifiques des clients impliqués[43].

D'autres circonstances peuvent motiver le déplacement des employés de Centrelink (agent du service à la clientèle ou réviseur) au domicile des clients, par exemple si le client a de la difficulté à se rendre à un centre de service en raison de maladie, d'incapacité physique ou de problèmes de transport. Le personnel chargé de rendre des visites à domicile est en mesure d'organiser des entrevues, de fournir de l'information spécifique concernant l'admissibilité des clients et les prestations et d'offrir des conseils et de l'assistance pour remplir les demandes et satisfaire à d'autres exigences d'ordre administratif.

### 6.1.6 Services en ligne

Au cours des dernières années, Centrelink a développé la gamme de services offerts par Internet (informationnels et transactionnels). Le site Internet de Centrelink contient de l'information concernant les programmes de services que Centrelink offre pour le compte des organismes partenaires et pour son propre compte. Grâce aux comptes clients accessibles en ligne, les clients ont la possibilité d'obtenir des renseignements, de poser des questions sur leurs dossiers personnels et de les mettre à jour et de postuler pour certains types de paiement.

Centrelink ne vise pas la migration des clients vers une modalité de prestation de services particulière. Les rapports annuels de l'organisme mentionnent la préoccupation de diversifier continuellement les canaux de prestation de services. Cette préoccupation constante est résumée par un des slogans de Centrelink : *giving you options*. Centrelink insiste également sur la nécessité de mettre l'accent sur les canaux vers lesquels se dirigent les préférences des clients, c'est-à-dire les canaux plus faciles d'accès, plus flexibles et moins chers. Ces caractéristiques se retrouvent notamment dans le cas des installations de libre-service (Internet et services téléphoniques automatisés). Le développement des canaux de prestation de services

[43] Par exemple, les agents spécialisés dans les services financiers (*Financial Information Service Officers*) organisent régulièrement des séminaires dans les petites villes où il y a un nombre suffisant de fermiers qui prévoient prendre leur retraite et qui ont besoin d'information sur les options en matière de prestations sociales.

électroniques a permis à Centrelink de mettre en place une approche de libre-service permettant aux clients d'effectuer eux-mêmes les opérations les plus courantes[44].

## 6.2 Nature de l'accompagnement offert à la clientèle

L'un des objectifs principaux de l'approche multimodale implantée par Centrelink est de simplifier les démarches requises des citoyens pour avoir accès aux services. Centrelink met également l'accent sur l'adaptation des canaux et des modalités de prestation de services aux besoins, aux préférences et aux attentes des usagers. Pour ce faire, Centrelink a implanté une structure de services à trois niveaux qui correspondent à trois niveaux d'accompagnement de la clientèle : 1) de « Je vous laisse faire » à « Laissez-moi faire »; 2) « Aidez-moi »; 3) « Communiquez avec moi »[45].

### 6.2.1 De « Je vous laisse faire » (Just do it) à « Laissez-moi faire » (Just let me do it)

Il s'agit d'une catégorie de modalités d'accompagnement destinées aux usagers qui n'ont pas besoin d'un niveau d'intervention élevé pour effectuer des transactions avec Centrelink. Il s'agit plus précisément de transactions que les usagers peuvent effectuer à l'aide de technologies interactives sans être assistés par un employé de Centrelink. À titre d'exemple, les usagers ont accès à un compte client en ligne qui leur permet de vérifier ou de modifier l'information inscrite dans leur dossier ainsi que de soumettre certaines demandes de prestations[46].

### 6.2.2 « Aidez-moi » (Help me)

Ce deuxième niveau d'accompagnement consiste à répondre aux demandes du client par une combinaison personne/technologie. Lorsque le client contacte Centrelink par téléphone, le personnel de Centrelink définit la gamme de services appropriés. Il détermine ensuite son profil et son admissibilité afin de cibler avec précision les programmes de service dont le client pourrait bénéficier. Les données clés concernant le client sont entrées directement dans le système informatique par l'ouverture d'un compte client et, le cas échéant, un rendez-vous peut être pris pour une entrevue afin de faire le dépôt de la demande. Lors de cette entrevue, le responsable du service à la clientèle (*Customer Service Officer*) vérifie que les données enregistrées préalablement sont exactes et détermine ensuite si le client correspond aux critères d'admissibilité. La création du compte client, un dossier électronique unique qui contient en moyenne 9 000 entrées, favorise l'autonomie du client qui peut désormais se charger lui-même de l'insertion des données.

### 6.2.3 « Communiquez avec moi » (Relate to me)

Le troisième niveau d'accompagnement consiste à trouver une solution personnalisée répondant aux besoins du client à un moment donné. Avec l'automatisation sans cesse croissante des services de Centrelink, il s'avère nécessaire de pouvoir déterminer qui sont les clients ayant

---

44 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 131, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

45 Ce modèle à trois niveaux est appelé « Modèle Oracle ». Voir Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 94, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

46 Ces facilités libre-service ont été créées pour répondre notamment aux besoins et aux attentes de catégories spécifiques d'usagers (les jeunes, les étudiants) qui préfèrent effectuer des transactions en ligne.

besoin d'une assistance personnalisée. Pour ce faire, Centrelink a recours à l'information recueillie par l'intermédiaire des transactions effectuées par les clients pour procéder à des recoupements automatiques. Par exemple, si une personne change d'adresse plusieurs fois au cours d'une période relativement courte, cela peut signifier qu'elle est sans domicile fixe et qu'elle a besoin d'une assistance spécialisée.

Une autre forme d'assistance personnalisée est celle fournie par les conseillers personnels de Centrelink qui mènent des entrevues approfondies avec certains clients afin d'établir avec eux un plan de participation. Ces entrevues, assistées par ordinateur, permettent de déterminer la gamme de services susceptibles de convenir au client. Si celui-ci est intéressé, le système peut alors créer un lien vers une liste de fournisseurs de services possibles et un rendez-vous peut être fixé immédiatement, par exemple avec une agence de placement[47].

## 6.3 Organisation du service

### 6.3.1 Lien entre le service téléphonique et le service offert au comptoir

Le service téléphonique et le service au comptoir ne sont pas offerts par les mêmes employés. Les responsables du service au comptoir et les préposés au téléphone ont des responsabilités distinctes mais complémentaires. Le lien entre les deux types de services se fait principalement par le compte client qui est un dossier électronique auquel ont accès les deux catégories d'employés. Lorsqu'un client appelle Centrelink, le préposé au téléphone consulte son dossier et est en mesure de le référer à la personne appropriée pour recevoir de l'assistance supplémentaire.

Centrelink a implanté un outil nommé *Mapstat* qui permet aux agents des centres d'appels de référer les clients aux centres locaux de service à la clientèle ou à des agents spécialisés (travailleurs sociaux). *Mapstat* est une banque de données qui contient de l'information sur les centres de services, des cartes et des photos pour localiser les centres de services les plus proches, de l'information sur l'ensemble des services offerts et les coordonnées des employés de ces centres. Cette banque de données fait le lien entre le service au téléphone et le service au comptoir et permet aux agents des centres d'appels d'offrir un service rapide, fiable et efficient[48].

### 6.3.2 Spécialisation du guichet en fonction des lignes d'affaires des ministères et/ou organismes

Le fonctionnement des centres de service à la clientèle, des points de service et des autres unités organisationnelles du guichet unique est guidé par l'objectif d'offrir un service intégré et axé sur les besoins du citoyen. L'implantation du modèle des événements de vie s'est accompagnée de la restructuration de tous les canaux de prestation de services. Il n'y a donc pas de spécialisation des guichets en fonction des lignes d'affaires des M/O.

---

47 Katrina Edwards, *Les implications de la technologie pour l'administration de la sécurité sociale : l'expérience australienne*, http://www.issa.int/pdf/cracow04/1edwards.pdf#search=%22Katrina%20Edwards%2C%20Les%20implications%20de%20la%20technologie%20pour%20l%E2%80%99administration%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale%22

48 Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 104, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

### 6.3.3 Modalités d'accueil et d'acheminement des clients dans le centre de service

Au cours de la première année de fonctionnement de Centrelink (1997-1998), les files d'attente ont suscité le mécontentement parmi les clients. En conséquence, Centrelink a pris des mesures pour améliorer la gestion des files d'attente. L'accent a été mis sur le service sur rendez-vous et sur d'autres mesures de personnalisation du service introduites dès 1997. Par exemple, s'assurer que le client connaît le nom de l'employé qu'il va rencontrer; téléphoner au client pour confirmer le rendez-vous et s'assurer qu'il a préparé tous les documents nécessaires lors de l'entrevue[49].

*Accessing Centrelink* est un outil implanté en 2000 qui facilite les procédures d'accès aux services (*streaming tool*) pour les clients qui contactent Centrelink par téléphone et par Internet. Par l'intermédiaire d'une série d'options correspondant aux événements de vie, les usagers sont dirigés vers les services et les produits appropriés. Ils peuvent ainsi contacter plus facilement les responsables en mesure de répondre à leurs demandes. Cela a diminué le volume de demandes simples et routinières adressées aux agents des centres d'appels et à ceux des centres de service à la clientèle, en permettant aux employés de consacrer plus de temps aux demandes nécessitant un niveau d'intervention plus élevé.

### 6.3.4 Nature du soutien informatique offert aux employés durant la prestation de services

Outre les services informatisés d'aide à la décision et d'information, les employés bénéficient d'un soutien technique. Les bureaux de soutien régionaux (*Area Support Offices*) offrent le soutien informatique et d'autres modalités de soutien opérationnel aux centres de services qu'ils administrent.

Centrelink dispose d'une équipe spécialisée (*Network Liaison Team*) qui a pour rôle d'offrir de l'information au personnel sur les questions liées aux technologies de l'information. Cette équipe a implanté un outil permettant à environ 20 000 employés de Centrelink d'avoir un accès rapide aux renseignements nécessaires. Une publication interne (*Network News Update*) a été lancée en 2003 pour informer le personnel au sujet des systèmes informatiques de l'agence[50].

# 7 MODALITÉS DE GESTION

## 7.1 Gestion des ressources humaines

Centrelink emploie plus de 25 000 personnes réparties dans 316 centres de service à la clientèle, 26 centres d'appels et dans d'autres points de service implantés sur le territoire de l'Australie[51].

---

49 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 39 et 42, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

50 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 202, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

51 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

### 7.1.1 Statut des employés

#### Impact sur les conventions collectives, relations patronales-syndicales

Étant donné que Centrelink est un organisme de l'*Australian Public Service*, il est soumis à la loi sur les relations de travail dans la fonction publique (*Public Service Act 1999*). Cette loi comprend des dispositions concernant les conditions d'emploi et les règles relatives à la gestion du personnel. Par cette loi, les pouvoirs en matière de gestion du personnel des organismes publics sont délégués à leurs dirigeants[52]. Par conséquent, c'est au CEO de Centrelink que revient la responsabilité d'exercer ces pouvoirs tout en respectant les conditions établies par les accords de travail.

Le CEO de Centrelink a également la possibilité d'engager, à titre de consultant, des personnes ayant des compétences et une expérience pertinentes. Les termes et les conditions de l'engagement sont déterminés par le CEO[53].

Les employés de Centrelink sont soumis à deux types de statuts :

- les employés engagés en tant qu'employés permanents (*ongoing employees*);
- les employés non permanents (*non-ongoing employees*) qui se divisent en deux catégories : les employés engagés pour une durée limitée ou pour effectuer une tâche précise dans un délai déterminé et les employés engagés sur une base irrégulière ou intermittente.

La majorité des employés de Centrelink sont engagés sur une base permanente. En 2004-2005, le personnel de Centrelink était composé de 24 294 employés permanents et 923 employés non permanents[54].

Les employés de Centrelink sont couverts par deux types d'accords de travail : les *Certified Agreements* et les *Australian Workplace Agreements*.

◆ Certified Agreements

Les *Certified Agreements* sont des accords négociés collectivement par les employés, les représentants syndicaux et les dirigeants d'agence. Dans le cas de Centrelink, les trois accords conclus jusqu'en 2005 s'intitulaient *Centrelink Development Agreements*; l'accord qui est actuellement en vigueur est intitulé *Centrelink Agreement*[55]. Il a été négocié entre Centrelink et la *Community and Public Sector Union*, qui est un syndicat ouvert à des employés provenant de divers secteurs d'activité (secteur public, télécommunications, centres d'appels, centres scientifiques et de recherche, etc.). Tous les employés permanents et non permanents de

[52] *Public Service Act 1999*, section 20 « Employer powers of Agency Head », p. 13, http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/ActCompilation1.nsf/0/F4267B83CA326D6ECA25719C00821AC7/$file/PublicService1999WD02_Version1.pdf

[53] *Commonwealth Services Delivery Agency Act 1997*, sections 35 à 37, http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/ActCompilation1.nsf/0/CCADDE6ACA59244DCA25708C00244A94/$file/CwlthServDelAgency97_WD02.pdf

[54] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 246, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

[55] Centrelink, *Centrelink Agreement 2006-2009*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/centrelink_jobs/agreement.htm

Centrelink sont couverts par le *Centrelink Agreement 2006-2009*, à l'exception des employés *Senior Executive Service* (SES) et de certains employés non SES qui sont soumis à des *Australian Workplace Agreement*.

Le *Centrelink Agreement 2006-2009* a été certifié par l'*Australian Industrial Relations Commission* le 23 janvier 2006 et il est en vigueur depuis cette date.

◆ Australian Workplace Agreements

Les *Australian Workplace Agreement* sont des accords individuels qui offrent davantage de flexibilité dans la gestion des relations de travail au sein de Centrelink. Ils permettent à l'organisme d'attirer, de recruter, de récompenser et de retenir les employés dont il a besoin, en leur offrant une rémunération et des conditions de travail adaptées. Tous les employés SES de Centrelink et certains employés non SES signent des accords individuels qui déterminent les modalités de leur rémunération. Les salaires sont déterminés par le CEO de Centrelink et demeurent confidentiels, tout comme les autres termes de ces accords. Durant l'année financière 2004-2005, 73 employés SES et 404 employés non SES étaient couverts par des *Australian Workplace Agreement* [56].

### Intégration des employés

Centrelink a été créé à partir de deux ministères qui avaient des fonctions et des cultures organisationnelles différentes. Au moment de son démarrage le 1er juillet 1997, le personnel de Centrelink comptait environ 24 000 employés. Environ 21 000 employés provenaient de la section « paiement » du DSS, tandis que 3 000 employés avaient fait partie de la section « emploi » du DEETYA[57].

Le personnel provenant du DSS était composé de préposés aux services de paiement de prestations sociales. Leurs tâches étaient principalement d'ordre procédural, comme l'évaluation de l'admissibilité à des services de soutien au revenu.

Le personnel de la section « emploi » du DEETYA était, quant à lui, chargé d'évaluer les besoins des chômeurs, de fournir des services de jumelage aux employeurs et aux personnes à la recherche d'emploi et d'offrir de l'assistance plus intensive aux personnes faisant face à des obstacles à l'emploi. Ces employés étaient donc plus habitués à accomplir des tâches complexes que ceux du DSS[58].

Avec l'augmentation et la diversification du portefeuille de services de Centrelink, les employés du guichet unique ont dû accomplir une gamme plus variée de fonctions. Comparativement aux employés provenant du DEETYA, ceux du DSS (la majorité des employés) ont éprouvé plus de difficulté à s'adapter à l'approche de prestation de services adoptée par Centrelink. Par conséquent, des stratégies d'intégration des employés ont été adoptées afin de soutenir les

---

56 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 258, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

57 DEETYA, *Annual Report 1996-1997*, « Establishing Centrelink », http://www.dest.gov.au/archive/publications/annual_reports/9697/web/deetya03.htm

58 Cosmo Howard, *Social service integration and de-traditionalization processes: challenges for frontline delivery*, p. 12.

orientations stratégiques de la nouvelle organisation. Ces stratégies sont présentées dans la section 7.1.3 – Activités de gestion du changement.

Dans ce contexte de changement, on observe une tendance à la généralisation des compétences des employés qui s'est accrue dès 1999 avec l'implantation du modèle de prestation de services *One-to-One*.

L'objectif de l'adoption de ce modèle était de simplifier les démarches du client et de personnaliser le service au comptoir. Le modèle *One-to-One* fonctionne de la manière suivante : au lieu de rencontrer un agent différent pour chacun des services demandés et d'exposer sa situation personnelle plusieurs fois, le client est assigné à un seul agent (*One Main Contact*) qui est chargé de la gestion de son dossier et à qui le client est référé chaque fois qu'il se présente au centre de services. Chaque agent devient responsable d'un groupe de clients auquel de nouveaux clients sont ajoutés progressivement[59]. Par conséquent, le personnel doit être en mesure de répondre à une grande variété de demandes de la part des clients.

Le modèle *One-to-One* a permis de personnaliser les relations avec les clients et de leur offrir un ensemble de services sur la base d'une évaluation globale de leurs besoins[60]. Cependant, l'adoption du modèle a eu comme effet d'augmenter d'une manière excessive la charge de travail pour le personnel des centres de services. Il a exigé de la part des employés d'acquérir des connaissances sur une grande diversité de programmes et de procédures de traitement des demandes. Les agents ont éprouvé beaucoup de difficulté à maîtriser le volume d'information nécessaire et à gérer efficacement les dossiers des clients qui leur étaient impartis[61]. Cela a produit finalement une diminution de la qualité des services offerts au comptoir. Le modèle a été abandonné trois ans après le début de son implantation.

Le rapport annuel 2001-2002 mentionne une nouvelle initiative (*Job redesign*) visant à réorganiser le personnel des centres de services selon des critères fonctionnels[62]. Les employés sont regroupés en équipes qui correspondent aux activités principales de la prestation de services : inscription des clients aux paiements de prestations sociales, gestion des dossiers des clients et soutien à la participation sociale et économique[63]. La restructuration a été complétée en décembre 2002.

En conclusion, on peut constater une oscillation entre deux tendances opposées. Pour réaliser les objectifs des stratégies d'intégration et de personnalisation de services, les employés sont devenus plus « généralistes ». Cependant, les difficultés éprouvées lors de la mise en œuvre de ces stratégies ont obligé Centrelink à conserver des éléments d'organisation fonctionnelle du travail, basés sur la spécialisation des activités.

---

59 Ce modèle sera présenté de manière plus détaillée dans la section 8.2 qui analyse le passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les attentes des clients. Voir Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 39, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

60 Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 106

61 Cosmo Howard, *Social service integration and de-traditionalization processes: challenges for frontline delivery*, p. 9.

62 Selon le rapport annuel 2002-2003 de Centrelink, *Job redesign* a été élaboré en réponse aux problèmes soulevés par le modèle *One-to-One*: « *Previously, staff had to balance multiple demands of all (…) elements of customer service, often making it difficult to achieve quality outcomes* ». Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 194, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

63 Centrelink, *Annual Report 2001-2002*, p. 113, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0102/index.htm

### 7.1.2 Formation et soutien des employés

#### Formation des employés

◆ Formation au démarrage de Centrelink

Les deux premières années de fonctionnement de Centrelink ont été consacrées à la consolidation de la nouvelle organisation et à l'implantation d'une nouvelle approche de prestation de services. Dans ce contexte de changements majeurs, la formation des employés a été reconnue comme une priorité de la gestion des ressources humaines. Afin d'assurer un cadre cohérent aux activités de formation et d'apprentissage, le conseil d'administration de Centrelink a adopté en 1998 une stratégie nationale intitulée *National Learning Strategy*.

La *National Learning Strategy* est basée sur l'idée que les activités de formation doivent s'inscrire dans un schéma évolutif afin de répondre à des besoins de formation et d'apprentissage de différents niveaux. Ces activités visent l'intégration des employés dans le fonctionnement et la culture de l'organisation, la préparation pour le travail actuel ou futur, l'acquisition de compétences spécialisées, l'acquisition de connaissances et de compétences de gestion, le développement d'aptitudes à la direction. La stratégie comprend des plans d'apprentissage individuels et par équipe qui déterminent les besoins de formation en fonction des résultats attendus.

En 1998-1999, plusieurs programmes de formation ont été offerts aux employés de diverses catégories (agent de service à la clientèle, chefs d'équipe, responsables de la conformité, etc.). En juin 1999, Centrelink est devenu un établissement de formation certifié, autorisé à délivrer des diplômes[64].

Voici deux exemples d'activités de formation à l'étape initiale :

- Les cadres ont participé à une série d'activités regroupées sous le thème *Leading Change* (programmes de formation et de développement du leadership, ateliers d'entraînement, conférences, etc.). En 1998-1999, 20 chefs d'équipe ont suivi le programme de diplôme en administration, offert par Centrelink, qui vise spécifiquement le développement des compétences de gestion et de direction[65].
- Pour répondre à l'impératif d'efficience, Centrelink a procédé, entre autres, à la réduction des effectifs. En novembre 1998, 2 700 emplois ont été supprimés[66]. Cette suppression a eu comme effet de diminuer de la qualité du service dans les centres de service à la clientèle. La gestion des files d'attente a été un des aspects qui a suscité le plus de mécontentement de la part des clients. En conséquence, Centrelink a organisé une campagne nationale d'apprentissage pour le personnel à l'accueil, afin d'améliorer la gestion des files d'attente et la planification du travail[67].

---

64 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 63-64, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

65 *Ibid*., p. 65.

66 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 74, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

67 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 42, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

◆ Formation à la suite de l'expansion de l'offre de services

Tel qu'il a été mentionné au début de cette section, la majorité des employés de Centrelink provenait du DSS et était spécialisée dans les services de paiement. La gamme de services offerts par Centrelink s'est élargie progressivement, pour ainsi inclure une variété de paiements de prestations sociales et de services de soutien à la participation économique et sociale. Parallèlement à l'expansion de l'offre de services, des stratégies de personnalisation des modes de prestation ont été implantées (*One-to-One*). Par conséquent, les besoins de formation ont augmenté dans ce contexte de changement et d'une complexité grandissante. Il a été nécessaire que les agents de services acquièrent des connaissances sur une multitude de programmes et de procédures administratives qui subissaient fréquemment des modifications. De plus, étant donné que Centrelink a développé les canaux de prestation de services électroniques, une attention particulière a été accordée à l'acquisition de compétences dans le domaine des technologies de l'information.

En 2001, le Bureau national de vérification a publié un rapport très critique sur l'ensemble des stratégies et des programmes de formation dispensés aux agents des centres de service à la clientèle et des centres d'appels. Les critiques visaient principalement les aspects suivants : la formation dispensée aux agents de services était inappropriée parce que le volume des activités de formation avait été réduit à cause de la surcharge de travail; les programmes de formation avaient été implantés de manière incohérente à travers l'organisation; en l'absence d'un système d'évaluation des activités de formation, il n'était pas possible de connaître l'impact de ces activités sur la performance de l'organisation[68]. Cependant, le rapport considère que de nouvelles initiatives, tel le *Centrelink Virtual College*, sont en mesure d'apporter des améliorations dans le domaine de l'enseignement, de l'apprentissage et de la formation.

Le *Centrelink Virtual College* est un établissement d'enseignement virtuel qui a été mis en place en 2001 dans le cadre de la stratégie visant à créer un environnement d'apprentissage au sein de Centrelink. Étant donné que Centrelink est une organisation de grande taille étendue sur un territoire vaste, le défi du *Centrelink Virtual College* est de dépasser les obstacles géographiques au moyen de l'enseignement virtuel interactif. En même temps, l'utilisation des nouvelles TIC permet à l'organisme de réduire les coûts de la formation[69]. L'un des outils majeurs du *Centrelink Virtual College* est le *Centrelink Education Network*, un réseau d'enseignement à distance par lequel des programmes de formation sont offerts en temps réel dans plus de 4 041 sites de Centrelink[70].

Parmi les programmes de formation et d'enseignement offerts par le *Centrelink Virtual College* on peut citer à titre d'exemple :

- *Australians Working Together Training-Personal Advisers* – Programme de 13 semaines destiné à former des conseillers personnels;
- *Succession Management Framework* – Programme qui met l'accent sur les compétences nécessaires au succès individuel et organisationnel ainsi qu'à la continuité du leadership;

68 ANAO, *Learning for Skills and Knowledge – Customer Service Officers*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69BCA256AA9007AC116

69 Centrelink, *Annual Report 2000-2001*, p. 146, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

70 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 150, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

- *Indigenous Cadetship Program* – Programme d'études supérieures visant à recruter et à former des autochtones ayant l'intention de faire carrière à Centrelink.

### Soutien offert aux employés pour la prestation de services

Les agents du service à la clientèle doivent prendre des décisions dans un contexte de complexité croissante, étant donné que les programmes de services se multiplient et deviennent de plus en plus ciblés et que des changements surviennent sur le plan du contenu des programmes de services et des règles d'admissibilité. Pour faciliter leur travail, Centrelink a investi des ressources considérables dans l'élaboration d'outils de soutien. Il s'agit principalement d'outils d'information et d'aide à la décision. En voici quelques exemples :

- *E-Reference Suite* est une source d'information en ligne sur la législation relative aux services de sécurité sociale et sur les procédures à suivre lors de la prestation de services. *E-Reference Suite* est composée de 11 guides correspondant au modèle des 11 événements de vie. Ces guides réorganisent les renseignements contenus auparavant dans environ 200 manuels et autres documents disparates. Elle incorpore un moteur de recherche qui facilite la consultation des documents[71].
- *Edge* est le plus important système d'aide à la décision utilisé par Centrelink. Développé en collaboration avec le FaCS et une compagnie spécialisée en technologies de l'information, ce système expert remplit les fonctions suivantes :
  - guider le personnel à travers la législation et les procédures afin de faciliter et d'accélérer le processus d'évaluation de l'admissibilité des clients aux prestations sociales;
  - vérifier le procédé décisionnel;
  - produire des formulaires de demande personnalisés et adaptés à la situation du client;
  - tester des scénarios afin d'évaluer l'impact des changements de circonstances sur l'admissibilité aux services.
- *CentreNet*, le réseau d'intranet de Centrelink, est un des plus grands réseaux de ce type développés en Australie. Il a été conçu pour offrir au personnel des renseignements et des services interactifs. Il contient, entre autres, de l'information sur les produits et les services de Centrelink, un annuaire téléphonique en ligne, des outils d'interrogation concernant le travail à Centrelink, un forum de discussion et une banque d'idées et de suggestions (*CentreThink*[72]). Des outils d'aide à la décision sont intégrés au réseau d'intranet, tel *Sprite*, qui facilite le traitement des demandes des personnes à la recherche d'emploi.
- *Mapstat* est un outil d'information qui permet aux agents des centres d'appels de référer les clients aux centres locaux de service à la clientèle pour obtenir les services appropriés. *Mapstat* contient des cartes et des photos pour localiser les centres de services les plus proches, de l'information sur l'ensemble des services offerts et les coordonnées des employés de ces centres. Cette banque de données fait le lien entre le service au téléphone et le service au comptoir et permet aux agents des centres d'appels d'offrir un service rapide, fiable et efficient[73].

---

71 Centrelink, *Annual Report 2001-2002*, p. 175, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0102/index.htm

72 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 78, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf
Voir aussi Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 104, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

73 Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 104, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

### 7.1.3 Activités de gestion du changement

Sur le plan de la gestion du changement, le défi majeur de Centrelink a été de créer une culture du service à la clientèle au sein de son organisation. Ce processus a été compliqué par les conditions de mise en place de l'organisme. En effet, il a été créé par la fusion entre les sections de deux ministères ayant des cultures corporatives différentes et dont le fonctionnement était imprégné d'une certaine rigidité bureaucratique[74]. Centrelink a élaboré et mis en œuvre plusieurs plans d'action afin de créer un environnement de travail homogène et une culture organisationnelle centrée sur la qualité du service à la clientèle, la performance, l'innovation et le respect mutuel. Voici quelques exemples de stratégies et d'actions :

- un plan de gestion du personnel qui prévoit des activités d'information sur les stratégies et les buts de l'organisation[75];
- une charte de services qui précise les engagements de l'organisme en matière de service à la clientèle. Centrelink considère que la charte est un levier stratégique important pour l'implantation d'une culture axée sur le client[76];
- un code de conduite (*Our Shared Behaviours*) qui encadre les pratiques de travail, les relations entre les employés et les relations avec les clients. Ce code reflète l'importance que Centrelink accorde à l'intégrité et à l'éthique professionnelles[77];
- un programme de reconnaissance de la performance afin de susciter l'implication des employés dans la réalisation des objectifs organisationnels. Il comprend tout d'abord un système de rémunération de la performance qui consiste à récompenser l'employé par un avancement dans l'échelle de rémunération ou par un boni. Les conditions de la rémunération de la performance sont définies dans le *Centrelink Agreement 2006-2009* pour les employés liés par cet accord et par les *Australian Workplace Agreement* en ce qui concerne les hauts fonctionnaires. Le programme comprend également un système de prix qui reconnaissent les contributions exceptionnelles à la réalisation des objectifs de l'organisme. Les prix récompensent les employés, individuellement et en équipe, pour leurs résultats et leur engagement envers Centrelink;
- la création d'un cadre intégré pour les programmes de formation, d'enseignement et d'apprentissage (*voir la section précédente*). Ces programmes permettent aux employés de s'adapter aux changements dans le système de sécurité sociale australien, ainsi qu'aux changements effectués par Centrelink sur le plan de la prestation de services.

### 7.1.4 Orientations futures

La grande variété de compétences requises pour ses employés, ses grands besoins en personnel et l'étendue géographique de son organisation expose Centrelink à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les prochaines années. Afin de faire face à ces défis, les plans stratégiques de

74 Agnes Day, « Centrelink: the first five years », p. 8-9, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/scope0210/$file/scope0210en.pdf#search=%22Centrelink%3A%20the%20first%20five%20years%20agnes%22

75 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 60, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

76 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 199, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

77 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 4-5, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

Centrelink accordent une importance particulière aux plans de gestion du personnel[78]. Les principales stratégies préconisées par Centrelink sur le plan des ressources humaines sont les suivantes :

- mettre en œuvre des initiatives visant à perfectionner chez les dirigeants et les gestionnaires leurs capacités de leadership et de gestion;
- mettre en œuvre des programmes visant à améliorer les compétences du personnel;
- créer un environnement de travail valorisant, sécuritaire et sain;
- se doter des moyens et de l'expertise nécessaires pour soutenir le personnel.

## 7.2 Gestion des ressources matérielles

### 7.2.1 Réseau de Centrelink

Centrelink a implanté plus de 1 000 points de service à travers l'Australie. Le réseau de points de service est composé de :

- 316 centres de service à la clientèle (*Customer Service Centres*) répartis dans les 15 zones géographiques d'Australie;
- 15 bureaux de soutien régionaux (*Area Support Offices*) chargés de l'administration et du soutien opérationnel des centres de services;
- 26 centres d'appels (*Call Centres*) dont deux sont situés en zone rurale;
- 178 points d'accès (*Access Points*) dotés de facilités libre-service;
- 7 centres de services en région éloignée (*Remote Area Service Centres*);
- 15 centres de services d'information aux anciens combattants (*Veteran Information Services*);
- 30 centres de services spécialisés (*Specialist Service Centres*[79]).

La direction de Centrelink (*National Support Office*) se trouve dans plusieurs bureaux situés à Canberra.

Le portefeuille de Centrelink est composé de 424 sites qui comprennent les locaux des points de service, des sites d'entreposage et autres types de locaux. En 2004-2005, les coûts de location des sites et les autres coûts associés ont totalisé 192,75 M$ A. L'investissement dans l'amélioration des sites a été de 14,803 M$ A.

Depuis la mise en place de Centrelink, de nouvelles constructions ont été ajoutées à son portefeuille afin d'élargir la portée des services offerts. À titre d'exemple, entre 1998 et 2000 ont été construits huit nouveaux centres de services (dont cinq en régions rurales et éloignées), deux centres d'appels (dont un en région éloignée), et huit nouveaux centres de taille réduite dans les régions rurales et éloignées.

---

78 Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, p. 34-39, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

79 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 12, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

D'autres centres de service à la clientèle et centres d'appels ont été relocalisés afin de faciliter l'accès des clients. Les décisions de relocalisation prennent en considération plusieurs aspects liés aux caractéristiques démographiques des zones visées, les infrastructures communautaires et les préférences envers des canaux de prestation particuliers[80].

### 7.2.2 Normalisation des centres de services

Tel qu'il a été déjà mentionné, le réseau de Centrelink a été construit sur la base du réseau de points de service du DSS et, dans une moindre mesure, du DEETYA. Au démarrage, les deux ministères avaient transféré à Centrelink 282 bureaux locaux[81]. En 1997, Centrelink a démarré un programme de normalisation des centres de services en accord avec son objectif de personnaliser la prestation de services. Les centres de services ont été réaménagés afin d'offrir un environnement plus convivial aux clients[82]. Les locaux ont été conçus comme des aires ouvertes permettant des interactions plus personnalisées entre le personnel et les clients[83]. Le réaménagement des bureaux fait partie d'une série d'initiatives visant à marquer symboliquement le passage vers une culture organisationnelle axée sur le client (parmi ces initiatives, on peut citer la suppression du système des numéros assignés aux clients dans la file d'attente et l'introduction des insignes avec les noms des agents[84]).

En 2003, une entreprise privée a été engagée pour une durée de trois ans en tant qu'architecte corporatif de Centrelink. L'entreprise est chargée d'élaborer de nouvelles normes de conception pour les centres de service à la clientèle, les centres d'appels et les centres de soutien régionaux. À cette occasion, la conformité des constructions aux normes techniques a été vérifiée. Centrelink estime que cette collaboration lui permettra de prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne le choix de ses sites et d'harmoniser la conception de ces sites avec ses orientations d'affaires, son image corporative et son style. Étant donné que le contrat a une portée nationale, les services fournis contribueront à la normalisation de l'aménagement des locaux à travers le réseau de Centrelink[85].

### 7.2.3 Partage des équipements

Centrelink a partagé des équipements avec le DoTARS, le ministère chargé de l'administration des RTC. Le soutien de Centrelink au programme d'implantation des RTC se fait, entre autres, par la mise en place d'installations (photocopieurs, télécopieurs, imprimantes, Internet) permettant l'accès à des services informationnels et interactionnels. Bien que le DoTARS ait mis fin au programme des RTC, Centrelink poursuit sa collaboration avec les RTC existants.

---

80 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 206, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

81 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

82 En 1998-1999, 63 % du total des centres de services de Centrelink avaient été réaménagés. Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 40, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

83 Centrelink a accordé une importance particulière à la normalisation des espaces d'accueil et de travail avec les clients : « *The Customer Service Centre of today bear little resemblance to those of five years ago. Open plan lay-outs removed the barriers that once divided customers and staff, creating a more relaxed environment and making a significant contribution to developing a modern, corporate image for Centrelink.* » Agnes Day, « Centrelink: the first five years », http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/scope0210/$file/scope0210en.pdf#search=%22Centrelink%3A%20the%20first%20five%20years%20agnes%22

84 Cosmo Howard, *op. cit.*, p. 6.

85 Centrelink, *Annual Report 2003-2004*, p. 100, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0304/index.htm

En partenariat avec les communautés éloignées, les États, les territoires et des partenaires privés, Centrelink a implanté sept centres de services pour les régions éloignées (*Remote Area Service Centres*). Le succès de cette initiative est dû, entre autres, à la possibilité de partager les coûts opérationnels avec différents partenaires. Cela a permis à Centrelink d'ouvrir des centres en colocation dans des régions qui ne permettaient pas, en raison de leur faible densité démographique, l'ouverture d'un centre de services Centrelink.

### 7.2.4 Gestion des documents

En 2002-2003, Centrelink a mis en place cinq entrepôts de grande taille afin de stocker toute la documentation relative aux clients et de la gérer d'une manière uniforme. Cela a permis à Centrelink de mettre en place un système de gestion des archives plus efficace et plus fiable. L'espace libéré à la suite du déménagement de la documentation a été réaménagé afin d'offrir des installations plus appropriées. Des économies significatives ont été réalisées au moyen d'un contrat national pour l'achat et l'installation d'un système de stockage des archives dans les entrepôts[86]. Il n'y a pas d'information disponible sur les modalités de gestion des présentoirs d'information et sur les modalités par lesquelles les documents sont commandés aux M/O et acheminés au guichet unique.

Cependant, il est important de mentionner que Centrelink privilégie la diffusion de ses propres documents d'information, conçus en cohérence avec son approche de prestation de services intégrée (le modèle des événements de vie). Cette documentation réorganise l'information contenue dans les publications ministérielles consacrées à des politiques et programmes spécifiques. Centrelink a ainsi élaboré et diffusé 11 guides d'information qui correspondent aux 11 événements de vie (à titre d'exemple, on peut citer la brochure *Are you a parent or a guardian*?).

## 7.3 Gestion des ressources informationnelles

Centrelink a été parmi les premiers guichets uniques à adopter les nouvelles TIC pour intégrer la prestation de services, améliorer la qualité des services offerts et renforcer l'efficience de l'administration du système de sécurité sociale. Le volume des investissements fait de Centrelink la quatrième plus grande organisation d'Australie sur le plan de l'utilisation des technologies d'information[87].

Étant donné que les technologies de l'information ont une importance cruciale pour Centrelink, l'organisme a mis sur pied en 1999-2000 le Comité des technologies de l'information (*Information and Technology Committee*[88]) responsable devant le conseil d'administration. Le Comité est chargé de déterminer les orientations stratégiques dans le domaine des technologies de

---

86 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 206, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

87 Katrina Edwards, *Les implications de la technologie pour l'administration de la sécurité sociale : l'expérience australienne*, p. 3, http://www.issa.int/pdf/cracow04/1edwards.pdf#search=%22Katrina%20Edwards%2C%20Les%20implications%20de%20la%20technologie%20pour%20l%E2%80%99administration%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale%22

88 Selon la charte de fonctionnement du comité, *Information Technology* signifie « *the application of computing, telecommunications and multimedia technologies to the collection, storage, processing and dissemination of information* ». Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 178, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

l'information. Il assume également la responsabilité d'informer le conseil des divers aspects de la gestion des technologies de l'information, dont :

- l'envergure, la composition et les coûts de l'ensemble des systèmes de technologies de l'information de Centrelink;
- la capacité des systèmes de technologie de l'information de soutenir les activités de l'organisme;
- l'harmonisation des plans stratégiques en technologies de l'information avec la stratégie d'affaires de Centrelink;
- les tendances et les possibilités susceptibles d'avoir un impact sur les activités futures de Centrelink.

À la suite de la restructuration de la gouvernance de Centrelink en 2005, les responsabilités du Comité incombent désormais au directeur général de l'information qui fait partie du conseil de direction. Il est assisté de trois administrateurs généraux (*general managers*) qui correspondent à trois domaines d'activité (*IT Planning and Refresh*, *Core Business IT Systems*, *Corporate IT Systems*[89]).

### 7.3.1 Impacts technologiques au moment de la mise en place du guichet unique

Au moment de la mise en place du guichet unique, les impacts technologiques se sont produits sur les plans de l'efficience, de l'accessibilité, de la portée et de la qualité des services offerts.

Centrelink a été créé dans un contexte de réformes mettant l'accent sur la rationalisation des effectifs de la fonction publique et sur l'efficience de la prestation de services. Le guichet unique a réussi, par le recours aux TIC, à augmenter le volume et la qualité des services sans augmenter le nombre de ses employés. Centrelink a même procédé à la suppression de 2 700 emplois (12 % du total des effectifs), en justifiant cette mesure par l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services, basé entre autres sur l'utilisation intensive des technologies de l'information[90].

L'utilisation des technologies d'information et de communication a permis à Centrelink d'augmenter l'accessibilité et d'étendre la portée des services gouvernementaux. Au moment de la mise en place du guichet unique, les populations des régions rurales et éloignées avaient un accès réduit aux infrastructures de transport et de communication. L'implantation de modes de prestation de services électroniques a été une des solutions privilégiées pour accroître le volume de services offerts à ces communautés défavorisées. Ainsi, l'introduction du système *Remote Access Services* en 1998 a amélioré la connectivité des bureaux de services qui n'étaient pas dotés de l'infrastructure conventionnelle[91]. Le réseau de points d'accès de Centrelink a été étendu pour fournir des services informationnels ainsi que des moyens de communication avec

89 Voir l'organigramme à l'annexe I.

90 Sue Vardon (CEO de Centrelink) a déclaré à l'occasion de cet événement : « [*The new delivery model is] based on fewer staff, more intensive use of information technology, telephone call centres and more use of delivery mechanisms involving state and local government and non-governmental agencies* ». Voir Richard Mulgan, « Public accountability of provider agencies: the case of the Australian Centrelink », *International Journal of Administrative Sciences*, p. 53.

91 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 43-44, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

Centrelink (téléphone, Internet, télécopieur, vidéoconférence). Le recours aux TIC a eu comme impact la réduction de l'écart entre le gouvernement et les communautés isolées géographiquement.

Enfin, grâce à l'implantation des TIC, Centrelink s'est doté de la capacité d'offrir aux clients des services rapides et efficaces. Par exemple, la qualité des services offerts par téléphone a été améliorée à la suite de l'adoption de technologies avancées de gestion des appels dans les centres d'appels. De plus, Centrelink a diversifié progressivement les canaux de prestation de services en adoptant des modes de prestation électroniques. L'introduction d'approches libre-service basées tant sur Internet que sur le téléphone (transactions en ligne, écrans tactiles, réponse vocale interactive) a permis au guichet unique d'offrir des services adaptés aux besoins de ses clients.

Pour Centrelink, les systèmes opérationnels basés sur les TIC représentent le principal support de son dispositif de service axé sur la clientèle. L'utilisation innovatrice et judicieuse des TIC est une des forces du guichet unique (*voir la section 13.1*).

### 7.3.2 Infrastructure technologique

Dès l'étape initiale, l'infrastructure technologique du guichet unique a été conçue pour permettre de traiter un volume d'information grandissant, d'implanter des applications de plus en plus complexes, de moderniser continuellement les centres d'appels et de déployer sa présence en ligne.

À titre d'exemple, Centrelink a élaboré en 1998-1999 un projet d'amélioration de la stabilité du réseau et de mise à jour du matériel informatique et des logiciels utilisés (*Network 2000*). Cette opération logistique complexe s'est déroulée dans tous les sites de Centrelink[92]. Des développements et mises à jour régulières sont effectués afin de construire une architecture technologique à la fois robuste et flexible qui puisse faciliter notamment l'implantation de systèmes adéquats de soutien au personnel.

Les systèmes opérationnels de Centrelink reposent sur une infrastructure informatique uniforme. *Centrelink Online*, la plateforme informatique du guichet unique, a été implantée en 2000-2001. Elle constitue le support technologique pour les canaux électroniques de prestation de services (*Accessing Centrelink*, *Customer Internet Services*), les outils de soutien pour le personnel (*Expert Systems*) et les fonctions automatisées introduites dans les centres d'appels (*Call Centre Automation*[93]).

À cause de l'expansion soutenue des services en ligne, un programme de renouvellement de l'infrastructure technologique de Centrelink a été élaboré en 2002 en collaboration avec le FaCS et d'autres M/O australiens. Il reflète l'exigence du gouvernement d'adopter une approche pangouvernementale dans la prestation de services intégrés (*whole-of-government approach*). Le programme, intitulé *IT Refresh*, s'étend sur cinq ans et bénéficie d'un financement gouvernemental de 312 M$ A. Le programme vise à doter le guichet unique de la capacité de répondre à l'augmentation de la demande de services en ligne. L'objectif du programme est de

92 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 103, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

93 Centrelink, *Annual Report, 2000-2001*, p. 219-220, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

développer les systèmes de technologies de l'information pour mettre à la disposition des clients, des entreprises, des communautés et des M/O des modalités plus efficaces d'interaction et de transaction avec Centrelink. Les résultats escomptés de la mise en œuvre du programme sont l'augmentation de l'interconnectivité, un transfert de données plus rapide et plus sécuritaire, un accès plus facile aux services, et des modes de prestation de services plus divers et plus sophistiqués[94].

### 7.3.3 Migration des systèmes des différents ministères et/ou organismes vers Centrelink

Le réseau de centres de services de Centrelink a été créé par le transfert des points de service régionaux du DSS et, dans une moindre mesure, des points de service locaux de la section « emploi » du DEETYA (*Commonwealth Employment Service*[95]). L'infrastructure informatique des 401 points de service transférés a été intégrée en 1998 par la mise en place d'une plateforme informatique uniforme (*Newstart Common Platform*). Centrelink a implanté progressivement ses propres systèmes informatisés (automatisation des centres d'appels, systèmes de support des canaux de prestation électroniques, outils experts de soutien aux employés) et a investi considérablement en matériel informatique et en logiciels.

### 7.3.4 Banque d'information commune

Le transfert des services gouvernementaux vers le guichet unique s'est accompagné du transfert des dossiers clients détenus par les M/O partenaires[96]. Les données personnelles de 7,8 millions d'usagers ont ainsi été centralisées dans une banque d'information confiée à Centrelink[97]. Le volume de cette banque de données a augmenté à la suite de l'expansion des ententes de service entre Centrelink et les M/O. Ce système de partage des données permet à Centrelink de vérifier l'admissibilité de ses clients aux prestations sociales. En offrant la possibilité de couplage et de coordination des données, il constitue également un important outil de prévention et de détection des fraudes en matière d'aide sociale[98].

Les dossiers clients sont intégrés à cette banque d'information. Les responsables du service au comptoir et les agents des centres d'appels ont accès à ces dossiers électroniques. Lorsqu'un client appelle Centrelink, le préposé au téléphone consulte son dossier et il est en mesure de le référer à la personne appropriée afin que le client reçoive de l'assistance supplémentaire.

En 2002-2003, Centrelink a commencé l'implantation d'une application informatique (*Customer Account*) destinée à faciliter l'accès des employés et des usagers aux dossiers clients. Dans la première phase de l'implantation, une interface plus conviviale a été créée pour accéder aux données personnelles des usagers et ces données ont été organisées d'une manière plus simple

94 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 195, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm Pour un aperçu du degré d'avancement de *IT Refresh*, voir Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 171-173, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

95 Sue Vardon, « The Commonwealth Services delivery Agency: Implementing the Vision », *Social Security Journal*, p. 93, http://www.facsia.gov.au/internet/facsinternet.nsf/vIA/ssj/$file/Sep97.pdf

96 DEETYA, *Annual Report 1996-1997*, « Establishment of Centrelink », http://www.dest.gov.au/archive/publications/annual_reports/9697/web/deetya03.htm

97 Au départ, la centralisation des données a suscité l'inquiétude du public et des médias quant à la protection des données personnelles (*Voir la section 3.3 (Identification des risques, impacts et conditions de mise en place)*).

98 Sustain IT, « A Joined-up Government Project at the Federal Level », p. 1, http://www.sustainit.org/case-studies/docs/58-centrelink.pdf

et plus logique[99]. L'étape suivante (2003-2005) a consisté dans la création de comptes clients disponibles en ligne (*Customer Account Online*) afin de permettre aux usagers de vérifier leurs dossiers personnels, de mettre à jour certaines données personnelles et d'effectuer eux-mêmes les transactions les plus courantes. Grâce au compte client en ligne, les usagers peuvent actuellement effectuer une gamme variée de transactions avec Centrelink[100].

### 7.3.5 Contraintes informatiques non anticipées survenues en cours de réalisation

La documentation disponible sur Centrelink ne fait pas mention de contraintes informatiques survenues en cours de réalisation et qui n'avaient pas été anticipées. Cependant, la mise en place d'une nouvelle plateforme informatique en 1998 (*Newstart Common Platform*) a entraîné une pression considérable sur le personnel de Centrelink. La restructuration des opérations informatisées a provoqué l'augmentation des files d'attente aux centres de service à la clientèle et aux centres d'appels et des problèmes de communications entre les deux types de centres[101].

### 7.3.6 Mesures pour assurer la protection des données

Un des plus importants défis de la gestion des technologies de l'information est lié à la conciliation de la protection des données personnelles avec la demande croissante des usagers d'obtenir des services électroniques et un accès plus large à l'information. Afin de protéger les renseignements sur ses clients, Centrelink s'est donné l'objectif de développer une culture du respect de la confidentialité.

Les stratégies mises en place dans ce domaine dérivent des exigences de l'*Australian Privacy Act* (1998) et d'autres dispositions juridiques connexes, telle la *Social Security (Administration) Act 1999*. En 1999, le conseil d'administration de Centrelink a adopté un document intitulé *Privacy Guidelines* qui consiste en un ensemble de dispositions et de règles que ses employés doivent respecter afin de préserver la confidentialité et de protéger la vie privée. Le *Centrelink Privacy and Security Statement* présente l'ensemble des dispositions et des engagements relatifs à la protection des renseignements personnels et de la sécurité[102].

Les mesures adoptées par Centrelink visent à garantir que les renseignements personnels sont protégés contre tout accès, utilisation et divulgation non autorisés. Tous les accès du personnel aux banques de données sur les clients sont enregistrés et archivés afin de connaître les cas de violation de la vie privée. Les responsables à la protection de la vie privée (*Centrelink Privacy Officers*) ont la mission d'examiner les cas de violation présumée de la vie privée et tout autre incident rapporté par le personnel ou par le public. La plupart des investigations sont entreprises à la suite d'incidents signalés par les clients, le *Commonwealth Ombudsman*, les membres du Parlement ou le bureau du commissaire fédéral à la vie privée[103].

---

99 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 99, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm
Centrelink, *Annual Report 2003-2004*, p. 141-142, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0304/index.htm

100 Ces services sont accessibles dans la rubrique *Online Services* sur le site Internet de Centrelink. Voir Centrelink, *Online Services*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/online_services/index.htm

101 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

102 Centrelink, *Privacy and Security Statement*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/legal/privacy.htm

103 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 115-116, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

Des mesures et des procédures supplémentaires ont été adoptées au fur et à mesure que Centrelink offrait un accès plus large aux services et aux renseignements en ligne. Elles ont été développées dans le cadre du projet *IT Refresh* afin d'assurer aux opérations de Centrelink un cadre conforme aux normes australiennes et internationales en matière de sécurité électronique. Ces mesures et procédures concernent principalement le domaine de la certification et de la signature électroniques et contribuent à renforcer la sécurité des transactions en ligne. De plus, Centrelink participe activement aux travaux de plusieurs comités pangouvernementaux chargés d'élaborer des politiques relatives au commerce électronique et à d'autres domaines du gouvernement en ligne[104].

À titre d'exemple, pour accéder à la plupart des options libre-service, les usagers doivent être préalablement inscrits. À la suite de l'inscription, l'usager reçoit un numéro d'identification personnel pour les services par téléphone et un mot de passe pour les services par Internet. La nature des services automatisés accessibles varie pour chaque usager selon le niveau d'accès auquel il a droit. Ce niveau d'accès est en fonction du type et de la quantité des renseignements fournis lors de son inscription[105].

### 7.3.7 e-Business Strategy

La *e-Business Strategy* est un ensemble cohérent de stratégies élaborées pour permettre à Centrelink de créer des occasions d'affaires en utilisant les technologies d'information et de profiter de ces occasions pour atteindre ses objectifs organisationnels.

- **Définition et objectifs de la e-Business Strategy**

Centrelink définit le domaine de l'*e-Business* comme étant « l'utilisation des réseaux électroniques et des technologies associées pour implanter, améliorer, renforcer, transformer ou créer des processus d'affaires ou des systèmes d'affaires afin de générer de la valeur ajoutée au profit des clients actuels ou potentiels[106] ». L'*e-Business* représente la dernière génération de systèmes et de stratégies électroniques mis en place pour archiver et gérer l'information sur les interactions de Centrelink avec les individus, les entreprises et les communautés.

L'objectif principal de l'*e-Business Strategy* est d'intégrer l'utilisation des technologies de l'information à l'ensemble des activités et des processus de travail de Centrelink afin d'offrir des services mieux adaptés aux besoins de sa clientèle. L'*e-Business Strategy* vise aussi à créer un cadre cohérent pour les systèmes de technologies de l'information qui soutiennent la prestation de services et les opérations de l'organisation[107].

L'adoption de cette stratégie a été motivée par un certain nombre de facteurs tels que :

---

104 Centrelink a participé aux travaux des comités suivants : *E-Security Coordination Committee*, *Authentication Working Group*, *Secure Infrastructure Working Group*, *Protective Security Policy Committee*. Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 203, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

105 En 2003-2004, il existait quatre niveaux d'accès classés selon le niveau de risque (niveau de risque bas, moyen, élevé ou très élevé). Voir les mesures de la protection de la vie privée : Centrelink, Online Services, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/online_services/protect_privacy.htm

106 Définition de M. Sawhney et J. Zabin, *The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation*, reprise par Centrelink dans le document sur la *e-Business Strategy*.

107 « *Centrelink's eBusiness Strategy aims to streamline the integration of corporate, business and customer service systems and will ensure they operate in a consistent and coherent manner*. » Centrelink, *e-Business Strategy*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/about_us/ebusiness_strategy.htm

- les exigences relatives au gouvernement en ligne, promu par le *National Office for Information Technology*;
- les attentes des clients sur le plan de la diversification des canaux de prestation de services à la suite de leurs expériences avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux;
- le potentiel d'augmenter l'efficience si les clients et les entreprises ont la possibilité d'avoir accès à des canaux de prestation plus efficaces.

### Contenu de la e-Business Strategy

L'*e-Business Strategy* de Centrelink est liée au programme *IT Refresh*, dont l'objectif est de moderniser et d'accroître la capacité de Centrelink en matière de technologies de l'information. Les huit stratégies composant l'*e-Business Strategy* sont harmonisées avec les objectifs des plans stratégiques de Centrelink tels que définis dans les *Future Directions 2004-2009*.

Le tableau suivant présente les stratégies contenues dans l'*e-Business* en relation avec les objectifs stratégiques de Centrelink.

**TABLEAU 3 : STRATÉGIES DE LA E-BUSINESS STRATEGY EN RELATION AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE CENTRELINK**

| Objectifs stratégiques de Centrelink (Future Directions 2004-2009) | Stratégies e-Business (e-Business Strategy) |
|---|---|
| **Gouvernement et M/O partenaires** :<br>Contribuer à la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales en offrant des services de qualité et en étant sensible aux besoins des organismes clients. | Stratégie 1 : Offrir une vision du gouvernement en ligne.<br>Stratégie 7 : Protéger les fonds du gouvernement.<br>Stratégie 8 : Protéger la vie privée et la sécurité des individus et maintenir le statut de fournisseur de confiance. |
| **Entreprises et communauté** :<br>Travailler en étroite collaboration avec le secteur des affaires et communautaire afin d'améliorer la qualité de vie des Australiens. | Stratégie 4 : Créer des liens avec la communauté.<br>Stratégie 5 : Faciliter la conduite des affaires avec les entreprises. |
| **Clients** :<br>Offrir l'accès à des services de qualité qui répondent à la diversité des besoins, des attentes et des préférences des clients. | Stratégie 2 : Avancer vers une prestation intégrée de services en ligne.<br>Stratégie 3 : Mettre au point les options de libre-service (self service). |
| **Personnel de Centrelink** :<br>Offrir aux employés le soutien nécessaire à l'acquisition de connaissances et de compétences, des outils de travail et des possibilités de développement. | Stratégie 6 : Créer des services de e-Business de qualité par l'intermédiaire du personnel, des processus et des technologies. |
| **Efficience et efficacité** :<br>Gérer les opérations internes de Centrelink avec efficience et efficacité et retourner des dividendes au gouvernement. | Stratégie 2 : Avancer vers une prestation intégrée de services en ligne. |

### Succès de la e-Business Strategy

Grâce à la *e-Business Strategy*, Centrelink est devenu un leader reconnu dans le domaine des affaires électroniques et notamment dans la mise au point des options de libre-service pour les clients. En septembre 2003, Centrelink a reçu le *Gold Government Technology Productivity Award* pour son projet de libre-service à canaux de prestations multiples. Le système de reconnaissance vocale automatique (*Natural Language Speech Recognition*) a été mis en nomination aux États-Unis pour *l'International Best Practice Awards*[108].

Centrelink estime que le succès de l'*e-Business Strategy* consiste à trouver l'équilibre entre plusieurs facteurs :

- la flexibilité, c'est-à-dire la capacité du personnel de s'adapter facilement et rapidement aux changements pour répondre aux besoins de l'entreprise;
- la rapidité du marché, c'est-à-dire la vitesse de changement des technologies et des pratiques dans le domaine des affaires;
- l'ajustement aux besoins de la clientèle, c'est-à-dire l'intégration des modes de prestation afin d'offrir un meilleur service.

## 7.4 Gestion des ressources financières

### 7.4.1 Stratégie de financement

La gestion des ressources financières de Centrelink repose sur un mode de financement particulier. À la différence des ministères et des autres organismes gouvernementaux, celui-ci n'est pas financé par les crédits fédéraux. Son financement est assuré par les différents M/O qui lui délèguent leurs services. La compensation financière accordée à Centrelink en contrepartie des services offerts est payée par les M/O à même les crédits gouvernementaux qui leur sont affectés. En tant qu'organisme public, Centrelink est assujetti à la *Financial Management and Accountability Act 1997*.

Les services délégués à Centrelink sont principalement des services de paiements de prestations sociales. Le FaCS est le principal organisme client de Centrelink : 65 % des revenus de Centrelink en 2004-2005 provenaient de ce ministère. Le revenu de Centrelink pour la prestation de services provient des sources suivantes[109] :

- *Department of Family and Community Services* : 1 450 749 000 $ A;
- *Department of Employment and Workplace Relations* : 648 382 000 $ A;
- *Department of Education, Science and Training* : 77 407 000 $ A;
- *Department of Agriculture, Fisheries and Forestry* : 15 860 000 $ A;
- Autres organismes clients : 29 858 000 $ A;
- Revenu total pour la prestation de services : 2 222 256 000 $ A.

[108] Centrelink, *Annual Report 2003-2004*, p. 214, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0304/index.htm
[109] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 164, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

### 7.4.2 Financement au démarrage

Le processus de mise en place de Centrelink a commencé en juillet 1996, lorsque les deux ministères responsables de sa mise en place (le DSS et le DEETYA) ont mis sur pied des comités chargés de déterminer les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires au projet et d'élaborer les plans d'implantation des structures du nouvel organisme. Centrelink a commencé à fonctionner officiellement le 1er juillet 1997, lorsque la *CSDA Act* a été adoptée.

Les coûts de la mise en place de Centrelink (1996-1997) ont été de 50,3 M$ A. Ces coûts ont été absorbés par les deux ministères : 36,9 M$ A par le DSS et 13,4 M$ A par le DEETYA. Les deux ministères ont continué à financer Centrelink durant la première année de fonctionnement : 12,6 M$ A ont été alloués par le DSS et 4,7 M$ A ont été alloués par le DEETYA[110].

### 7.4.3 Financement durant la période de transition (ratio par rapport au total des coûts)

Dans un rapport d'évaluation de la gestion de la mise en place de Centrelink, le Bureau national de vérification considère que la période de transition vers le guichet unique s'étend de 1996 à 1998. En 1996-1997, le DSS et le DEETYA se sont consacrés à des activités préparatoires, tandis que l'année 1997-1998 a été la première année de fonctionnement de Centrelink. Le financement total durant la période de transition a été de 67,6 M$ A, ce qui représente 4 % des coûts d'exploitation de Centrelink pendant l'année financière 1997-1998[111].

### 7.4.4 Modalités de financement des coûts d'implantation et des coûts de développement

Tel qu'il a été déjà mentionné dans les sections antérieures, les deux ministères qui ont absorbé les coûts d'implantation de Centrelink ont été le DSS et le DEETYA. Le financement de l'implantation inclut des coûts liés directement au démarrage du guichet unique et des coûts de gestion des changements. Le *Department of Finances*, le DSS et le DEETYA ont ainsi approuvé des demandes de financement pour : l'acquisition du matériel informatique et la modification des systèmes informatisés, la formation du personnel, l'aménagement des locaux, la publicité, etc.[112]

En 1998-1999, les coûts de la restructuration des opérations de Centrelink ont été financés par un prêt accordé par le DoF. Évalué initialement à 143 M$ A, le prêt a été par la suite réduit à 31 M$ A grâce à l'amélioration de la performance financière de Centrelink[113]. À présent, les coûts de développement sont financés généralement par Centrelink au moyen des bénéfices réalisés par l'adoption de modalités efficientes de gestion des ressources. Cependant, les projets de grande envergure destinés à améliorer la prestation de services s'appuient sur des stratégies de

---

110 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, 2.39, « Budget allocation for establishing Centrelink », http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

111 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, 2.39, « Budget allocation for establishing Centrelink », http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

112 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, 2.43, « Process to establish the additional costs approved for the implementation » http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

113 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 72, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

financement conjointes (Centrelink, M/O partenaires, gouvernement). À titre d'exemple, le plus important programme de modernisation de l'infrastructure technologique de Centrelink (*IT Refresh*) a été élaboré en collaboration avec le FaCS et d'autres M/O et bénéficie d'un financement gouvernemental de 312 M$ A.

### 7.4.5 Financement total

Pour l'année financière 2004-2005, le financement total de Centrelink est de 2 335 664 000 $ A[114].

Le ratio subventions/tarification autonome ne peut pas être déterminé à partir de la documentation disponible.

### 7.4.6 Modalités du recouvrement quotidien des fonds associés à l'encaissement

La documentation disponible ne contient pas d'information sur les modalités de cueillette quotidienne des fonds associés à l'encaissement.

### 7.4.7 Arrangements financiers entre Centrelink et les ministères et/ou organismes

Les modalités de financement sont définies dans des BPA ou dans d'autres accords similaires conclus avec les M/O. Ces accords de partenariats sont composés de plusieurs protocoles qui portent sur des aspects spécifiques de la gestion des services offerts par Centrelink pour le compte des M/O. Les protocoles consacrés aux aspects financiers du partenariat sont principalement le protocole sur les arrangements financiers (*Financial Arrangements Protocol*) et le protocole sur l'élaboration du budget (*Budget Development Protocol*). Un autre protocole portant sur l'assurance du partenariat (*Business Assurance Framework Protocol*) définit le dispositif de gestion des risques associés à l'administration des fonds confiés à Centrelink pour le paiement des prestations sociales.

Étant donné que la plupart des services offerts par Centrelink font partie du portefeuille du FaCS, le contenu des protocoles portant sur les aspects financiers sera illustré par l'exemple de l'accord de partenariat conclu entre Centrelink et ce ministère.

#### Contenu du protocole sur les arrangements financiers

Les objectifs du protocole sur les arrangements financiers sont les suivants :

- préciser les modalités de financement de Centrelink pour offrir des services pour le compte du FaCS, ainsi que les éventuels ajustements financiers au cours d'une année financière;
- spécifier les modalités de reddition de comptes requises de Centrelink en ce qui a trait aux dépenses des fonds administrés au nom du FaCS;
- promouvoir la communication entre le FaCS et Centrelink en ce qui concerne les arrangements financiers couverts par l'accord;

[114] Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 184, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

- permettre au ministre du FaCS de s'acquitter de ses obligations en matière de reddition de comptes sur le plan financier[115].

Le protocole prévoit aussi des dispositions concernant le changement des exigences en matière de financement. Si le FaCS demande à Centrelink de fournir de nouveaux services ou d'apporter des modifications aux services et aux produits existants, les deux organismes doivent se consulter pour évaluer l'impact financier de ces changements. Si Centrelink estime que les nouvelles tâches ne peuvent pas être réalisées avec les ressources financières existantes, il doit fournir au FaCS une proposition chiffrée. Par la suite, les deux partenaires explorent plusieurs possibilités de financement de la proposition :

- demander au gouvernement des fonds supplémentaires;
- demander un effacement de la dette;
- réduire d'autres activités ou services;
- restructurer les processus opérationnels.

### Contenu du protocole sur la détermination du budget

Les objectifs du protocole sur l'élaboration du budget sont les suivants :

- définir clairement les rôles et les responsabilités du FaCS et de Centrelink dans la détermination des coûts des services fournis par Centrelink au nom du FaCS;
- définir les méthodes d'identification des coûts ministériels résultant des changements de politiques;
- permettre au ministre du FaCS de s'acquitter de ses obligations en matière de reddition de comptes[116].

Le protocole prévoit aussi les modalités de collaboration entre la *Budget Development Branch* (FaCS) et la *Business Pricing Team* (Centrelink) sur le plan de la détermination des prix des services. D'autres dispositions concernent les procédures d'établissement des coûts, les procédures de facturation et les procédures de reddition de comptes.

### Contenu du Business Assurance Framework Protocol

En 2004-2005, Centrelink a été responsable de la gestion de programmes de prestations sociales totalisant plus de 63 G$ A, ce qui représente environ 30 % des dépenses gouvernementales[117]. La vaste majorité de ces programmes (95 %) a été délégués par les trois principaux partenaires de Centrelink : le FaCS, le *Department of Employment and Workplace Relations* et le *Department of Education, Science and Training*. Le plus important risque financier associé à la prestation de ces programmes est l'inexactitude des paiements et la gestion non appropriée des dépenses engagées.

---

115 *FaCS-Centrelink Business Partnership Agreement 2001-2004*, « Financial Arrangements Protocol », http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm

116 *FaCS-Centrelink Business Partnership Agreement 2001-2004*, « Budget Development Protocol », http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/budgetp.htm

117 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 37, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

Une des priorités majeures de Centrelink est donc d'assurer l'intégrité du système de prestations sociales. Le *Business Assurance Framework Protocol* vise à créer un dispositif efficace de gestion des risques financiers. Ce protocole représente le pilier de l'accord de partenariat entre Centrelink et le FaCS.

Les dispositions du *Business Assurance Framework Protocol* (BAF) entre le FaCS et Centrelink (*Business Partnership Assurance Framework* 2001-2004) visent plusieurs objectifs :

- minimiser les risques financiers associés à la prestation de services dispensés par Centrelink au nom du FaCS;
- renforcer la collaboration des partenaires sur le plan de la gestion des risques;
- instituer des procédures de vérification et de validation par une instance indépendante de Centrelink afin d'améliorer les dispositifs de gestion des risques et les mécanismes d'assurance;
- renforcer la confiance mutuelle des partenaires et l'assurance dans la viabilité du partenariat;
- fournir une perspective exhaustive sur les mécanismes d'assurance, les procédures de gestion des risques, les modalités de contrôle et de reddition de comptes mis en place par les deux organismes[118].

Le cadre d'assurance du partenariat repose sur deux dispositifs :

- un dispositif intégré de gestion des risques financiers;
- un dispositif de mécanismes d'assurance (*assurance processes*), y compris des procédures de vérification et des procédures de reddition de comptes.

Étant donné que cette section traite de la gestion des ressources financières, seul le contenu du dispositif de gestion des risques financiers sera présenté. Ce dispositif comprend un ensemble de stratégies, procédures et outils visant à améliorer la gestion des fonds confiés à Centrelink, soit :

- des stratégies de prévention, de détection et de dissuasion des paiements inexacts;
- des enquêtes sur des échantillons aléatoires de clients afin de déterminer le niveau et les causes de l'inexactitude des paiements;
- des activités de révision;
- des activités de couplage et de coordination des données menées en collaboration avec d'autres organismes;
- des plans de contrôle des fraudes et activités de prévention et de détection du vol d'identité;
- des activités de prévention des dettes et de surveillance.

Le FaCS doit soumettre au *Department of Finance and Administration* des rapports annuels sur les économies réalisées par l'intermédiaire du dispositif de gestion des risques financiers. Ce rapport est dressé en collaboration avec Centrelink.

---

118 « *The Business Assurance Framework (BAF) has been developed by FaCS and Centrelink to provide a comprehensive picture of the operation of controls and of the effectiveness of the risk management framework for the delivery of programs and services to customers through Centrelink* ». FaCS, *Annual Report 2003-2004*, « FaCS – Centrelink Business Alliance », http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm

### 7.4.8 Dividende d'efficience et partage des bénéfices

Un des objectifs principaux de Centrelink est de gérer la prestation de services avec efficience et efficacité et de retourner des dividendes au gouvernement. Le dividende d'efficience annuel requis de Centrelink a été initialement de 1 % du total des coûts d'exploitation[119]. Ce dividende d'efficience a augmenté au fur et à mesure que Centrelink progressait dans l'intégration des services, optimisait ses systèmes opérationnels et adoptait des canaux de prestation de services moins couteux. Les dividendes proviennent aussi des activités de gestion des risques financiers (révisions, activités de prévention des dettes et de contrôle des fraudes, etc.).

Les accords de partenariat conclus entre Centrelink et les M/O contiennent des dispositions concernant les dividendes d'efficience. Par exemple, le protocole financier conclu entre Centrelink et le FaCS prévoit que les bénéfices provenant des activités financées en totalité par Centrelink soient utilisés pour retourner le dividende d'efficience requis. Les bénéfices provenant des activités d'amélioration de la prestation de services et qui sont financées conjointement par Centrelink et le FaCS seront partagés entre les deux organismes. Enfin, les bénéfices réalisés par des activités financées en totalité par le FaCS ou par le gouvernement seront respectivement perçus par le FaCS et le gouvernement[120].

## 8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION

Centrelink représente une innovation significative dans le secteur public australien, étant créé par la séparation entre la fonction d'élaboration de politiques et la fonction de prestation de services. Tel qu'il a été mentionné précédemment, le guichet unique a résulté de la fusion entre la section « paiement » du DSS et la section « emploi » du DEETYA. Centrelink a été conçu comme faisant partie d'une relation acheteur-fournisseur dans laquelle le DSS et, dans une moindre mesure, le DEETYA, ont été initialement les principaux clients. Les deux ministères impliqués dans la création de Centrelink ont mis en place des stratégies et des mécanismes de coordination pour gérer le transfert des services, le transfert des ressources (financières et humaines) et pour élaborer les nouveaux accords de partenariat[121].

### 8.1 Description du cadre de gestion de la transition

#### 8.1.1 Cadre de gestion adopté par les ministères

La mise en place de Centrelink a été un processus de transition qui s'est déroulé en trois phases :

- de juillet 1996 à décembre 1996 : la conception de la structure du guichet unique;
- de janvier 1997 à juin 1997 : la planification des modalités de mise en œuvre;
- de juillet 1997 à décembre 1997 : la mise en œuvre et le démarrage.

Les activités menées aux étapes consacrées à la conception et à la planification ont visé principalement l'élaboration de processus et de structures de mise en œuvre, la gestion des

[119] Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 72, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

[120] *FaCS-Centrelink Business Partnership Agreement 2001-2004*, « Financial Arrangements Protocol », http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm

[121] Les deux accords étaient : *DSS – Centrelink Strategic Partnership Agreement 1997-1998* et *DEETYA – Centrelink Service Arrangement 1997-1998*. À partir de 1999, les accords entre Centrelink et les M/O seront intitulés *Business Partnership Agreements*.

risques associés à la mise en œuvre et la détermination des ressources humaines et financières nécessaires.

L'étape de la mise en œuvre a été centrée sur la création d'un environnement opérationnel adéquat pour la nouvelle agence. Les activités entreprises ont visé par conséquent la restructuration des opérations liées à la prestation de services, le transfert des ressources des ministères au guichet unique et l'adoption des accords de partenariat[122].

Le DSS et le DEETYA ont créé des structures organisationnelles responsables des activités de planification et de mise en œuvre. Dans chacun des ministères, la responsabilité du processus a été attribuée à un secrétaire adjoint. Des mécanismes de consultation et de coordination entre les deux ministères ont été également mis en place[123] :

- *Joint Ministry Working Group*. – Ce groupe de travail conjoint a été créé pour coordonner les processus de planification et de mise en œuvre. En pratique, le fonctionnement de ce groupe s'est basé sur la collaboration informelle entre un certain nombre de responsables clés des deux ministères. Cette approche informelle, adoptée en raison des contraintes de temps, a diminué les risques de retards susceptibles de survenir à cause des divergences entre les deux ministères.
- *Centrelink Implementation Group* – Le rôle de ce groupe, créé en avril 1996 à l'intérieur du DSS, a été de fournir l'orientation stratégique et d'assurer la coordination opérationnelle entre les diverses composantes du projet relevant du DSS. Le groupe a favorisé également la communication entre les divisions du DSS responsables de la mise en œuvre, d'une part, et entre le DSS et le DEETYA, d'autre part. Il a représenté la plaque tournante sur le plan de la coordination du processus de création de Centrelink.
- *DEETYA Transition Coordination Steering Committee* – Ce comité a été chargé de la planification et de la coordination des composantes du projet relevant de la responsabilité du DEETYA.
- Réseaux de coordonnateurs locaux (*area agency coordinators*) – Le DSS et le DEETYA ont établi ces réseaux afin d'assurer le lien entre les dimensions nationale et régionale du projet de mise en œuvre. Leur rôle a été de coordonner des activités à l'intérieur et à travers les deux ministères afin d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés sur le plan local.

Les deux ministères ont mis également en place des mécanismes formels et informels de consultation et de communication. À titre d'exemple, on peut citer :

- les forums réunissant l'ensemble des membres de la haute direction du DSS. Les hauts dirigeants du DSS se sont rencontrés régulièrement afin de traiter des questions liées à la création de Centrelink, la restructuration du ministère et l'élaboration des nouveaux accords de partenariat. À partir de février 1997, les hauts dirigeants de Centrelink ont constitué officiellement un groupe de direction intérimaire (*Guiding Coalition*) qui a été inséré dans la structure de gouvernance de Centrelink après son démarrage le 1er juillet 1997.

---

122 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

123 La description de ces structures et mécanismes est basée sur le rapport de l'ANAO cité à la note 122 et sur l'article de Ross Worthington, *A Case Study of Strategic Partnership in Australia*, http://www.oecd.org/dataoecd/12/12/1902931.pdf#search=%22ross%20worthington%20centrelink%22

- les rencontres hebdomadaires entre les sous-ministres et autres membres de la direction des deux ministères. Afin d'offrir une alternative aux modalités conventionnelles de communication entre les deux ministères, les discussions et les consultations se sont déroulées de manière informelle et ont abordé une grande diversité de questions. Les interactions régulières au plus haut niveau de la direction des ministères ont constitué une force motrice importante du processus de mise en œuvre[124].

Le rapport d'évaluation dressé par l'*Australian National Audit Office* (ANAO) en 1997 considère que les deux ministères ont mis en place des structures et des mécanismes de coordination efficients et efficaces pour gérer la mise en place du guichet unique[125].

### 8.1.2 Cadre de gestion de la transition adopté par Centrelink

De 1997 jusqu'à présent, Centrelink se révèle une organisation en continuel changement. En tant qu'organisation en développement, une des priorités clés de Centrelink a été d'élaborer un cadre stratégique de gestion du changement. Le cadre stratégique adopté en 1997 définit la vision et la mission de Centrelink et détermine les objectifs organisationnels à long terme. Il a également le rôle de favoriser l'adoption de conduites de travail communes et de constituer une base pour les plans stratégiques ultérieurs.

Le cadre stratégique de Centrelink est divisé en deux parties : *Our Business* et *Our Future*. Dans la première partie sont présentées en détail les approches envisagées pour accomplir la mission et atteindre les objectifs de l'organisation. La seconde partie se concentre sur les résultats attendus, en associant les objectifs à des indicateurs clés de rendement (ICR) et en spécifiant les stratégies, les actions et les délais correspondant à ces objectifs. Les dispositions du cadre stratégique général sont opérationnalisées au niveau local par les plans d'amélioration du service à la clientèle. Ces plans précisent les modalités par lesquelles chaque division de Centrelink doit contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels[126].

Le cadre stratégique est révisé annuellement au moyen de consultations avec les principaux M/O partenaires, des partenaires du secteur communautaire et le personnel de Centrelink. Les plans stratégiques sont adoptés pour une période de cinq ans; cependant, les orientations stratégiques ont été révisées et mises à jour presque chaque année. Depuis son démarrage en 1997, Centrelink a adopté sept plans stratégiques :

- *Centrelink's Strategic Framework 1997-2002*;
- *Our Business, Our Future – Centrelink Strategic Framework 1998-2003*;
- *Our Business, Our Future – Centrelink Strategic Framework 1999-2004*;
- *Centrelink's Strategic Framework 2001-2006*;
- *Centrelink Strategic Directions 2002-2007*;
- *Centrelink Future Directions 2003-2006*;
- *Centrelink Future Directions 2004-2009*.

---

124 Ross Worthington, *op. cit.*, p. 14.

125 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

126 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 4, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

Les plans stratégiques de Centrelink ont été le principal outil de gestion de la transition et des changements organisationnels internes. Ils ont contribué également à la redéfinition de la mission de l'agence dans le contexte des réformes actuelles du système de sécurité sociale australien. L'objectif de ces réformes est d'inciter les bénéficiaires des programmes sociaux à sortir d'un état de dépendance sociale passive pour s'impliquer activement dans les domaines économique et social. Étant désigné en tant que principal promoteur de cette réforme, Centrelink privilégie les services destinés à encourager la participation économique et sociale par rapport aux services de paiement de prestations sociales[127].

## 8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les attentes des clients

Le premier plan stratégique de Centrelink (*Strategic Framework 1997-2002*) mentionne la personnalisation des services parmi les objectifs principaux associés à sa mission[128]. Cet objectif a été repris dans tous les plans stratégiques élaborés ultérieurement. Dans le texte du dernier plan stratégique, cet objectif s'énonce comme suit : « Offrir l'accès à des services de haute qualité en reconnaissant les divers besoins, préférences et attentes de nos clients[129] ». Le slogan choisi pour souligner cette préoccupation constante a été « Centrelink – le visage humain du gouvernement » (*Human Face of Government*).

L'adoption d'un modèle de prestation de services axé sur le client s'est réalisée progressivement et selon plusieurs modalités :

- l'intégration des services par l'approche des « événements de vie »;
- la personnalisation de la prestation des services;
- la personnalisation des modes d'accompagnement de la clientèle;
- la diversification des canaux de prestation;
- l'adaptation des services aux besoins des catégories de clientèle particulières;
- la création d'une culture organisationnelle centrée sur le client.

### 8.2.1 Intégration des services par l'approche des événements de vie

L'objectif de cette approche est de réorganiser les services afin de simplifier le plus possible les démarches des usagers. Dans le modèle antérieur de prestation de services, les usagers étaient confrontés à une complexité croissante de programmes sociaux et de procédures permettant d'avoir accès aux services. La nouvelle approche est basée sur l'idée que l'usager n'est pas toujours en mesure de connaître le service ou le produit qui correspond à ses besoins. Il est plus

127 « *Centrelink's importance in maintaining the social fabric in Australia is increasing as we move from being primarily a provider of benefits to a focus on social outcomes and economic participation.* » Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, p. 1, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

128 « *Delivering innovative, cost effective and personalized services for individuals, their families and community groups.* » Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 4, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

129 Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

simple pour lui d'expliquer la situation particulière qui l'amène devant Centrelink, laissant au personnel la tâche de déterminer le service ou le produit approprié[130].

Par conséquent, Centrelink a réorganisé les services offerts en paquets d'options qui correspondent à 11 événements de vie (recherche d'emploi, séparation ou divorce, retraite, établissement en Australie, etc.[131]). La liste des événements de vie a été élaborée au moyen de recherches sur la clientèle. La mise en œuvre de l'approche a commencé en 2000 et s'est accompagnée de la restructuration de tous les canaux de prestation de services. Les modes électroniques de prestation de services ont été conçus également sur la base de cette approche[132]. Par exemple, sur le site Internet de Centrelink, l'accès aux services offerts se fait par l'intermédiaire de la liste des événements de vie.

### 8.2.2 Personnalisation de la prestation des services

Centrelink a adopté à partir de 1998 un nouveau modèle de prestation de services (*One-to-One model*) censé appuyer l'approche des événements de vie. L'objectif de ce modèle était de personnaliser le service au comptoir et d'offrir aux clients un ensemble de produits sur la base d'une évaluation globale de leurs besoins[133]. Au lieu de rencontrer un agent différent pour les services spécifiques demandés et d'exposer sa situation plusieurs fois, le client est assigné à un seul agent (*One Main Contact*) qui se charge de la gestion de son dossier et à qui le client est référé chaque fois qu'il se présente au Centre de services. Chaque agent devient responsable d'un groupe de clients auquel de nouveaux clients sont ajoutés progressivement.

Bien que le modèle ait été abandonné après trois ans à cause des difficultés éprouvées[134], il a représenté un premier pas vers l'intégration et la personnalisation des services. Il est une illustration éloquente du passage d'une organisation fonctionnelle de la prestation de services vers une organisation axée sur le client[135].

### 8.2.3 Personnalisation des modes d'accompagnement de la clientèle

Centrelink a implanté une structure de services à trois niveaux qui correspondent aux besoins des clients sur le plan de l'accompagnement :

- De « Je vous laisse faire » (*Just do it*) à « Laissez-moi faire » (*Just let me do it*);
- « Aidez-moi » (*Help me*);
- « Communiquez avec moi » (*Relate to me*).

---

130 « [the new approach] means that Centrelink, rather than the customer, will sort out the complexities of government assistance programs. » Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 12, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

131 Pour la liste complète des événements de vie, voir la section 5.4 « Intégration des services ».

132 « [*The 'life events' framework] is the pathway through which the present and future electronic service channel is being developed* .» Sue Vardon, *Managing Change, the Centrelink Experience: Service Delivery in the Public Service*, *United Nations Online Network in Public Administration and Finance*, 2002, p. 1, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN003545.pdf#search=%22sue%20vardon%20managing%20change%22

133 « *Customers benefit from having one main contact, personalised and professional service, a more holistic assessment of their needs, only having to tell their story once, consistent advice and greater confidence in staff decisions* ». Voir Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 96-107.

134 Ces difficultés sont présentées dans la sous-section « Statut des employés » de la section 7.1.1.

135 Cosmo Howard, *op. cit.*, p. 7.

Les trois modalités d'accompagnement sont présentées à la section 6.1 « Mode de prestation de services ».

### 8.2.4 Diversification des canaux de prestation

La stratégie de diversification des canaux de prestation a eu comme objectif de faciliter l'accès aux services et d'apporter des réponses adéquates et flexibles aux besoins des usagers. Outre les deux canaux de prestation de services principaux (le service au comptoir et le service par téléphone), Centrelink a mis en place les canaux de prestation de services électroniques par Internet et par téléphone.

En 1999, l'agence a commencé l'implantation du projet *Centrelink Online* qui consistait à doter l'organisation de l'infrastructure de technologies de l'information nécessaire à la prestation multimodale de services électroniques (Internet, système de réponse vocale interactif, reconnaissance vocale automatique, kiosques de libre-service). Le rapport annuel 1999-2000 estime que la modernisation de l'infrastructure informatique allait augmenter la capacité de Centrelink de personnaliser le service et de fournir plus de choix et un accès plus facile aux services[136]. En effet, le volume des services offerts en libre-service par Internet et par téléphone a augmenté constamment grâce aux investissements massifs effectués dans le cadre du projet *IT Refresh*. En 2004-2005, Centrelink offrait plus de 40 options de libre-service par Internet et par téléphone[137].

La satisfaction de la clientèle par rapport à chacun des canaux de prestation est mesurée régulièrement afin de déterminer des tendances dans les préférences des usagers.

### 8.2.5 Adaptation des services aux besoins des catégories de clientèle particulières

Dès le début de son fonctionnement, Centrelink a reconnu l'importance d'adapter ses services aux besoins des catégories particulières de clientèle et d'améliorer la qualité de ces services. Il s'agit notamment des communautés des régions rurales et éloignées, des populations autochtones, des communautés multiculturelles, des jeunes et des usagers séjournant outre-mer.

- **Communautés des régions rurales et éloignées**

Pour étendre la portée des services dans les régions rurales et éloignées, Centrelink a adopté en 1998 une stratégie de prestation de services intitulée *National Rural and Regional Servicing Strategy*. L'objectif de cette stratégie était d'offrir des services plus faciles d'accès et plus adaptés aux besoins des communautés vivant dans ces régions.

Jusqu'en 2005, Centrelink a mis sur pied un réseau de points de service dans plus de 550 communautés, a mis en place 7 centres de services spécialisés (*Remote Area Service Centers*), a ouvert deux centres d'appels ruraux et a augmenté le volume des services de visites à domicile (*Remote Visiting Teams*). Des services spécifiques sont offerts à ces communautés, telles les allocations accordées afin de soutenir financièrement les fermiers (*Farm Help*, *Drought Assistance*).

136 Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 101, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

137 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 131, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

### Populations autochtones

Outre les services offerts à l'ensemble de la population australienne, Centrelink offre des services spécifiques aux populations autochtones. Afin de faciliter l'accès aux services pour cette catégorie de clientèle, Centrelink a mis en place trois centres d'appels réservés aux communautés autochtones vivant dans les régions éloignées. Centrelink a implanté également un réseau d'agents autochtones spécialisés (*Indigenous Specialist Officers*) et d'équipes de visite (*Remote Visiting Teams*) pour offrir de l'information sur les services et les programmes offerts. En retour, les agents recueillent de l'information permettant à Centrelink d'améliorer son service aux populations autochtones.

Les services spécifiques offerts aux autochtones sont notamment :

- *ABSTUDY* – Une allocation accordée aux étudiants autochtones afin de les aider à subvenir à leurs besoins financiers pendant leurs études;
- *Centrelink Indigenous Cadetship Program* – Un programme de soutien financier pour les étudiants autochtones inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur;
- *Wage Assistance Card* – Une subvention qui permet aux employeurs de payer les salaires de leurs employés autochtones.

### Communautés multiculturelles

Depuis la mise en place de Centrelink, le nombre de clients provenant des groupes multiculturels a augmenté. En 2005, le volume de cette catégorie de clientèle représentait 19 % du total des clients de l'agence[138]. *Centrelink Multicultural Directions 2004-2009* est le plan stratégique qui intègre dans un cadre cohérent les initiatives visant les usagers d'origine culturelle et linguistique différente. Un large rayon de services a été mis en place pour répondre aux besoins spécifiques de ces usagers[139] :

- une stratégie de recrutement visant à attirer du personnel qui parle les langues des communautés et qui est sensible à la diversité culturelle des clients;
- un service d'interprète gratuit qui facilite la communication avec les usagers parlant d'autres langues que l'anglais;
- un service de traduction gratuit des documents exigés des clients pour vérifier leur admissibilité aux programmes;
- un centre d'appels multilingue (*Multilingual Call Centre*);
- 70 agents du service multiculturel (*Multicultural Service Officers*) qui offrent de l'assistance dans les centres de services;
- les *Centrelink International Services* qui gèrent les paiements internationaux des usagers étrangers et des Australiens séjournant outre-mer;
- une stratégie extensive de communication multiculturelle (environ 80 documents sur support papier et électronique traduits en plus de 55 langues).

---

138 Centrelink, *Multicultural Directions 2004-2009*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr823_0502/$file/pr823_0502en.pdf

139 Centrelink, *Multicultural Directions 2004-2009*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr823_0502/$file/pr823_0502en.pdf

- **Jeunes**

Centrelink, en collaboration avec le FaCS, le *Department of Employment and Workplace Relations* et le *Department of Education, Science and Training*, a mis sur pied une stratégie de services visant à offrir aux jeunes les moyens de devenir autonomes et de développer tout leur potentiel[140].

- **Usagers séjournant outre-mer**

Centrelink offre une série de services spécialisés à l'intention des usagers qui séjournent à l'étranger de façon temporaire ou permanente[141].

### 8.2.6 Création d'une culture organisationnelle centrée sur le client

Sur le plan de la gestion de la transition, un des défis majeurs de Centrelink a été de créer une culture organisationnelle centrée sur le client. Centrelink a adopté plusieurs mesures et stratégies visant à promouvoir ce changement culturel :

- La restructuration du Bureau national de Centrelink reflète l'importance particulière accordée au service à la clientèle. Dès la mise en place de l'agence, le Bureau a été réorganisé en équipes correspondant aux diverses catégories de clientèle (*Customer Segment Teams*[142]);
- L'organisation d'enquêtes de grande envergure sur la satisfaction de la clientèle, tant sur le plan national que sur le plan local, afin de comprendre adéquatement les besoins et les attentes des clients en ce qui concerne la qualité des services[143];
- Un programme d'ateliers de discussion impliquant des groupes communautaires et des entreprises a été mis en œuvre progressivement à travers l'organisation. Ces ateliers ont permis aux agents des centres de services et des centres d'appels d'écouter les clients, de mieux comprendre leurs besoins et de répondre à leurs commentaires sur la qualité du service. En 1998-1999, 4 000 clients et un nombre similaire d'employés ont participé à 269 ateliers organisés à travers l'Australie. Les valeurs clés définies grâce aux ateliers ont servi à établir les indicateurs de performance sur le plan de la satisfaction de la clientèle[144].
- L'adoption d'une charte de services qui précise les engagements de l'organisme en matière de qualité du service. La charte a été considérée comme un levier stratégique important pour l'implantation d'une culture organisationnelle axée sur le client;
- L'objectif de créer une culture centrée sur le client a été inclus dans les plans stratégiques de l'agence. Par exemple, les orientations stratégiques pour 2004-2009 énoncent la stratégie suivante par rapport à la clientèle : « *Ensure our service delivery model puts the customer at the centre of the business*[145] ».

---

140 Centrelink, *A Youth Servicing Strategy for Centrelink*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/yss0204/$file/yss0204en.pdf

141 Centrelink, *Overseas*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/overseas/index.htm

142 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

143 Voir Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 96-107.

144 *Ibid*.

145 Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

## 8.3 Contraintes rencontrées par les ministères et/ou organismes et le guichet unique au cours de la transition

La mise en place de Centrelink a été un projet de grande envergure, impliquant la délégation de services de paiements totalisant environ 30 % des dépenses gouvernementales, le transfert de 24 000 employés et d'un réseau de 282 points de service appartenant aux ministères, l'établissement d'accords de partenariat avec les M/O et la création d'un environnement opérationnel adéquat[146]. Les M/O et Centrelink ont fait face à plusieurs contraintes durant le processus de transition.

Compte tenu de sa complexité, le projet a exigé un haut degré de coordination parmi et entre les M/O impliqués et ce, sur tous les aspects de la transition. Le DSS et le DEETYA ont mis en place des structures conjointes de gestion de la transition. Des mécanismes de communication et de consultation, formels et informels, ont été également mis en place[147]. Parallèlement, les membres de la haute direction et les gestionnaires ont dû investir beaucoup de temps et d'énergie dans la restructuration interne de leur ministère, à la suite de la délégation de la fonction de prestation de services.

Les contraintes temporelles ont été également importantes, étant donné l'envergure du projet. La planification des modalités de mise en œuvre s'est déroulée pendant six mois, de janvier 1997 à juin 1997. En juillet 1997, Centrelink a reçu le statut officiel d'agence du gouvernement. Cependant, le processus de mise en œuvre et de démarrage s'est étendu sur six mois, de juillet 1997 à décembre 1997. Le rapport de l'ANAO sur la mise en place de l'agence considère que les délais d'implantation ont été respectés.

Centrelink a rencontré également des contraintes d'ordre financier liées au processus de transition. Si les coûts de la mise en place ont été financés par des budgets supplémentaires accordés aux deux ministères impliqués, Centrelink a dû financer en grande partie les coûts associés à la restructuration de ses opérations. C'est pourquoi un prêt de 143 M$ A a été sollicité au ministère des Finances en 1998-1999.

Dans un contexte de rationalisation de l'administration publique, le gouvernement a exigé de Centrelink d'augmenter l'efficience de la prestation des services. Une année après son démarrage, l'agence a procédé à la réduction du nombre de ses employés : 2 700 emplois ont été supprimés en novembre 1998. Centrelink a été contraint de réorganiser ses opérations afin de préserver la qualité du service malgré la diminution de ses effectifs.

D'autres contraintes sont liées aux besoins de formation pour les employés. Tel que nous l'avons déjà mentionné, les employés de Centrelink provenaient majoritairement du DSS et étaient spécialisés dans les services de paiement. Étant donné que l'offre de services de Centrelink incluait des services de soutien à la participation économique et sociale, ces employés ont dû recevoir rapidement une formation adéquate[148]. De plus, le recours massif aux technologies de

---

146 ANAO, « Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement », http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

147 Ces structures et mécanismes sont présentés à la section 8.1.1 – Cadre de gestion adopté par les ministères.

148 « *The establishment phase was not without costs. The new alignment of the organisation as the gateway to the job network required many staff to acquire new skills quickly* ». Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 96-107.

l'information, motivé entre autres par la diminution des effectifs, a exigé de la part des employés l'acquisition de nouvelles compétences dans ce domaine.

## 8.4 Processus de migration des clients des secteurs vers le guichet unique

Centrelink est le seul fournisseur des services qui lui ont été délégués par les M/O. Par conséquent, à la suite du transfert de services à Centrelink, les bénéficiaires de ces services spécifiques sont devenus automatiquement les clients de Centrelink. Cependant, les M/O n'ont pas transféré la totalité de leurs services à Centrelink. Des services délégués à Centrelink peuvent également être repris par les M/O après une certaine période de temps. Le volume de la clientèle de Centrelink varie donc en fonction du volume de services qui est inclus dans les accords de partenariat conclus entre Centrelink et les organismes clients. Au moment de son démarrage, le volume de la clientèle de l'agence était de 5,1 millions; en 2004-2005, il était de 6,48 millions[149].

## 8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode

### 8.5.1 Migration des clients vers les modes de prestation électroniques

Les modes de prestation électroniques ont été conçus en complémentarité avec les modes plus traditionnels, tels le service au comptoir et le service par téléphone. L'objectif de la diversification des canaux de prestation était principalement d'offrir plus de choix aux clients, en prenant en considération leurs besoins[150]. Cette préoccupation de Centrelink est soulignée par le slogan spécifique adopté en référence aux options de libre-service mises à la disposition des clients *Centrelink – More Options for You* et par le slogan général de Centrelink – *Giving you options*.

En même temps, l'implantation des canaux de prestation basés sur les technologies d'information et de communication représente une modalité privilégiée pour augmenter l'efficience et l'efficacité de la prestation de services. L'utilisation croissante des options de libre-service a eu comme effet de diminuer significativement le volume de demandes simples et routinières adressées aux centres de services et aux centres d'appels. Les agents de service ont pu ainsi consacrer plus de temps et plus de ressources aux demandes complexes nécessitant plus d'assistance[151]. De ce point de vue, les coûts sont un élément important dans les décisions concernant le développement des canaux de prestation[152]. Pour améliorer la gestion des canaux de prestation, Centrelink a engagé en mai 2005 un consultant extérieur pour élaborer un outil d'identification des

149 Sue Vardon, « Creating a Responsible Service Delivery Agency: Centrelink, Australia », *The Public Sector Innovation Journal*, octobre 1998, http://www.innovation.cc/discussion-papers/austra.htm Voir aussi Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

150 « *Delivery of services via online channels will be complementary to current, more traditional channels, providing choice to our customers depending on their individual needs.* » Centrelink, *Annual Report 2000-2001*, p. 111, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

151 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 132, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

152 « *We will manage channels better to suit expectations and to maximise the cheapest channel* ». Sue Vardon, *Managing Change, the Centrelink Experience: Service Delivery in the Public Service*, United Nations Online Network in Public Administration and Finance, 2002, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN003545.pdf#search=%22sue%20vardon%20managing%20change%22

coûts liés à la prestation de services, par type de service et par canal de prestation. Sur la base de ce modèle, Centrelink a l'intention d'élaborer des stratégies de migration des catégories de clients et des catégories de services vers un canal de prestation particulier[153].

Bien que Centrelink n'ait pas visé directement la migration des clients vers les modes de prestation électroniques, l'utilisation des options libre-service est recommandée aux individus et aux entreprises en raison de la facilité d'accès et de la personnalisation[154]. Parmi les services automatisés offerts par téléphone et par Internet, on peut citer : la mise à jour des prévisions de revenu familial; la demande de paiement anticipé; la soumission de rapport d'emplois; l'écoute des détails des cinq derniers paiements effectués et du paiement à venir; la demande de formulaires et autres documents.

On constate actuellement une augmentation significative du volume de transactions effectué par l'intermédiaire du libre-service : 8,3 millions de transactions en 2004-2005 par rapport à 3,8 millions pendant l'année précédente[155].

### 8.5.2 Établissement des stratégies de convergence entre le comptoir, le téléphone et Internet

Centrelink pratique une gestion intégrée des canaux de prestation de services. Les stratégies de convergence entre les différents canaux sont liées à l'approche générale d'intégration des services. Le développement des canaux de services électroniques et de services multimodes (téléphone, Internet) a été conçu sur la base de cette approche.

Sur le plan technologique, la convergence entre les canaux de prestation s'est réalisée par la création d'une infrastructure commune pour le téléphone et Internet. Les projets de modernisation de l'infrastructure des technologies de l'information de l'agence (*Centrelink Online*) ont visé l'implantation de systèmes utilisables à travers les canaux de prestation. Ces systèmes soutiennent l'automatisation des centres d'appels, les modes de prestation électroniques des services et les outils de soutien technique, tels l'intranet et les outils experts d'aide à la décision[156].

## 8.6 Plans de communication

Cette section présente les modalités par lesquelles les citoyens ont été informés des changements produits par l'implantation du guichet unique et des possibilités qui leur étaient désormais offertes.

### 8.6.1 Plans de communication avant le démarrage

La clientèle initiale du guichet unique provenait majoritairement de la clientèle du DSS à laquelle s'ajoutaient les bénéficiaires de certains programmes de services délégués par le DEETYA. Étant donné que Centrelink a été construit principalement sur le réseau de centres de services du DSS,

---

153 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 132, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

154 *Ibid*., p. 56.

155 *Ibid*., p. 93.

156 Centrelink, *Annual Report 1999-2000*, p. 109-110, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/annrep9900/$file/AR2000.pdf

des besoins d'information plus importants ont été constatés pour la clientèle du DEETYA. Par conséquent, un plan de communication a été élaboré afin d'informer les clients de ce ministère des changements qui allaient affecter les modes de prestation de services. Une trousse d'outils d'information a été également conçue afin d'aider les gestionnaires locaux de Centrelink à informer les groupes communautaires des changements projetés[157].

### 8.6.2 Structures responsables des plans de communication à Centrelink

Dans la structure organisationnelle initiale de Centrelink, l'équipe des communications et du marketing assumait le rôle de coordonner et de fournir de l'orientation dans le domaine des communications externes et internes de Centrelink. Elle était responsable du marketing stratégique de Centrelink, y compris le positionnement de l'organisation, la gestion de la marque et l'image corporative. Les canaux de communications utilisés étaient notamment :

- les médias nationaux;
- les moyens de communication principaux de Centrelink, dont : les produits informatifs destinés aux individus, aux communautés et aux entreprises; la gamme de lettres standardisées pour les clients; le site Internet; les émissions de télévision[158].

À la suite de la restructuration de la gouvernance de Centrelink en 2005, la gestion des communications internes et externes de l'agence a été attribuée à un directeur général, qui est responsable de la réputation publique de Centrelink, du style et de l'image corporative de l'agence et de la distribution des formulaires, des publications et du courrier[159]. Par rapport à la situation précédente, le directeur des communications est directement imputable devant le CEO de Centrelink.

### 8.6.3 Stratégies de communication

Centrelink utilise plusieurs modalités de communication pour informer les usagers des services offerts :

- Le courrier postal est un canal de communication important pour Centrelink : en 2004-2005, 87,2 millions de lettres ont été envoyées aux clients. Le style des lettres a été continuellement amélioré en vue de le rendre plus convivial;
- Les brochures, les guides, les manuels, les dépliants et autres documents d'information sont disponibles sur support papier et électronique. Les documents imprimés sont à la disposition du public dans les présentoirs des centres de services, tandis que les documents électroniques sont accessibles dans le site Internet de Centrelink. En 2004-2005, environ 80 documents traduits en plus de 55 langues étaient accessibles aux communautés multiculturelles;
- Les magazines destinés à des catégories de clientèle particulières : les personnes retraitées (*Age Pension News*), les familles (*You and Your Family*, *Help for You and Your Family*), les autochtones (*Footsteps*), les jeunes (*Unzipped*), etc.;

---

157 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

158 Centrelink, *Annual Report 2000-2001*, p. 50, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

159 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 29, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

- Le site Internet de Centrelink est conçu comme un portail d'accès non seulement à des renseignements sur les services offerts par l'agence, mais aussi à d'autres sites gouvernementaux. Au cours de l'année 2004-2005, le site Internet a été visité par 39,5 millions d'usagers; en 2003-2004 il y en avait eu 32,6 millions[160];
- Les programmes radiophoniques (*Centrelink Today*) sont surtout utiles aux personnes incapables de lire les imprimés;
- Les campagnes de publicité dans les médias servent à promouvoir des programmes de services spécifiques, de nouvelles modalités de prestation de services et l'image de l'organisation. Des consultants externes sont engagés pour concevoir et mener ces campagnes de promotion[161].

Une des plus importantes stratégies de communication adoptées par Centrelink a été de concevoir le format et le contenu du matériel informatif en fonction des besoins des clients. Dans le passé, les clients avaient à leur disposition environ 200 documents d'information concernant des programmes de services spécifiques. L'accès à l'information était rendu difficile par ce volume impressionnant de documents, étant donné que les clients n'étaient pas toujours en mesure de connaître le produit qui correspondait à leurs besoins.

En 2002, Centrelink a lancé une nouvelle série de produits informationnels qui réorganisent et intègrent l'information du point de vue du client. La conception des documents d'information est basée sur l'approche d'intégration des services, offrant une gamme d'options qui correspondent aux situations particulières dans lesquelles les clients peuvent se retrouver. La série est composée de 11 guides correspondant aux 11 événements de vie (recherche d'emploi, études, garde d'enfant, séparation ou divorce, retraite, établissement en Australie, etc.). Les guides présentent la liste complète de services offerts aux clients qui vivent une de ces situations particulières. Chacun des guides est accompagné de brochures et de dépliants qui contiennent d'information plus détaillée sur des sujets spécifiques. L'information est structurée de la même manière sur le site Internet de Centrelink[162].

Une importance particulière est accordée à la communication avec des groupes et des organisations du secteur communautaire. Ces organisations, qui représentent les intérêts de catégories sociales particulières (les personnes isolées pour des raisons sociales et économiques, les personnes d'origine culturelle et linguistique différente, les personnes handicapées, etc.), sont considérées comme des partenaires privilégiés dans l'accomplissement de la mission de Centrelink. Étant donné que ces organisations ont une profonde connaissance des besoins des individus et des communautés qu'elles représentent, elles servent d'intermédiaire entre Centrelink et la population. L'agence organise des consultations avec ces groupes et organisations afin de diffuser de l'information sur les services offerts et de recueillir en retour d'information permettant d'améliorer la prestation de services. De nouveaux programmes et autres initiatives sont lancés à l'occasion des rencontres avec les partenaires communautaires[163].

---

160 *Centrelink, Annual Report 2004-2005*, p. 11, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

161 Voir par exemple les tableaux 74 et 75 avec les contrats de publicité signés par Centrelink en 2004-2005. Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 270, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

162 Centrelink, *Annual Report 2001-2002*, p. 134, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0102/index.htm

163 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 50-54, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

Centrelink participe également à des événements officiels afin de souligner son implication dans la société australienne.

Les ateliers de discussion (*voir la section 8.2*) permettent au personnel de Centrelink d'écouter les clients, de mieux comprendre leurs besoins et de répondre à leurs commentaires sur la qualité du service. Entre 1997 et 1999, environ 10 000 personnes (clients et employés) ont participé à ces échanges[164].

Centrelink organise annuellement des sondages sur la satisfaction de la clientèle afin d'évaluer la perception de son image corporative. Un de ses principaux objectifs stratégiques est d'améliorer son image dans la communauté. Centrelink souhaite être perçu comme une organisation qui se soucie des clients, comprend leurs besoins et offre des services faciles d'accès. Dans cette perspective, l'agence établit deux priorités :

- s'assurer que le personnel de Centrelink est perçu comme empathique, compétent, professionnel, courtois et qu'il dispose des moyens nécessaires pour assurer aux citoyens la pleine participation économique et sociale;
- organiser des consultations et travailler en collaboration avec les communautés afin de prendre des décisions judicieuses en ce qui concerne la prestation de services[165].

Enfin, le slogan de Centrelink – *Giving you options* – a été choisi pour promouvoir la marque de l'agence en tant qu'organisation centrée sur le client et sensible à ses besoins.

# 9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE CENTRELINK ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES PARTENAIRES

## 9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de service entre Centrelink et les ministères et/ou organismes

Centrelink offre des services sur la base de partenariats formalisés par des ententes individuelles entre le guichet unique et les M/O. Les ententes conclues avec ses principaux M/O partenaires sont des BPA. Jusqu'à présent, Centrelink a conclu des BPA avec le FaCS, le *Department of Employment and Workplace Relations*, le *Department of Education, Science and Training* et le *Department of Agriculture, Fisheries and Forestry*.

Les BPA sont négociés entre chaque M/O partenaire et Centrelink et ont généralement une durée de trois ans. Les ententes prévoient un partage de rôles et de responsabilités qui établissent le champ d'application du partenariat et détaillent les relations liant les M/O et Centrelink, à savoir :

- le prix des services fournis par Centrelink;
- le détail des services;
- le mécanisme de financement;

164 Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 52, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

165 Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, p. 24, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

- les résultats attendus en termes de performance;
- les mécanismes de reddition de comptes.

Les BPA sont donc essentiels pour assurer la gestion des activités de fonctionnement des partenaires ainsi que le contrôle de la performance.

### 9.1.1 Ministères et organismes impliqués

Au cours de l'année 2004-2005, Centrelink a établi des ententes de partenariat et d'autres ententes similaires avec 25 organismes gouvernementaux dont voici les plus importants[166] :

- *Department of Family and Community Services*;
- *Department of Employment and Workplace Relations*;
- *Department of Education, Science and Training*;
- *Department of Agriculture, Fisheries and Forestry*;
- *Department of Communications, Information Technology and the Arts*;
- *Department of Finance and Administration*;
- *Department of Foreign Affairs and Trade*;
- *Department of Health and Ageing*;
- *Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs*;
- *Department of Transport and Regional Services*;
- *Attorney-General's Department*;
- *Department of Veterans' Affairs*;
- *Australian Taxation Office*;
- *Child Support Agency*;
- *Australian Dairy Corporation*;
- *Dairy Adjustment Authority*;
- *Australian Electoral Commission*;
- *Tasmanian State Government*;
- Toutes les commissions étatiques et territoriales du logement.

166 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 12-16, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

**TABLEAU 4 : NOMBRE D'ENTENTES AU DÉMARRAGE ET RYTHME D'EXPANSION DE L'OFFRE DE SERVICES**[167]

| Année | Nombre de M/O partenaires | Nombre de produits (programmes de services offerts pour le compte des M/O) | Nombre de clients (en millions) | Paiements administrés pour le compte des M/O (en G$ A) |
|---|---|---|---|---|
| 1997-1998 | 2 | 21 | 5,1 | 40 |
| 1998-1999 | 9 | 75 | 6,1 | 45 |
| 1999-2000 | 15 | 130 | 6,4 | 43,5 |
| 2000-2001 | 20 | 140 | 6,3 | 51,7 |
| 2001-2002 | 25 | 142 | 6,4 | 53,4 |
| 2002-2003 | 25 | 140 | 6,3 | 55,3 |
| 2003-2004 | 25 | 130 | 6,5 | 60,1 |
| 2004-2005 | 25 | 148 | 6,48 | 63,09 |

Sur le plan de l'évolution du volume d'ententes de partenariat, on observe que le nombre d'organismes clients de Centrelink a augmenté de 1997 à 2001. Durant cette période, l'agence a signé chaque année des ententes avec environ cinq nouveaux M/O. Depuis 2002, le nombre de M/O partenaires demeure constant.

En ce qui concerne l'expansion de l'offre de services, on observe que le nombre de programmes de services offerts a augmenté sensiblement entre 1997 et 2000. Si au moment du démarrage Centrelink fournissait 21 programmes de services pour le compte de deux M/O (17 pour le DSS et 4 pour le DEETYA), 130 programmes de services étaient offerts en 2000 pour le compte de 15 M/O partenaires. Entre 2000 et 2005, le nombre de programmes de services offerts par l'agence était d'environ 140. Cependant, il faut mentionner que Centrelink regroupe les divers types de services par programmes ciblant des clientèles particulières. Ces programmes sont comptés individuellement dans la liste de « produits et services » offerts au nom des M/O, bien que le nombre de services qui en font partie puisse varier d'une année à l'autre. Depuis 1997, l'offre de services de Centrelink s'est continuellement diversifiée tant sur le plan des paiements de prestations sociales et de soutien au revenu que sur le plan des services d'aide à la participation sociale et économique.

L'expansion de l'offre de services a eu pour effet l'augmentation du volume de la clientèle. Entre 1997 et 2005, le nombre total de clients de Centrelink a augmenté d'environ 1,5 million. En 2004-2005, le volume de la clientèle de Centrelink était de 6,48 millions de personnes, ce qui représente environ 32 % de la population australienne[168].

[167] Pour 1997-1998, les données proviennent du rapport de l'ANAO : ANAO *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46 Pour les années suivantes, les données proviennent des rapports annuels de Centrelink, plus précisément de la section « Corporate Overview ».

[168] La population totale d'Australie était de 20,4 millions habitants en 2005.

Étant donné que la plupart des services offerts sont des services de paiement, le tableau précédent inclut le montant des paiements administrés par Centrelink pour le compte des M/O partenaires. Le volume des paiements a augmenté considérablement depuis le démarrage de Centrelink : 63,9 G$ A en 2004-2005 par rapport à 40 G$ A en 1997-1998, ce qui équivaut à une augmentation de 60 % par rapport à la première année de fonctionnement. Le volume des paiements représente, pour chaque année financière, environ 30 % des dépenses gouvernementales.

### 9.1.2 Évolution des ententes entre Centrelink et les ministères et/ou organismes partenaires

D'un point de vue juridique, les BPA en cours ne sont pas des contrats d'affaires en bonne et due forme, mais plutôt des ententes de principe entre Centrelink et ses M/O partenaires. Dès le début du fonctionnement du guichet unique, l'approche partenariale a été préférée à une approche contractuelle et légaliste pour favoriser une culture de collaboration et de confiance entre Centrelink et les M/O[169].

Cependant, les ententes de service initiales s'inspiraient du modèle des rapports acheteur-fournisseur[170]. Ce modèle s'est montré limitatif et inapproprié parce qu'il alimentait la tendance des parties à négliger le partage des responsabilités dans la réalisation des objectifs communs. Afin de remédier à cet état de fait, les relations entre Centrelink et les M/O ont été redéfinies et restructurées par l'ajout d'une dimension de partenariat et d'alliance. Cette évolution s'inscrit dans le contexte de changement des pratiques de gestion à la fin des années 1990, lorsque les modèles de gestion d'inspiration néolibérale ont été graduellement remplacés par des modèles valorisant le partenariat, la gouvernance et l'approche pangouvernementale[171].

## 9.2 Structure et contenu des ententes

Les BPA entre Centrelink et les M/O partenaires ont généralement la même structure. Le principal ministère partenaire de Centrelink étant le (FaCS), le contenu du BPA de ce dernier avec Centrelink sera présenté dans cette section.

### 9.2.1 Évolution des relations entre Centrelink et le Department of Families and Community Services

Les quatre ententes de partenariat signées par Centrelink et le FaCS depuis 1999 reflètent l'évolution de leurs relations[172]. Le contenu des ententes a été progressivement élargi par l'inclusion de spécifications concernant les buts du partenariat, les modalités de collaboration entre les deux organismes, les rôles et les responsabilités qui leur sont impartis.

---

169 Ross Worthington, *op. cit.*, p. 11.

170 Voir le *DSS-Centrelink Strategic Partnership Agreement 1997-1998* et le *DEETYA-Centrelink Service Arrangement 1997-1998*.

171 John Halligan, *Advocacy and Innovation in inter-Agency Management: The Case of Centrelink*, communication présentée à l'IPSA, p. 10 et 18, http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf

172 Les BPA Centrelink-FaCS (1999-2001, 2000-2001, 2001-2004) sont accessibles en ligne à l'adresse : http://www.facs.gov.au/Internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/businesspartnershipagreement.htm Le dernier BPA n'est pas disponible en ligne.

La troisième entente (2001-2004) repose sur une déclaration de partenariat stratégique (*Strategic Partnership Statement*) qui met l'accent sur l'engagement commun des deux partenaires dans la réalisation des résultats escomptés et sur le partage des responsabilités[173].

Le pas décisif vers l'adoption d'une relation axée sur une vision et un engagement communs a été franchi en juillet 2004, lorsque les deux organismes ont signé une entente d'alliance sur quatre ans (*Business Alliance Agreement 2004-2008*). Le nouveau BPA triennal conclu en 2004 constitue le facteur de cohésion des projets stratégiques qui font partie de l'entente d'alliance[174]. Ce BPA de 2004 a d'ailleurs servi de modèle aux ententes de partenariat conclues entre Centrelink et d'autres M/O[175].

### 9.2.2 Plan général du Business Partnership Agreement 2001-2004

Le BPA 2001-2004 est composé de trois grandes parties : la déclaration de partenariat stratégique, les huit protocoles et le cahier des charges. Les modalités de renouvellement et les procédures liées à l'expiration de l'entente sont présentées dans une annexe du BPA portant sur le cadre de gestion de la relation de partenariat.

- **Déclaration de partenariat stratégique**

La déclaration de partenariat stratégique présente :

- la vision commune de Centrelink et du FaCS;
- les buts et les objectifs de chaque partenaire dans le cadre de la relation partenariale;
- les questions particulières à résoudre en 2001-2002;
- la vision de la relation pour les trois années suivantes;
- les stratégies et les mécanismes sur lesquels se fonde le partenariat.

- **Protocoles**

Les protocoles sont des accords détaillés qui portent sur des aspects spécifiques de la gestion des programmes de services offerts par Centrelink pour le compte du FaCS. Le BPA 2001-2004 comporte huit protocoles qui définissent les rôles et les responsabilités des deux partenaires dans les domaines suivants :

- l'identification des coûts associés aux programmes de services fournis par Centrelink au nom du FaCS (*Budget Development Protocol*);
- l'élaboration de nouvelles politiques et la création de nouveaux services (*Business Development and Operations Protocol*);

173 Department of Family and Community Services, *Strategic Partnership Statement*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm

174 « [*Alliance 2004] is based on an understanding of the organisation's shared contribution to the portfolio's outcomes. (…) The new BPA is the glue holding together Alliance 2004. It sets out a shared vision, goals and objectives for the relationship, and roles and responsibilities for each agency* ». Jeff Fitzgibbon, « Alliance 2004: a new way of managing client relationships », http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/$file/pr835_0404en.pdf

175 Voici la liste des BPA en cours : Centrelink-FaCS (2004-2007), Centrelink-DEST (2005-2008), Centrelink-DEWR (2006-2009) et Centrelink-DAFF (2005-2008).

- la gestion des risques et des mécanismes visant à assurer la viabilité du partenariat (*Business Partnership Assurance Protocol*);
- le financement de Centrelink (*Financial Arrangements Protocol*);
- la conformité avec le cadre juridique (*Legal Services Protocol*);
- la gestion de l'information (*Management Information Protocol*);
- les services ministériels et parlementaires (*Ministerial and Parliamentary Services*);
- la gestion de la performance (*Outcomes*, *Strategies and Performance Protocol*).

**Cahier des charges**

Le cahier des charges définit les différentes obligations nécessaires à la mise en œuvre de l'entente conclue entre Centrelink et le FaCS. Plus précisément, il décrit les politiques, les normes et l'échéancier de réalisation liés aux catégories distinctes de services que Centrelink doit fournir.

### 9.2.3 Contenu du Business Partnership Agreement 2001-2004

La déclaration de partenariat stratégique définit le cadre de gestion des relations entre Centrelink et le FaCS, notamment :

- les rôles et les responsabilités de chaque partenaire;
- le BAF;
- les ICR pour les relations partenariales (*Key Performance Indicators of the Health of the Relationship*).

**Rôles et responsabilités des partenaires**

Le FaCS et Centrelink sont tous deux responsables devant le ministre du FaCS de la mise en œuvre des politiques sociales du gouvernement. Plus précisément :

- le FaCS est l'organisme principal chargé de l'élaboration des politiques sociales du gouvernement; il est également chargé de veiller à ce que les politiques gouvernementales soient mises en œuvre de manière appropriée par le biais des ententes de service qu'il signe avec Centrelink et d'autres fournisseurs;
- Centrelink est chargé d'offrir à la communauté australienne, au nom du FaCS, les services et les produits définis dans l'entente de partenariat; il est également chargé de diffuser de l'information au sein du *Commonwealth*;
- le FaCS fournit le financement annuel nécessaire aux dépenses de fonctionnement de Centrelink;
- chaque partenaire a la responsabilité de fournir des conseils à l'autre en ce qui concerne les questions de nature transsectorielle (*cross-portfolio issues*).

**Cadre d'assurance du partenariat (Business Assurance Framework Protocol[176])**

Le BAF est un protocole qui définit l'ensemble des stratégies, des règles et des outils de gestion des risques associés aux activités de Centrelink et du FaCS, notamment les risques de nature

[176] Pour une analyse détaillée du BAF, voir L'Observatoire d'administration publique, « *Business Assurance Framework – Centrelink*, pratique exemplaire.

financière. L'objectif du BAF est d'assurer les deux partenaires que les activités de chacun sont menées en conformité avec les dispositions de l'entente de partenariat et que chacun contribue au succès de l'autre. Le BAF repose sur le principe que les partenaires doivent être mutuellement assurés de la qualité de leur contribution à l'accomplissement des objectifs du BPA. Étant donné qu'il vise à assurer la viabilité du partenariat et à renforcer la confiance mutuelle, ce protocole représente un important pilier du BPA.

Le BAF définit les rôles et les responsabilités de chaque partenaire en ce qui concerne la gestion des risques et la gestion des mécanismes d'assurance du partenariat. Ainsi :

- le FaCS est responsable de la pertinence du cadre général de gestion des risques;
- Centrelink est responsable de la gestion des risques opérationnels associés aux programmes de services spécifiques qui lui ont été délégués par le FaCS.

Par conséquent :

- il revient au FaCS de définir le niveau acceptable de risque associé à la prestation de services;
- il revient à Centrelink d'assurer la prestation de services en se conformant aux limites de risque déterminées par le FaCS et à la législation en vigueur.

Sur le plan des mécanismes d'assurance, chaque partenaire a l'obligation :

- de veiller à l'efficience et à l'efficacité de son système interne d'opération;
- de veiller à la mise en place de procédures de contrôle adéquates;
- de veiller à ce que les conseils, les données et toute autre information qu'ils se transmettent soient fiables, exacts et fournis en temps opportun[177].

### Indicateurs clés de rendement pour le partenariat

Dans le cadre du BPA 2001-2004, le FaCS et Centrelink ont adopté des ICR pour évaluer la « santé » du partenariat. Les quatre ICR retenus sont les suivants :

- la contribution aux résultats attendus (*outcomes*) des activités du FaCS;
- l'atteinte des exigences de la relation d'affaires;
- la capacité de répondre aux besoins et aux souhaits de son partenaire (*responsiveness*);
- l'utilisation efficace des ressources.

Les ICR adoptés permettent de :

- mettre en évidence la nature de partenariat de la relation entre le FaCS et Centrelink;
- fournir de l'information sur l'état de la relation d'affaires;
- fournir de l'information sur la manière dont les deux organismes collaborent pour atteindre les objectifs du FaCS et du gouvernement;
- fournir de l'information sur la performance de Centrelink.

[177] BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, « Attachment A – Relationship Management Framework », http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm

### 9.2.4 Modalités de renouvellement et expiration de l'entente

Les BPA ont généralement une durée de trois ans. Les protocoles et le cahier des charges sont révisés annuellement pour s'assurer de la mise en œuvre conforme du BPA. Si aucune nouvelle entente n'est conclue à la date d'expiration d'une entente en cours, celle-ci demeure en vigueur jusqu'à ce qu'une nouvelle entente soit conclue entre les deux parties.

Si le FaCS a l'intention d'engager un autre fournisseur pour les services couverts par le BPA, il a l'obligation de donner à Centrelink l'opportunité de participer à un appel d'offres concernant la prestation des services. Si le FaCS décide de déléguer les services à un autre fournisseur, il doit transmettre à Centrelink une notification avec un préavis de six mois minimum. Centrelink a, quant à lui, l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour faciliter le transfert des services à l'autre fournisseur, y compris en lui donnant l'accès aux renseignements personnels stockés sur les systèmes informatisés de Centrelink[178].

Aux termes du BPA 2001-2004, Centrelink est le premier responsable de la conception et du développement des modalités de prestation de services. Le FaCS a un intérêt légitime dans la conception et la prestation des services, étant donné qu'elles engagent sa responsabilité en matière de :

- réalisation de ses propres objectifs grâce à l'information, aux services et aux produits offerts par Centrelink;
- surveillance de la performance de Centrelink sur le plan de la prestation de services;
- formulation de politiques[179].

En résumé, le BPA définit le cadre des relations partenariales entre Centrelink et le FaCS. Le partenariat repose sur le partage des rôles et des responsabilités en matière de performance. Le FaCS a la responsabilité de donner à Centrelink des conseils en matière de politiques sociales, de lui fournir des orientations et le financement nécessaires à la prestation de services. Centrelink a la responsabilité de mettre en œuvre des stratégies de prestation de services efficaces et efficientes. Le BPA est soumis à la *CSDA Act*, en vertu de laquelle le ministre du FaCS délègue au CEO de Centrelink la responsabilité de l'administration de certains programmes spécifiques du FaCS. Toutefois, le ministre du FaCS demeure responsable des dépenses ministérielles en vertu de la *Financial Management and Accountability Act 1997*, qui porte sur la gestion des fonds publics.

## 9.3 Modalités de gestion entre les ministères et/ou organismes et Centrelink

### 9.3.1 Gouvernance entre les différents secteurs impliqués et le guichet unique

La gouvernance entre les différents secteurs est assurée par le DHS. Ce ministère regroupe dans son portefeuille six agences de prestation de services, dont Centrelink[180]. Le DHS a été créé le

[178] BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, « Attachment A – Relationship Management Framework », http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm

[179] *Ibid*.

[180] Les cinq autres agences regroupées dans le portefeuille du DHS sont les suivants : *Medicare Australia*, *Child Support Agency*, *Health Service Australia*, *CRS Australia* et *Australian Hearing*. Elles ont le même statut que

26 octobre 2004 avec le mandat d'améliorer l'élaboration, la prestation et la coordination des services sociaux du gouvernement australien.

Lorsque Centrelink a été transféré du portefeuille du FaCS au portefeuille du DHS en 2005, des changements ont été effectués sur le plan de la gouvernance corporative de l'agence, afin d'en améliorer les mécanismes de reddition de comptes et la performance. Une nouvelle fonction a été ainsi créée au sein de l'exécutif de Centrelink afin de gérer les relations avec les M/O clients et d'assurer l'atteinte des résultats définis dans les ententes de partenariat avec ceux-ci. Cette fonction est assumée par le directeur général adjoint responsable des relations avec les partenaires (*Deputy Chief Executive Officer Stakeholder Relationship*).

- **Organisation des unités de soutien**

L'organisation des unités de soutien relève entièrement de la responsabilité de Centrelink. L'agence possède 15 bureaux de soutien régionaux dirigés par des directeurs régionaux. Ces unités assurent le soutien administratif et opérationnel pour les centres de service à la clientèle de chaque région.

La section 7.1 « Gestion des ressources humaines » présente les modalités de soutien contenu et de soutien informatique offerts aux employés durant la prestation de services.

- **Gestion des portails**

Le site Internet de Centrelink (www.centrelink.gov.au) est conçu comme un portail d'accès aux services offerts par l'agence. Il offre aussi l'accès à l'information sur le gouvernement australien. Le portail est géré par la division chargée de la gestion des systèmes de technologies de l'information de l'organisation de Centrelink, qui est responsable devant le directeur général de l'information.

Centrelink héberge sur son portail d'autres sites Internet que l'agence administre en tant que services offerts pour le compte de divers M/O. À titre d'exemple, en 2000-2001, Centrelink a administré le site *Government Information Centre* dans le cadre d'une entente avec le *Department of Communication, Information Technology and the Arts* et avec le gouvernement tasmanien. En 2001-2002, Centrelink a géré le site *Family Law On-Line* au nom de l'*Attorney-General's Department*.

### 9.3.2 Arrimage avec le service de deuxième ligne

Sur la base des ententes de partenariat conclues avec les M/O, Centrelink est le premier responsable de la prestation de services de première et de deuxième ligne. La première catégorie regroupe les services de paiement, tandis que la deuxième catégorie est composée de services visant à encourager la participation active des citoyens à la vie économique et sociale. Dans le cadre de la réforme actuelle du système de sécurité sociale australien, l'accent est mis sur l'élaboration de modalités de prestation appropriées pour les services de deuxième ligne. Ces

Centrelink, mais leur taille est plus petite que celle de Centrelink (sur le plan du volume de la clientèle desservie, du nombre de programmes de services, du personnel, etc.).

modalités comportent des opérations plus complexes tels l'évaluation de l'admissibilité aux programmes, les services de référence et les activités de suivi[181].

Centrelink a mis à la disposition de ses employés des outils de soutien et d'information afin d'assurer la qualité des services de deuxième ligne. À titre d'exemple, *e-Reference* est un ensemble de documents qui guide le personnel à travers les politiques sociales, la législation en matière de sécurité sociale et les procédures à suivre lors de la prestation de services. Cet outil a été créé en intégrant de l'information fournie par les différents M/O au sujet des programmes de services délégués à Centrelink.

Les M/O partenaires ont l'obligation de transmettre à Centrelink toutes les spécifications sur les politiques et les programmes et de l'informer, en temps opportun, des changements affectant les politiques et les procédures. La transmission de l'information nécessaire à la prestation des services de deuxième ligne est assurée notamment par les comités consultatifs créés afin de coordonner et de faciliter les activités menées par les partenaires. À titre d'exemple, les deux comités consultatifs créés par le BPA FaCS-Centrelink ont le rôle de fournir à Centrelink de l'information au sujet de l'interprétation des politiques et de la législation et de mettre à jour les guides des politiques et des procédures[182].

## 9.4 Arrangements financiers entre Centrelink et les différents ministères et/ou organismes

Les modalités générales de financement de Centrelink sont présentées dans la section 7.4 – Gestion des ressources financières.

Les arrangements financiers entre Centrelink et les différents M/O sont précisés dans les BPA ou dans des ententes similaires. À titre d'exemple, l'entente de partenariat entre le FaCS et Centrelink contient deux protocoles qui forment le cadre de gestion des aspects financiers du partenariat : le protocole sur les arrangements financiers (*Financial Arrangements Protocol*) et le protocole sur l'établissement du budget (*Budget Development Protocol*).

### 9.4.1 Modalités de facturation aux ministères et/ou organismes des services offerts aux citoyens

La compensation financière accordée à Centrelink en contrepartie des services offerts est payée par les M/O à même les crédits gouvernementaux qui leur sont affectés. Les montants sont versés à Centrelink après une procédure d'établissement des coûts de revient associés aux programmes de services qui lui sont délégués. Cette procédure est présentée ci-dessous dans la section « Identification des coûts de revient ».

---

181 « *Individualised service delivery is a key component of the welfare agenda. Centrelink has a crucial role in providing the main gateway to the social support system. (…) The overriding principle in all service-delivery and gateway activities will be the emphasis on engaging people in economic and social participation.* » BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, *Attachment A– Relationship Management Framework*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm

182 Les deux comités sont le *Strategic Partnership Committee* et le *Relationship Committee*. Voir BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, *Business Development and Operations Protocol*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/bussinep.htm

### 9.4.2 Modalités de facturation pour le partage d'équipements

Dans certains cas, Centrelink partage des ressources matérielles et humaines avec d'autres M/O australiens : « *We offer our sites for other government agencies to outpost their workers and we outpost our own staff at other government sites. We also contribute to the funding of agents based in rural and remote Australia who work for many government departments*[183] ».

Centrelink a ainsi implanté sept centres de services pour les régions éloignées en partenariat avec le gouvernement des États et des territoires et des partenaires privés. Les coûts opérationnels de cette initiative ont été partagés entre Centrelink et ses partenaires. L'agence a également collaboré avec le DoTARS pour mettre sur pied des centres ruraux de transaction. La contribution de Centrelink à l'implantation de ces centres a consisté dans la fourniture d'équipements (photocopieurs, télécopieurs, ordinateurs, imprimantes, etc.) permettant l'accès à des services informationnels et transactionnels.

La documentation disponible ne contient pas d'information concernant les modalités de facturation pour le partage d'équipements.

### 9.4.3 Modalités générales de facturation : fréquence, tarification, services de soutien, etc.

Il n'y a pas d'information disponible sur les modalités générales de facturation.

### 9.4.4 Perception des sommes et cueillette de fonds dans les bureaux

Tel qu'il a déjà été mentionné, l'offre de services de Centrelink consiste principalement dans des paiements de prestations sociales et d'autres allocations de soutien au revenu. L'agence offre aussi des services visant à encourager la participation des individus à la vie économique et sociale (par exemple, des services de conseil et de référence pour les personnes à la recherche d'emploi). Les usagers ne paient pas de frais pour ces services offerts par Centrelink pour le compte des M/O.

### 9.4.5 Partage de bénéfices

Un des objectifs principaux de Centrelink est de gérer la prestation de services avec efficience et efficacité et de retourner des dividendes au gouvernement. Le gouvernement exige de Centrelink un dividende d'efficience annuel (*standard annual efficiency dividend*) établi sur la base des coûts d'exploitation de l'agence. Ce dividende d'efficience a augmenté au fur et à mesure que Centrelink progressait dans l'intégration des services, optimisait ses systèmes opérationnels et adoptait des canaux de prestation plus rentables. Les dividendes retournés au gouvernement ont dépassé les prévisions initiales. En 2004-2005, Centrelink a retourné au gouvernement des dividendes totalisant 40,4 M$ A[184].

Les BPA conclus entre Centrelink et les M/O contiennent des dispositions concernant le partage des bénéfices. Par exemple, le protocole financier conclu entre Centrelink et le FaCS prévoit que

183 Sue Vardon, « Creating a Responsible Service Delivery Agency: Centrelink, Australia », p. 7, http://www.innovation.cc/discussion-papers/austra.htm

184 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 162, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

les bénéfices provenant des activités financées en totalité par Centrelink sont utilisés pour retourner le dividende d'efficience requis. Les bénéfices provenant des activités d'amélioration de la prestation de services et qui sont financées conjointement par Centrelink et le FaCS seront partagés entre les deux organismes. Enfin, les bénéfices réalisés par des activités financées en totalité par le FaCS ou par le gouvernement seront appropriés par le FaCS et le gouvernement[185].

### 9.4.6 Identification du coût de revient

Le coût de revient de la prestation de services est établi en collaboration par Centrelink et les M/O partenaires. À titre d'exemple, le BPA entre le FaCS et Centrelink comporte un protocole (*Budget Development Protocol*) qui définit l'ensemble des procédures d'établissement des coûts de revient des services offerts par Centrelink pour le compte du FaCS.

Les principales structures impliquées dans la procédure d'établissement des coûts de revient sont la *Budget Development Branch* de la part du FaCS et la *Business Pricing Team* de la part de Centrelink. Pour chaque programme de services que FaCS a l'intention de déléguer, la *Budget Development Branch* demande a Centrelink d'établir des coûts de revient indicatifs en prenant en considération plusieurs stratégies de prestation possibles. La *Business Pricing Team* établit les coûts de revient indicatifs en prenant en fonction plusieurs paramètres liés à la prestation de services (les opérations et les ressources nécessaires, le nombre de clients, etc.). Ces paramètres sont définis d'un commun accord par les structures intermédiaires du FaCS et de Centrelink responsables de la gestion des programmes de services soumis à la procédure. Sur la base de la proposition de Centrelink, la *Budget Development Branch* établit un budget qu'elle soumet à l'approbation du ministère des Finances. Les coûts de revient indicatifs permettent au Ministère de déterminer la stratégie de prestation de services souhaitable.

Enfin, le FaCS avance à Centrelink les fonds approuvés pour la prestation des programmes de services[186].

## 9.5 Procédure de reddition de comptes aux ministères et/ou organismes partenaires

- **Suivi des activités et de l'atteinte des résultats auprès des ministères et/ou organismes concernés**

En ce qui concerne la reddition de comptes au gouvernement et aux M/O partenaires, l'objectif général défini dans le dernier plan stratégique de Centrelink est de contribuer à l'atteinte des objectifs du gouvernement par une prestation de services de haute qualité et d'être à l'écoute des besoins du gouvernement et des M/O partenaires[187].

La mesure de la performance de Centrelink par rapport à cet objectif général se fait sur la base des ICR définis dans les ententes de partenariat entre l'agence et les M/O concernés. Les M/O

185 BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, *Financial Arrangements Protocol*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/financip.htm

186 BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, *Business Development and Operations Protocol*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/bussinep.htm

187 Centrelink, *Future Directions 2004-2009*, p. 2, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

qui confient à l'agence la prestation de leurs services sont en droit d'établir leurs propres normes de performance que celle-ci doit s'engager à respecter. Les modalités de mesure de la performance sont toutefois définies en collaboration par les partenaires et les ICR sont négociés avant d'être adoptés par les BPA.

Chaque M/O établit son mode de reddition de comptes. Par exemple, dans le cas de l'entente de partenariat entre Centrelink et le FaCS, le cadre de la reddition de comptes de Centrelink est défini dans l'*Outcomes, Strategies and Performance Protocol*. Il consiste dans les modalités suivantes[188].

- Chaque trimestre, le CEO de Centrelink doit soumettre au FaCS un rapport de performance sur tous les services fournis au nom du FaCS. Le rapport se présente sous la forme d'un état des exceptions, c'est-à-dire qu'il mentionne les anomalies dans la prestation de certains services et analyse leurs implications potentielles sur les résultats et les stratégies du FaCS. La liste de tous les services offerts est jointe au rapport;
- Le rapport contient :
  - une table de matières;
  - un résumé comprenant : un commentaire sur la performance trimestrielle de Centrelink; un sommaire des questions liées à la performance qui renvoie vers les sections qui présentent en détail les questions; une déclaration sur les perspectives de performance, y compris les risques potentiels;
  - des sections portant sur l'état des exceptions et se présentant sous la forme de tableaux et graphiques montrant le taux de performance en comparaison avec les périodes antérieures, l'analyse de ces performances, l'analyse des causes des variations significatives entre les taux de performance prévus et ceux obtenus et les implications de ces variations pour le FaCS;
  - des actions entreprises ou proposées pour régler les problèmes de performance;
  - un rapport sur la performance des projets conjoints;
  - un rapport sur les questions majeures de politiques rencontrées par Centrelink pendant la période couverte;
- Ce rapport doit être soumis au sous-ministre du FaCS chargé des relations avec Centrelink. Le rapport doit être envoyé au moins 10 jours avant la réunion du *Business Partnership Committee*, le principal comité qui assure la coordination des activités menées en partenariat;
- Le FaCS peut exiger de Centrelink de soumettre des rapports sur la performance de certains programmes de services. Les rapports sont soumis aux secrétaires adjoints du FaCS responsables de ces programmes de services spécifiques.

Étant donné que Centrelink et les M/O accordent une importance particulière à la gestion des risques, les BAF inclus dans les ententes de partenariat prévoient des modalités de reddition de comptes sur le plan des mécanismes d'assurance des partenariats. À titre d'exemple, Centrelink doit soumettre au FaCS des rapports d'assurance annuels (*Annual Assurance Statements*) pour démontrer qu'il s'acquitte de ses responsabilités sur le plan de la gestion des risques[189].

---

188 BPA Centrelink-FaCS 2001-2004, *Outcomes, Strategies and Performance Protocol*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/outcomep.htm

189 Ces modalités de reddition de comptes sont présentées en détail dans L'Observatoire de l'administration publique, *Business Assurance Framework – Centrelink*, pratique exemplaire.

# 10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION

## 10.1 Intérêt des ministères et des organismes

Les ministères et les organismes n'étaient pas obligés de participer au guichet unique. Dans le contexte du déficit budgétaire des années 1990, un rapport de l'ANAO a recommandé au DSS et au DEETYA la rationalisation de la prestation des services de soutien au revenu et des services d'emploi. Le ministère des Finances a demandé aux deux ministères de trouver une solution pour éliminer le chevauchement des services et pour générer des économies. Le DSS et le DEETYA ont ainsi créé Centrelink en tant qu'agence de prestation de services faisant partie d'une relation acheteur-fournisseur dans laquelle les deux ministères étaient les principaux clients. Par la suite, d'autres M/O sont devenus les clients de Centrelink en concluant des BPA sur une base volontaire.

Aux termes des BPA, les M/O peuvent choisir des fournisseurs de services autres que Centrelink. Si les M/O ont l'intention d'engager un autre fournisseur pour les services couverts par l'entente, ils ont l'obligation de donner à Centrelink l'opportunité de participer à un appel d'offres. Une notification doit être transmise à Centrelink avec un préavis spécifié dans le texte des ententes[190].

## 10.2 Échéancier de réalisation

L'implantation du guichet unique du gouvernement australien s'est réalisée par étapes. Le rapport de l'ANAO sur la gestion de la mise en place de Centrelink cerne trois phases du processus[191] :

- de juillet 1996 à décembre 1996 : conception de la structure du guichet unique (*concept development*);
- de janvier 1997 à juin 1997 : planification des modalités de mise en œuvre (*project planning and design processes*);
- de juillet 1997 à décembre 1997 : mise en œuvre et démarrage (*project implementation and operation*).

Tous les programmes de services du DSS ont été transférés à Centrelink le 1er juillet 1997, date à laquelle l'agence a commencé à fonctionner officiellement. Cela s'explique par le fait que Centrelink a été créé sur la base du réseau de points de service du DSS et que la majorité de ses employés provenait de ce ministère. Le transfert des services, dans ce cas, ne soulevait pas de difficultés particulières.

Le DEETYA a transféré graduellement ses services à Centrelink. Le premier programme de services (*Registration, assessment and referral for employment assistance*) a été transféré le 1er mai 1997. Un deuxième programme (*AUSTUDY*) a été délégué à Centrelink le 1er juillet 1997. Enfin, un troisième programme (*Assessment of individuals and referral to providers for assistance in the competitive employment service market*) a été transféré le 1er mai 1998. À la fin de la première année de fonctionnement, Centrelink offrait 21 programmes de services : 17 pour le compte du DSS et 4 pour le compte du DEETYA[192].

---

190 Voir par exemple le BPA FaCS-Centrelink 2001-2004, *Attachment A – Relationship Management Framework*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm

191 ANAO, *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

192 *Ibid.*

Pour le rythme d'expansion de l'offre de services, voir la section 9.1 – « Présentation générale du mécanisme d'ententes de service entre Centrelink et les ministères et/ou organismes ».

Dans un article publié en 2000, Sue Vardon, la directrice générale de Centrelink de 1997 à 2005, distingue trois étapes dans le développement de l'agence[193].

### 10.2.1 Création de l'organisation (1997-1998)

Cette étape a consisté dans l'établissement de l'organisation, la conception de la prestation personnalisée de services et le début de la mise en œuvre de cette approche, la création d'opportunités d'affaires. Cette étape a été un processus transitionnel.

### 10.2.2 Consolidation de l'organisation (1998-2000)

La consolidation de l'organisation est basée sur les réalisations, les innovations et les découvertes de la première année de fonctionnement. L'accomplissement majeur de cette étape est l'implantation du modèle *One-to-One* visant à restructurer la prestation des services au comptoir afin d'offrir un service personnalisé.

### 10.2.3 Mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de services (2000 – 2002)

L'intégration des services par l'adoption du modèle des « événements de vie » a commencé en 2000 et s'est accompagnée de la restructuration de tous les canaux de prestation de services.

Dans le cadre de la réforme actuelle du système de sécurité sociale australien, Centrelink joue un rôle de plus en plus important dans le maintien du tissu social en offrant une grande variété de services de soutien à la participation sociale et économique.

## 10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de services

Les procédures d'ajout de nouveaux services sont définies dans les ententes de partenariat entre Centrelink et les M/O. Ces procédures seront illustrées en référence à l'entente de partenariat entre Centrelink et son principal organisme client, le FaCS[194].

À la suite de l'autorisation d'un nouveau programme de services (par le ministère de Finances, par exemple), le FaCS et Centrelink désignent des gestionnaires de projet responsables de la mise en œuvre de la nouvelle initiative. Ceux-ci doivent favoriser une compréhension commune :

- de la nature et de l'impact de l'initiative devant être mise en œuvre;
- de la stratégie préconisée pour la gestion du projet;
- des tâches associées à la mise en œuvre.

Cette étape préliminaire est finalisée par l'élaboration de trois documents : une vue d'ensemble du projet (*project overview*), un plan de haut niveau du projet (*high-level project plan*) et un plan d'attribution des tâches définissant les responsabilités afférentes. Les documents sont soumis à l'approbation des directeurs nationaux (*national managers*) dont relève le programme de services.

193 Sue Vardon, « Centrelink: a Three Stage Evolution », p. 96-107.

194 BPA FaCS- Centrelink 2001-2004, *Business Development and Operations Protocol*, http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/bussinep.htm

La « vue d'ensemble du projet » inclut plusieurs éléments dont :

- la politique sur laquelle est basée la nouvelle initiative, y compris ses objectifs, ses règles de procédure et les changements apportés aux procédures en vigueur;
- les paramètres du projet (par exemple, la catégorie de clientèle) et l'agenda;
- l'effet sur les systèmes et sur les procédures administratives de Centrelink;
- le nombre de clients et les coûts du programme tels qu'ils ont été approuvés par le gouvernement;
- les stratégies d'identification et de gestion des risques associés à la mise en œuvre;
- les stratégies de communication et de marketing;
- les effets sur la vie privée;
- les exigences en matière de révision et d'évaluation.

Le « plan de haut niveau du projet » définit les rôles et les responsabilités des partenaires (le FaCS et Centrelink, dans ce cas) dans la gestion du projet. Il inclut un plan détaillé en ce qui concerne les tâches clés et les étapes de réalisation du projet. La mise en œuvre du projet est assurée conjointement par les gestionnaires de projet désignés par chacun des partenaires.

La pertinence des projets est évaluée par rapport à la mission, au mandat et aux buts de Centrelink. À titre d'exemple, la collaboration de Centrelink au programme d'implantation de centres de services régionaux administrés par le DoTARS a été justifiée en référence au mandat d'offrir des services intégrés : « *We are experimenting with other relationships to ensure that the objective of one stop service delivery becomes a reality incorporating other levels of government where possible*[195] ».

## 10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services

La documentation disponible ne contient pas d'information sur les projections à l'égard de l'espace d'accueil pour les nouveaux services.

## 10.5 Sollicitation auprès des ministères et / ou organismes

Il n'y a pas d'information disponible sur les activités de sollicitation auprès des M/O. Cependant, plusieurs stratégies peuvent être établies en ce qui concerne l'établissement de nouveaux partenariats et la consolidation des ententes de partenariat existantes. Ces stratégies constituent une priorité de Centrelink sur le plan des relations avec les M/O et le gouvernement.

Afin de renforcer la loyauté des organismes clients, Centrelink[196] :

- s'acquitte des obligations prévues dans les accords de partenariat;
- augmente sa compétitivité en offrant des services de haute qualité à des coûts réduits;
- augmente la confiance des M/O dans l'intégrité de son système de prestation de services;

[195] Sue Vardon, « Creating a Responsible Service Delivery Agency: Centrelink, Australia », p. 7, http://www.innovation.cc/discussion-papers/austra.htm

[196] Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 22-23, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

- conçoit des produits et des services qui génèrent de la valeur ajoutée pour les organismes clients;
- améliore la transmission de l'information aux M/O afin de les soutenir dans l'élaboration et la gestion des politiques.

Afin d'être reconnu comme un partenaire de choix par les M/O, Centrelink travaille constamment à positionner son image de marque et à améliorer son image corporative. Les membres de la haute direction de l'agence participent régulièrement à des rencontres avec les représentants des M/O (forums de discussion et de consultation, congrès, conférences, etc.). Par exemple, en 2003-2004, les membres de l'exécutif de Centrelink ont prononcé environ 20 allocutions et discours importants sur la mission et les activités de l'agence[197].

### 10.6 Expérimentations parallèles

Il n'y a pas eu d'expérimentations parallèles. Centrelink a été créé avec le mandat d'offrir des services intégrés pour le compte des M/O australiens[198].

## 11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

### 11.1 Considérations relatives au niveau de service attendu

#### 11.1.1 Processus d'élaboration de la Charte de service à la clientèle

La *Customer Charter*[199] a été élaborée à l'aide de consultations avec les usagers, les organismes clients, les groupes communautaires et le personnel de Centrelink. La dernière révision intégrale de la Charte a été entreprise en 2001. Centrelink est actuellement en train d'en réviser le contenu et les modalités de sensibilisation des usagers aux principes et à l'information qu'elle contient.

#### 11.1.2 Contenu de la Charte de service à la clientèle

La Charte de services décrit les activités de Centrelink, le type de services offerts aux clients, leurs droits et responsabilités, les moyens de joindre le personnel de Centrelink et les canaux grâce auxquels les clients peuvent exprimer leur opinion.

Centrelink s'engage notamment à :

- faciliter l'accès aux services;
- offrir des services personnalisés par un personnel amical, serviable et réceptif aux besoins des clients;
- fournir de l'information exacte, pertinente et cohérente;
- offrir des services prompts et efficients.

197 Centrelink, *Annual Report 2003-2004*, la section « Major speeches », p. 283-284, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0304/index.htm

198 « *Australia's Centrelink was established as one-stop-shop, multi-purpose delivery agency to provide services to several purchasing departments.* » John Halligan, « The Quasi-Autonomous Agency in an Ambiguous Environment: the Centrelink Case », p. 1, http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/108070587/PDFSTART

199 Le texte de la Charte se trouve à l'annexe III. Elle est aussi accesssible en ligne, voir : Centrelink, *About Us*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/about_us/customer_charter.htm

Les clients ont à leur disposition plusieurs canaux pour exprimer leurs commentaires sur la qualité des services :

- par téléphone;
- en personne (en se présentant aux centres de service à la clientèle, aux centres de services spécialisés, aux agents de Centrelink et aux points d'accès implantés dans les régions rurales et éloignées);
- par la poste, en envoyant une lettre au centre de services local;
- par télécopieur;
- par courriel sur le site de Centrelink.

Centrelink a mis l'accent sur le développement de ces canaux afin de résoudre directement les problèmes rencontrés lors de la prestation de services et d'éviter ainsi le recours à des procédures d'appel formelles[200]. Cependant, les usagers ont la possibilité de demander la révision d'une décision qu'ils considèrent incorrecte ou de porter plainte s'ils ne sont pas satisfaits de la qualité des services offerts.

L'ANAO a dressé en 2005 plusieurs rapports de vérification qui portent sur la Charte de service à la clientèle, le système de révision et d'appel, le processus de traitement des plaintes et les enquêtes sur la satisfaction de la clientèle[201]. Ces rapports estiment que Centrelink possède une gamme développée et variée de systèmes de rétroaction des clients. Cependant, l'ANAO constate plusieurs faiblesses, notamment : un faible niveau de sensibilisation des usagers aux systèmes de rétroaction individuels, des incohérences sur le plan des modalités d'enregistrement, d'analyse et de traitement des commentaires; un manque de procédures d'assurance de la qualité pour l'ensemble des systèmes de rétroaction. Les rapports font une série de recommandations à Centrelink en ce qui concerne l'augmentation de l'efficience et de l'efficacité de ces systèmes et de la qualité de l'information obtenue par leur intermédiaire[202].

Les améliorations envisagées devraient offrir aux usagers un accès plus facile aux canaux de rétroaction. En même temps, Centrelink pourrait recueillir de l'information plus fiable en vue d'améliorer la prestation de services. En ce qui concerne la Charte de services, l'ANAO a recommandé l'adoption de mesures de la performance correspondant à chacun des engagements envers la clientèle.

## 11.2 Description du processus de gestion de la performance

Le cadre de gestion de la performance mis en place par Centrelink repose sur les plans stratégiques et sur le tableau de bord (*Balanced Scorecard*). Les plans stratégiques définissent

200 « *Through our customer charter and the establishment of a customer-feedback service we actively encourage our customers to let us know when they believe that either service has been unsatisfactory or a decision is incorrect so that we can address those concerns directly* ». Sue Vardon, *Centrelink: A Reply to ACOSS*, communication présentée au National Council of the Institute of Public Administration, 1999, p. 3, http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.00115#search=%22a%20reply%20to%20ACOSS%22

201 Voi ANAO, *Centrelink's Value Creation Program*, 2005; *Centrelink's Review and Appeals System*, 2005; *Centrelink's Complaints Handling System*, 2005; *Centrelink's Customer Charter and Community Consultation Program*, 2005. Les rapports sont disponibles sur le site Internet de l'ANAO à l'adresse : http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/ViewPubs!ReadForm&View=AuditReportByAgency&Title=Audit%20Reports%20by%20Agency&Cat=Centrelink&Start=1&Count=10

202 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 107, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

les buts (*goals*), les stratégies préconisées, les ICR permettant de mesurer le degré d'atteinte des résultats et les cibles qui leur sont associées. Le tableau de bord est un outil de gestion intégrée de la performance et aussi un mécanisme de reddition de comptes.

### 11.2.1 Plans stratégiques

Les plans stratégiques de Centrelink sont adoptés pour une période de cinq ans; cependant, les orientations stratégiques ont été révisées et mises à jour presque chaque année. Les révisions sont effectuées à la suite de consultations avec les principaux M/O partenaires, les partenaires du secteur communautaire et du secteur des affaires et avec le personnel de Centrelink.

Le dernier plan stratégique (2004-2009) établit cinq buts correspondant à cinq aspects du fonctionnement de l'agence : les relations avec les M/O partenaires et le gouvernement; les relations avec les communautés et avec le secteur des affaires; la prestation de services aux usagers; la gestion du personnel; les activités et les processus opérationnels de l'agence.

**TABLEAU 5 : PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009**

| Plan stratégique 2004-2009 | | | |
|---|---|---|---|
| **Buts** | **Stratégies** | **Indicateurs clés de rendement** | **Cibles** |
| **I. Responsabilité devant le gouvernement et les minitères et/ou organisames partenaires**<br>Contribuer à la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales en offrant des services de qualité et en étant sensible aux besoins des organismes clients | Ensemble des stratégies | ICR de premier niveau (*top level Key Performance Indicator*) :<br>Réalisation des ICR définis d'un commun accord avec les M/O | 95 % des ICR atteints en 2004-2005 |
| | 1. Protéger l'intégrité des fonds gouvernementaux alloués au système de sécurité sociale | Niveau global de l'exactitude des paiements<br>Atteindre les mesures de la conformité établies de commun accord | |
| | 2. Soutenir la participation économique et sociale | Pourcentage d'usagers référés aux organismes responsables de l'initiative *Australians Working Together* | |
| | 3. Maintenir la qualité du service | Normes internes de rapidité du service (*internal timeliness standards*) | |
| | 4. Fournir des modalités transparentes d'établis-sement des coûts de revient pour les services | Degré de mise en œuvre du modèle de financement de Centrelink/Gestion stratégique des coûts (*Centrelink Funding Model/Strategic Cost Management*) | |
| | 5. Soutenir l'élaboration de politiques | Participation à l'élaboration de nouvelles politiques et à la révision des politiques en cours<br>Fourniture d'information et de renseignements exacts | |

| Plan stratégique 2004-2009 | | | |
|---|---|---|---|
| **Buts** | **Stratégies** | **Indicateurs clés de rendement** | **Cibles** |
| **II. Entreprises et communauté**<br>Travailler en étroite collaboration avec le secteur des affaires et le secteur communautaire afin d'atteindre des résultats positifs sur le plan de l'amélioration de la qualité de vie des Australiens | Ensemble des stratégies | ICR de premier niveau<br>(*top level Key Performance Indicator*) : Satisfaction du secteur communautaire avec les services offerts | 71 % pour 2004-2005 |
| | 1. Gérer efficacement les procédures d'évaluation et de référence | Qualité des procédures de référence aux fournisseurs de services | |
| | 2. Œuvrer activement en collaboration avec le secteur communautaire et avec le secteur des affaires | Degré d'implication de Centrelink dans les activités de collaboration avec les organisations communautaires et les entreprises au bénéfice des clients | |
| | 3. Améliorer l'efficacité des interactions avec le secteur des affaires | Satisfaction des entreprises pour les services offerts. | |
| | 4. Améliorer l'image de Centrelink dans la communauté | Perception favorable (*favourability*) dans la communauté | |
| | 5. Contribuer à l'efficacité des transactions impliquant des tierces parties | Augmentation du nombre de transactions impliquant des tierces parties | |
| **III. Clients**<br>Offrir l'accès à des services de haute qualité qui répondent à la diversité des besoins, des attentes et des préférences des clients | Ensemble des stratégies | ICR de premier niveau<br>(*top level Key Performance Indicator*) : Satisfaction globale de la clientèle avec le dernier contact avec Centrelink.<br>(*Customer Service Centres* et *Call Centres*) | 2004-2005 : Taux de satisfaction globale de 85 % (85 % avec les *Customer Service Centres* et 80 % ou plus avec les *Call Centres*)<br>2006-2007 : Taux de satisfaction globale de 87 % (85 % avec les *Customer Service Centres* et 82 % ou plus avec les *Call Centres*) |

| Plan stratégique 2004-2009 | | | |
|---|---|---|---|
| **Buts** | **Stratégies** | **Indicateurs clés de rendement** | **Cibles** |
| | 1. S'assurer que le modèle de prestation de services est centré sur le client | Qualité globale du personnel, de l'information et des services de Centrelink | |
| | 2. Promouvoir l'engagement des clients dans la participation économique et sociale | Engagement des clients | |
| | 3. Améliorer l'uniformité des modalités de prestation de services (*Improve the consistency of the customer experience*) | Index d'amélioration du style de service (*service style improvement index*) | |
| | 4. Accorder une grande valeur aux relations avec les clients au moyen d'une gestion plus efficace des contacts | Réduction du nombre de contacts nécessaires pour éliminer une erreur | |
| | 5. Améliorer l'accès aux services | Proportion des clients utilisant le libre-service pour effectuer des transactions | |
| **IV. Personnel de Centrelink**<br>Offrir aux employés le soutien nécessaire à l'acquisition de connaissances et de compétences, des outils de travail et des possibilités de développement | Ensemble des stratégies | ICR de premier niveau (*top level Key Performance Indicator*) :<br>Satisfaction des employés quant à leur travail | 2004-2005 : Taux de satis-faction de 70 %<br>2006-2007 : Taux de satis-faction de 71 % |
| | 1. Ajouter de la valeur à l'organisation (*Add value to business*) | Mise en œuvre de l'ensemble des initiatives découlant de l'accord de travail (*Centrelink Development Agreement*)<br>Réduction du nombre de congés imprévus | |
| | 2. S'assurer que Centrelink dispose d'une main-d'œuvre compétente | Proportion des employés ayant obtenu les compétences professionnelles requises | |
| | 3. Créer un environnement de travail gratifiant, sécuritaire et sain | Réduction du nombre d'accidents professionnels (*workplace injury*)<br>Réduction du taux de jours de travail perdus<br>Réduction du temps moyen nécessaire à la réadaptation professionnelle | |

| Plan stratégique 2004-2009 | | | |
|---|---|---|---|
| **Buts** | **Stratégies** | **Indicateurs clés de rendement** | **Cibles** |
| | 4. Augmenter la capacité en matière de leadership et de planification de la relève | Participation aux programmes de perfectionnement du leadership et de planification de la relève | |
| | 5. Fournir les moyens, les connaissances et les systèmes nécessaires au soutien du personnel | Satisfaction des employés envers les ressources informationnelles<br>Efficacité du soutien pour l'utilisateur final | |
| **V. Activités et processus opérationnels**<br>Gérer les processus internes de l'agence avec efficience et efficacité et retourner des dividendes au gouvernement | Ensemble des stratégies | ICR de premier niveau (*top level Key Performance Indicator*) : Augmentation de la productivité du travail par employé (*Increase in process points per operational staff member)* | 2004-2005 : 1 %<br>2006-2007 : 2 % |
| | 1. Gérer efficacement les activités de l'agence | variation par rapport au budget alloué (*variance from budget*) | |
| | 2. Baser la prestation de services sur des pratiques exemplaires autorisées | Impact de l'implantation des pratiques exemplaires sur l'optimisation des ressources (*Service Quality to Cost Index*) | |
| | 3. Mettre en œuvre efficacement le projet *Refresh* (modernisation de l'infrastructure de technologies de l'information) | Réalisation des engagements concernant le budget alloué au projet *I&T Sustainable Value Index* | |
| | 4. Gérer les canaux de prestation afin d'améliorer la qualité des services et de réaliser des économies | Degré d'utilisation des canaux qui produisent les meilleurs résultats au moindre coût | |
| | 5. Simplifier, rationaliser et restructurer les processus internes | Application des principes de restructuration des processus internes (*Business Process Redesign Principles*) | |

### 11.2.2 Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion intégrée de la performance. Il inclut dans un cadre cohérent les mesures de la performance définies à l'interne ainsi que les mesures externes de la performance établies par les M/O partenaires. Il permet d'harmoniser les méthodes d'évaluation de la performance globale de l'agence avec les méthodes d'évaluation de la performance de ses structures internes et de ses employés.

L'agence a décidé d'utiliser le tableau de bord peu après sa création, soit en juillet 1997. L'implantation de cet instrument de mesure de la performance et de reddition de comptes a été un processus très complexe, étant donné le grand nombre d'organismes impliqués (le conseil

d'administration de Centrelink, les organismes clients, le Parlement) et le volume considérable des services offerts par Centrelink. Depuis son adoption, le tableau de bord a été constamment amélioré, notamment à la suite des recommandations faites par le vérificateur général dans un rapport dressé en 2002. Les recommandations ont visé l'amélioration de plusieurs aspects[203] :

- mieux définir la mission, la vision, le mandat et les objectifs à long terme contenus dans les déclarations d'intention de Centrelink afin de donner une idée plus claire des résultats attendus de la part du personnel à tous les niveaux de l'organisation;
- mieux articuler les objectifs à long terme (établis dans les plans stratégiques) aux objectifs d'affaires (établis dans les plans d'affaires) afin de s'assurer que les liens entre les deux types d'objectifs sont bien compris par le personnel. Cela devait permettre à Centrelink de déterminer la contribution de chaque échelon organisationnel à la réalisation des objectifs à long terme;
- Réviser les modalités de cueillette d'information sur la performance, afin que celle-ci puisse être mesurée qualitativement et/ou quantitativement.

Le tableau de bord représente également un instrument clé servant à la reddition de comptes (*voir la section 11.3*).

### 11.2.3 Identification des cibles et des indicateurs de performance

Deux types d'indicateurs de rendement sont utilisés par Centrelink :

- les ICR de premier niveau (*top level KPI's*) qui servent à évaluer la performance globale de l'agence en fonction de ses buts;
- les ICR spécifiques qui servent à évaluer la performance de Centrelink en ce qui concerne la prestation des services confiés par les M/O partenaires.

### 11.2.4 Indicateurs clés de rendement de premier niveau

Le plan stratégique 2004-2009 définit cinq stratégies correspondant aux buts établis dans les domaines suivants : les relations avec les M/O partenaires et le gouvernement; les relations avec le secteur communautaire et avec le secteur des affaires; la prestation de services aux usagers; la gestion du personnel; les processus opérationnels de l'agence. Pour chacune des stratégies, des ICR de premier niveau et des cibles sont indiqués (*voir le tableau 4*). Les ICR de premier niveau mesurent :

- la réalisation des ICR définis d'un commun accord avec les M/O partenaires;
- la satisfaction du secteur communautaire;
- La satisfaction globale de la clientèle et la satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts par les centres de service à la clientèle et les centres d'appels;
- la satisfaction des employés quant à leur travail;
- l'augmentation de la productivité du travail par employé.

Les ICR de premier niveau ainsi que les cibles qui leur sont associées sont suivis par Centrelink par l'intermédiaire du tableau de bord.

[203] ANAO, *Centrelink's Balanced Scorecard*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/E56867B6FAF40996CA256C40007C1D77

### 11.2.5 Indicateurs clés de rendement spécifiques

Des ICR plus spécifiques sont déterminés afin d'évaluer la performance de Centrelink en ce qui concerne la prestation des services qui lui ont été délégués. Ces ICR sont définis dans les BPA entre Centrelink et les M/O. Ces derniers sont en droit d'établir leurs propres normes de performance, que Centrelink s'engage à respecter. La méthodologie de mesure de la performance est définie d'un commun accord et les ICR sont négociés avant d'être adoptés par les BPA.

Pour chaque programme de services confié à Centrelink, des ICR et des cibles sont établis. Le suivi des ICR et de l'atteinte des cibles est effectué conjointement par Centrelink et les M/O. Les modalités de suivi sont présentées dans la section 9.5 – « Procédure de reddition de comptes aux ministères et/ou organismes partenaires ».

### 11.2.6 Outils communs de gestion de la performance

Tel qu'il a déjà été mentionné, la performance de Centrelink est évaluée en fonction de mesures établies sur le plan interne ainsi qu'en fonction de mesures externes établies par les M/O partenaires. Le tableau de bord (*Balanced Scorecard*) intègre les deux types de mesures dans un cadre cohérent et permet d'évaluer, d'assurer le suivi et de rapporter la performance globale de Centrelink par rapport à ses buts (*goals*). Il représente, de ce fait, un outil commun de gestion de la performance.

## 11.3 Procédure de reddition de comptes

Centrelink est un organisme gouvernemental : il est assujetti à la législation sur la fonction publique, notamment à la loi de 1997 relative à la gestion des fonds publics et à la reddition de comptes. En même temps, Centrelink a un statut indépendant : il a été créé par une loi spécifique, la *CSDA Act* 1997, et il est placé sous la conduite d'un CEO. Centrelink est donc soumis à un statut institutionnel hybride qui a eu comme effet la complexification des canaux de reddition de comptes en ce qui concerne la prestation des services. Ainsi :

- le directeur général de Centrelink est responsable devant le ministre du DHS de la conduite des activités de l'agence;
- les M/O sont directement responsables devant des ministres et le Parlement en ce qui concerne leurs services;
- Centrelink est responsable devant les M/O pour les services qu'il fournit en leur nom;
- Centrelink est responsable devant les ministres et le Parlement du respect des obligations découlant de la *CSDA Act 1997* et de la prestation intégrée de services gouvernementaux.

### 11.3.1 Rapport annuel

Conformément à la *CSDA Act 1997*, le directeur général de Centrelink (CEO) a la responsabilité de préparer un rapport annuel et de le soumettre au ministre[204], à la fin de chaque année financière. Le ministre a l'obligation, quant à lui, de transmettre une copie du rapport à chacune

[204] Jusqu'en 2005, le rapport annuel était soumis au ministre du FaCS, étant donné que Centrelink faisait partie du portefeuille de ce ministère.

des chambres parlementaires dans un délai de 15 jours de séance suivant la réception du rapport[205].

Le rapport annuel est conçu pour informer le DHS, les M/O clients et l'ensemble de la communauté du degré d'accomplissement des cibles et des objectifs de Centrelink sur le plan de la prestation des services. Ces cibles et ces objectifs sont définis de façon générale dans le plan stratégique de Centrelink (*Centrelink Future Directions 2004-2009*) et de manière plus spécifique dans les BPA avec les organismes clients.

### 11.3.2 Tableau de bord

Le tableau de bord est non seulement un outil de gestion de la performance (*voir la section 11.2*), mais aussi un outil de reddition de comptes sur les plans interne et externe. Les rapports externes sur la performance sont basés sur des évaluations en fonction des ICR de premier niveau (*top level KPI's*) correspondant à chacun des buts établis par le plan stratégique. Les rapports internes sur la performance sont basés sur des évaluations en fonction des ICR établis pour chacune des stratégies associées aux buts. Les rapports internes sont soumis au directeur général de Centrelink, aux membres du conseil de direction et aux équipes de Centrelink. Le tableau de bord est aussi utilisé pour communiquer aux dirigeants de l'agence, aux M/O partenaires et au public le degré de réalisation des objectifs de Centrelink[206].

Le tableau de bord représente également une importante source d'information qui sert à élaborer des stratégies d'amélioration de la performance de Centrelink[207].

### 11.3.3 Reddition de comptes aux ministères et/ou organismes partenaires

Les procédures et les mécanismes de reddition de comptes aux M/O partenaires sont présentés dans la section 9.5.

### 11.3.4 Ombudsman

L'ombudsman est une institution créée par l'*ombudsman Act 1997* afin d'assurer que les citoyens sont traités de manière équitable et transparente par les organismes gouvernementaux. La loi confère à l'ombudsman des pouvoirs d'investigation étendus sur les activités administratives des M/O australiens. Ces pouvoirs sont exercés à travers des enquêtes menées à la suite de plaintes formulées à l'encontre des M/O ou de son propre chef. En 2004-2005, l'ombudsman a reçu 7 699 plaintes formulées à l'encontre de Centrelink, comparativement à 8 084 plaintes reçues durant l'année financière précédente, ce qui représente une diminution de 5 %. Les plaintes concernant Centrelink représentent 44 % du nombre total des plaintes reçues par l'ombudsman en 2004-2005[208]. À titre d'exemple, bon nombre de plaintes des clients avaient pour objet les délais dans la réévaluation de certaines décisions concernant les paiements de prestations.

---

205 Attorney's General Department, *Commonwealth Service Delivery Act 1997*, section 40, p. 14, http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/ActCompilation1.nsf/0/CCADDE6ACA59244DCA25708C00244A94/$file/CwlthServDelAgency97_WD02.pdf

206 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 19, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

207 ANAO, *Centrelink's Balanced Scorecard*, http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/E56867B6FAF40996CA256C40007C1D77

208 Commonwealth Ombudsman, *Annual Report 2004-2005*, chapitre 4, http://www.comb.gov.au/publications_information/Annual_Reports/ar2004-05/chapter_4/chapter_4d.html

Centrelink maintient un contact régulier avec le Bureau de l'ombudsman afin de se consulter sur les questions qui les concernent et de renforcer les liens entre les deux organismes. De plus, les liens établis entre les bureaux locaux de l'ombudsman et les divisions des relations avec la clientèle de Centrelink contribuent à la résolution rapide des plaintes.

#### 11.3.5 Procédures de vérification

Les procédures de vérification des activités de Centrelink sont soit internes, soit externes.

La vérification interne relève de la responsabilité de la Division de la vérification et de la gestion des risques (*Audit&Risk Division*) de Centrelink. Elle organise des activités de vérification interne, de prévention des fraudes internes et de prévention des risques. Elle procède également au suivi des recommandations issues des rapports de vérifications externes et internes. L'objectif de ces activités est d'assurer la mise en place de mécanismes appropriés de contrôle interne. En 2004-2005, la Division a effectué 28 000 heures de travail et a rédigé 58 rapports de vérification[209].

Les activités de vérification externe sont menées par le vérificateur général, l'ANAO. Depuis sa création, Centrelink a fait l'objet de 28 rapports de vérification externe.

## 12 Satisfaction de la clientèle, des employés et des partenaires

### 12.1 Satisfaction de la clientèle[210]

La satisfaction de la clientèle de Centrelink est évaluée par l'intermédiaire d'une série de sondages menés par l'agence ou par des consultants externes. Les résultats obtenus sont utilisés non seulement pour améliorer la qualité des services, mais aussi pour cerner les préférences et les besoins émergents au sein de la clientèle. En 2004-2005, environ 79 600 clients ont participé à ces sondages.

#### 12.1.1 Sondages nationaux

Un sondage national sur la satisfaction de la clientèle est effectué annuellement et met l'accent sur l'évaluation globale de Centrelink. Les résultats sont utilisés pour effectuer des comparaisons sur une base annuelle. Les objectifs clés de ce sondage sont :

- examiner les perceptions de l'image corporative et de la réputation de Centrelink, en tant que déterminants de la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'organisation dans son ensemble;
- assurer le suivi de la qualité globale de la prestation de services;
- évaluer les points de vue des clients sur les principales questions émergentes liées à la prestation de services (par exemple, la diversification des canaux de prestation).

Le sondage est effectué sur un échantillon aléatoire d'environ 1 600 clients. Afin d'assurer la représentativité de toutes les catégories de la clientèle, un quota de 150 clients par catégorie de clientèle est utilisé.

---

209 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 29, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

210 La section est basée sur l'information fournie dans le rapport annuel 2004-2005 de Centrelink, p. 108-112 et 240-242.

En 2004-2005, 81 % des participants au sondage national ont évalué la qualité globale du personnel et des services de Centrelink comme étant « bonne » ou « très bonne ». Le même résultat a été obtenu en 2003-2004.

### 12.1.2 Sondages sur la qualité des services offerts par les centres de services et les centres d'appels

Deux sondages additionnels visent à évaluer la qualité globale du service offert par les deux principaux canaux de prestation – les centres de service à la clientèle et les centres d'appels. Ils examinent les perceptions des clients à l'égard de la qualité du service offert lors de leur dernier appel ou de leur dernière visite à un centre de services. Les résultats obtenus sont publiés dans des rapports internes sur une base mensuelle. Ils servent à effectuer le suivi de la performance sur le plan local. Ils permettent également à Centrelink de faire des analyses comparatives sur une base annuelle.

Les sondages sur la qualité du service dans les centres de services et dans les centres d'appels sont effectués continuellement. Environ 62 000 entrevues sont menées chaque année dans l'ensemble des centres de services, une cible de 200 entrevues étant fixée pour chaque centre de service à la clientèle. Dans les centres d'appels, 13 000 entrevues sont menées chaque année, avec une cible de 250 entrevues par centre d'appels.

En 2004-2005, 87,7 % des participants aux sondages ont estimé que la qualité du service offert dans les centres d'appels était « bonne » ou « très bonne ». En ce qui concerne la qualité du service offert dans les centres de services, 84,1 % des participants l'ont évaluée comme étant « bonne » ou « très bonne ». Les taux de satisfaction sont analysés par segments de clientèle et par catégories démographiques (autochtones, groupes multiculturels, personnes provenant des régions rurales).

Les sondages nationaux et les deux sondages additionnels fournissent également de l'information sur la satisfaction de la clientèle par rapport aux engagements inclus dans la Charte de services de Centrelink : facilité de l'accès aux services; qualité du personnel; exactitude et pertinence de l'information offerte; promptitude et efficience des services.

### 12.1.3 Sondages sur les perceptions de Centrelink au sein de la communauté australienne

Une autre catégorie de sondages se propose d'évaluer les perceptions de la population australienne, âgée de 18 ans et plus, à l'égard de Centrelink. À la différence des catégories de sondages précédentes, les échantillons incluent aussi des répondants qui ne sont pas des clients de l'agence. Les *Community Attitudes Surveys* recueillent de l'information sur la connaissance globale de Centrelink et sur la manière dont l'agence est perçue au sein de la communauté. Cette information est utilisée dans l'élaboration des plans de communication et des stratégies publicitaires. Elle complète les données sur la satisfaction de la clientèle.

En 2004-2005, 51 % des participants avaient une opinion « favorable » ou « surtout » favorable à l'égard de Centrelink. Une proportion importante des répondants n'était pas informée des services offerts par l'agence. Ces résultats montrent que Centrelink doit continuer à entreprendre des actions pour sensibiliser la population au rôle de Centrelink dans la société.

### 12.1.4 Modalités de sondage en profondeur

Centrelink a mis sur pied un programme d'ateliers de discussion impliquant des catégories de clientèle particulières. Les ateliers portent sur des programmes de service spécifiques et visent à cerner les aspects qui demandent des améliorations. Ces ateliers ont permis aux agents des centres de services et des centres d'appels d'écouter les clients, de mieux comprendre leurs besoins et de répondre à leurs commentaires sur la qualité du service.

En 2004-2005, Centrelink a organisé 156 ateliers à travers l'Australie, auxquels ont participé plus de 1 200 clients. Un nombre important d'ateliers (52) ont été organisés afin d'évaluer l'impact des nouvelles initiatives sur le plan de la prestation de services[211].

## 12.2 Satisfaction des employés

Les sondages sur la satisfaction des employés (*staff polls*) sont effectués tous les six mois. Ils permettent à Centrelink de recevoir des rétroactions sur l'engagement et la satisfaction des employés quant à leur travail ainsi que sur l'efficacité de ses stratégies de gestion du personnel.

Environ 70 % du personnel de l'agence a participé au sondage effectué en novembre 2004, tandis que le sondage de juin 2005 a rejoint 77 % du personnel (17 738 répondants), ce qui représente le taux de participation le plus élevé depuis la création de Centrelink. Le second sondage a inclus des questions destinées à des groupes cibles : les employés autochtones, les employés handicapés, les employés provenant des groupes multiculturels, les employés avec des personnes à charge.

Le taux des réponses positives aux questions du sondage a été de 67 %. Des taux similaires ont été obtenus par les sondages effectués pendant l'année précédente[212]. Les résultats sont comparés à des repères extérieurs (*external benchmarks*). Les dirigeants régionaux sont encouragés à évaluer les résultats obtenus sur le plan local et de mettre en œuvre les stratégies appropriées en réponse aux préoccupations des employés.

## 12.3 Satisfaction des ministères et/ou organismes partenaires

En ce qui concerne les M/O partenaires, le but de Centrelink est de contribuer à la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales en offrant des services de qualité et en étant réceptif aux besoins des organismes clients. L'indicateur de performance associé à ce but est la réalisation des ICR adoptés d'un commun accord avec les M/O partenaires.

La satisfaction des M/O partenaires est évaluée en fonction de ces ICR qui sont inclus dans les BPA. Le taux de satisfaction équivaut au nombre d'ICR atteints. Le tableau de bord (*Balance Scorecard*) assure le suivi de la performance de Centrelink en fonction de ces indicateurs. (*Voir la section 11.2 – « Description du processus de gestion de la performance ».*)

---

211 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 115, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

212 Pour la liste de ces questions et le taux de réponses positives par question, voir Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 143-144, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

# 13 FORCES ET FAIBLESSES

## 13.1 Forces

### Volonté politique et cadre législatif habilitant

La création de Centrelink s'inscrit dans un contexte de réformes de la fonction publique australienne initiées par les gouvernements travailliste et libéral. Les réformes mettent l'accent sur la décentralisation de l'administration, la recherche de la performance et la satisfaction des bénéficiaires de services. Le concept d'un guichet unique de prestation des services sociaux avait émergé dès le milieu des années 1970 dans les débats sur l'administration du gouvernement australien.

La création de Centrelink est apparue comme une innovation administrative en mesure de réaliser les objectifs de ces réformes, notamment en ce qui concerne la rationalisation de la prestation de services et la réduction du déficit budgétaire. Les deux principaux ministères fournissant des services sociaux (le DSS et le DEETYA) et d'autres M/O australiens ont collaboré à la conception et à l'implantation de la nouvelle agence[213].

Le projet du guichet unique a également bénéficié d'un cadre législatif habilitant – la *CSDA Act*, adoptée le 1er juillet 1997.

### Coordination efficiente et efficace du processus d'implantation

Les ministères responsables de la mise en place de Centrelink ont mis en place des structures de coordination pour gérer le transfert des services à l'agence, le transfert des ressources (financières, matérielles et humaines) et pour élaborer les nouveaux accords de partenariat. Des forums de consultation ont été créés et ils ont impliqué des responsables du projet à tous les niveaux organisationnels. En raison des contraintes de temps, les mécanismes de communication informels ont été privilégiés, afin de diminuer les risques de retards causés par les divergences entre les deux ministères. Le processus d'implantation a été appuyé par une planification rigoureuse à tous les niveaux : national, régional et local. Les structures et les mécanismes mis en place ont assuré la coordination efficace et efficiente de l'implantation du guichet unique.

### Intégration horizontale et verticale des services

L'intégration horizontale a visé la réorganisation des services afin de simplifier le plus possible les démarches des usagers. Dans le modèle antérieur de prestation de services, les usagers étaient confrontés à une complexité croissante de programmes sociaux et de procédures. Centrelink a conçu une approche originale qui consiste à regrouper les services en paquets d'options correspondant aux événements de vie. Le parcours administratif de l'usager est sensiblement simplifié, étant donné que c'est au personnel de Centrelink qu'incombe la tâche de déterminer le service ou le produit spécifique approprié.

---

213 Centrelink a été créé avec le mandat exprès d'offrir des services intégrés pour le compte des M/O australiens : « *Australia's Centrelink was established as one-stop-shop, multi-purpose delivery agency to provide services to several purchasing departments* ». John Halligan, « The Quasi-Autonomous Agency in an Ambiguous Environment: the Centrelink Case », p. 1, http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/108070587/PDFSTART

L'adoption de l'approche s'est accompagnée de la restructuration de tous les canaux de prestation de services. Le développement des modes électroniques de prestation de services a été conçu également sur la base de cette approche.

L'intégration verticale a permis notamment d'étendre la portée des services aux communautés vivant dans les régions rurales et éloignées. Centrelink a collaboré avec le gouvernement des États et des territoires et avec d'autres ministères pour implanter des centres de services, des points d'accès, des centres d'appels et un réseau d'agents ruraux. Par rapport à la situation antérieure, les communautés vivant dans ces régions bénéficient d'une gamme de services plus diversifiés, plus faciles d'accès et plus adaptés à leurs besoins.

- **Personnalisation des services**

La création d'un dispositif de prestation de services axé sur le client représente un des accomplissements majeurs de Centrelink. L'agence a élaboré et mis en œuvre des stratégies adéquates pour adapter les services aux besoins, aux préférences et aux attentes des usagers. Le succès des stratégies adoptées réside dans la conception et l'implantation progressive de plusieurs modalités de personnalisation des services : l'intégration des services par l'approche des événements de vie, la création et le développement de services adaptés aux besoins des catégories de clientèle particulières, la diversification des canaux de prestation, l'adaptation des modalités d'accompagnement aux besoins de la clientèle, etc. Les slogans de l'agence – *The Human Face of Government* et *Giving you options* – soulignent cette préoccupation constante de Centrelink.

- **Utilisation judicieuse des technologies de l'information et des communications**

Centrelink a été créé dans un contexte de réformes mettant l'accent sur la rationalisation des effectifs de la fonction publique et sur l'efficience de la prestation de services. Le guichet unique a réussi, par le recours aux TIC, à augmenter le volume et la qualité des services sans augmenter le nombre de ses employés. L'utilisation des TIC a permis également à Centrelink d'étendre la portée des services gouvernementaux dans les régions rurales et éloignées.

Centrelink a été parmi les premiers guichets uniques au monde à adopter les nouvelles TIC pour offrir des services intégrés et faciles d'accès et pour renforcer l'efficience des modes de prestation. Le volume des investissements effectués fait de Centrelink la quatrième plus grande organisation d'Australie sur le plan de l'utilisation des TIC. Grâce à sa stratégie de gestion des systèmes basés sur les TIC (*e-Business Strategy*), Centrelink est devenu un leader reconnu dans le domaine des affaires électroniques et notamment dans le développement des options de libre-service pour les usagers. L'*e-Business Strategy* a permis au guichet unique du gouvernement australien d'adapter constamment ses services aux innovations technologiques et aux besoins de sa clientèle.

- **Adoption d'une approche partenariale dans les relations avec les ministères et/ou organismes**

Sur le plan des relations d'affaires avec les M/O, l'approche partenariale a été préférée à une approche contractuelle et légaliste. Conçues initialement selon le modèle acheteur-fournisseur, les relations entre Centrelink et les M/O ont été progressivement redéfinies par l'ajout d'une dimension de partenariat et d'alliance. Les ententes de partenariat actuelles entre Centrelink et les M/O mettent l'accent sur la complémentarité des rôles et des responsabilités et sur

l'engagement commun dans la réalisation de leurs objectifs. Étant donné qu'entre l'élaboration des politiques et la prestation de services il existe une étroite interdépendance, l'adoption d'une approche basée sur des éléments de partenariat et d'alliance a été un des facteurs de succès dans la réalisation des objectifs des politiques gouvernementales.

De plus, l'adoption du principe de l'assurance mutuelle a contribué à renforcer la viabilité des ententes entre Centrelink et les M/O. L'ensemble de stratégies et de mécanismes découlant de ce principe (*Business Assurance Framework*) offre aux partenaires l'assurance que les activités de chacun sont menées en accord avec les dispositions de l'entente partenariale et que chacun contribue au succès de l'autre.

- **Gestion intégrée de la performance**

L'adoption d'un cadre intégré de gestion de la performance représente une des forces majeures de Centrelink. Le principal outil de gestion de la performance et de reddition de comptes est le tableau de bord. Cet outil assure la cohérence entre deux catégories de mesures et d'indicateurs de la performance : les normes de performance établies par les partenaires de Centrelink et les mesures de la performance en fonction des buts de l'agence. Le tableau de bord permet donc d'évaluer la performance de Centrelink par rapport à ses engagements envers les partenaires. Il permet également d'évaluer, d'assurer le suivi et de rapporter la performance globale de Centrelink.

Étant donné que Centrelink administre la prestation de services de paiements totalisant environ 30 % des dépenses gouvernementales, l'adoption d'un cadre adéquat de gestion de la performance a été d'une importance capitale pour assurer l'intégrité du système de prestations de sécurité sociale.

- **Création d'une culture organisationnelle centrée sur le client**

Un des défis majeurs de Centrelink, en tant que guichet unique de services du gouvernement australien, a été de créer une culture organisationnelle centrée sur le client. Centrelink a adopté un ensemble de mesures et de stratégies variées visant à transformer les pratiques bureaucratiques traditionnelles et à implanter de nouvelles pratiques axées sur la satisfaction de la clientèle. Ce changement culturel a été un facteur clé de succès pour les stratégies d'amélioration de la qualité des services.

## 13.2 Faiblesses

- **Diminution de la qualité du service après le démarrage**

Au cours de la première année de fonctionnement (1997-1998), Centrelink a été confronté à de vives critiques à l'égard de la qualité des services. Plusieurs facteurs ont influencé la diminution de la qualité des services offerts : la réduction des effectifs, l'expansion des services, la formation inadéquate des employés et le taux considérable de changements organisationnels liés au processus de transition.

Pour répondre à l'impératif d'efficience, Centrelink a procédé, entre autres, à la réduction des effectifs : du total de 24 000 emplois, 2 700 emplois ont été supprimés en novembre 1998[214].

[214] Centrelink, *Annual Report 1998-1999*, p. 74, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

La suppression d'emplois a eu des effets négatifs sur la qualité du service dans les centres de service à la clientèle. La gestion des files d'attente a été un des aspects qui a suscité le plus de mécontentement parmi les clients.

Le transfert de nouveaux services ayant appartenu au DEETYA (*Youth Allowance*, le 1er juillet 1998, *Job Network* vers la fin de l'année 1998) a été accompagné de changements majeurs sur le plan des opérations informatiques. L'augmentation du volume d'activités et la restructuration des processus de travail ont provoqué des pressions significatives sur le personnel de Centrelink, particulièrement dans les centres d'appels et dans les centres de service à la clientèle.

Les changements initiés sur le plan de la prestation de services ont contribué également à la baisse de la qualité des services. L'adoption d'une nouvelle approche visant à personnaliser les modes de prestation n'a pas été soutenue par des programmes de formation adéquate. En effet, l'augmentation de la charge de travail et la rationalisation des ressources ont eu pour effet la diminution du nombre d'heures consacrées à la formation[215].

- **Diminution de la qualité du milieu de travail après le démarrage**

En novembre 1998, la suppression de 2 700 emplois à Centrelink a suscité le mécontentement du personnel qui a organisé une grève.

D'autres facteurs liés au contexte de la transition ont influencé négativement la qualité des conditions de travail dans la première année de fonctionnement de l'agence (1997-1998). Le volume considérable de changements organisationnels, l'augmentation de la charge de travail et le manque de formation adéquate ont contribué à créer un climat d'incertitude parmi les employés.

- **Difficultés initiales sur le plan des modalités de personnalisation des services**

En 1999, Centrelink a adopté le modèle *One-to-One* afin de personnaliser les relations avec les clients et de leur offrir un ensemble de services au comptoir sur la base d'une évaluation globale de leurs besoins. Fortement promu dans les publications officielles, le modèle a toutefois été abandonné en 2002. En effet, l'adoption du modèle a entraîné une augmentation excessive de la charge de travail pour le personnel des centres de services. Il a exigé de la part des employés d'acquérir des connaissances sur une grande diversité de programmes et de procédures de traitement des demandes. Les agents ont éprouvé beaucoup de difficultés à maîtriser le volume d'informations nécessaires et à gérer efficacement les dossiers des clients qui leur étaient impartis[216]. Finalement, le travail des employés des centres de services a été organisé selon des critères plus fonctionnels[217].

- **Tensions initiales sur le plan des relations avec les organismes clients**

La particularité du modèle de Centrelink réside dans le fait que la séparation entre la fonction d'élaboration des politiques et celle de prestation de services n'a pas été tranchée. Entre ces deux fonctions, il y a une zone grise qui concerne essentiellement la gestion de programmes et

---

215 Cosmo Howard, *Social service integration and de-traditionalization process: challenges for frontline delivery*, p. 9-10.

216 *Ibid*., p. 9.

217 Centrelink, *Annual Report 2002-2003*, p. 194, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

les politiques opérationnelles. Cette situation ambiguë a généré des tensions surtout pendant les premières années de fonctionnement de l'agence, lorsque Centrelink reprochait à son principal organisme client (le FaCS) d'interférer dans la prestation de services en continuant de gérer les programmes[218].

L'élaboration des ententes initiales selon le modèle des rapports acheteur-fournisseur a été une autre source de tensions. Ce type de rapports amenait les deux organismes à se confiner dans leurs rôles, soit l'élaboration des politiques et la prestation de services, les buts communs étant négligés. Pour remédier à cet état de fait, les ententes subséquentes (les BPA) ont mieux défini les rôles et les responsabilités du FaCS et de Centrelink et ont mis l'accent sur la dimension de partenariat et d'alliance.

- **Approche plus procédurale de la reddition de comptes**

La séparation entre la fonction d'élaboration de politiques et la fonction de prestation de services a eu comme effet la mise en place de nouvelles formes de contrôle et de reddition de comptes.

Le statut institutionnel hybride de Centrelink[219] et les ententes partenariales qui formalisent les relations entre Centrelink et les M/O ont contribué à la multiplication des canaux de reddition de comptes et à une propension à une approche plus procédurale de la reddition de comptes[220].

- **Augmentation des risques de violation de la confidentialité et de la vie privée**

L'intégration des services gouvernementaux a permis à Centrelink de gérer et de centraliser les données personnelles de plus de 7,8 millions d'usagers. La centralisation informatisée des données prélevées dans l'ensemble des M/O partenaires permet à Centrelink de vérifier l'admissibilité de ses clients aux divers programmes de prestations sociales. Elle offre également au gouvernement la possibilité de mener des activités de vérification afin d'empêcher les fraudes en matière d'aide sociale. Cette centralisation des données informatiques a augmenté sensiblement les risques de violation de la confidentialité et de la vie privée.

Malgré l'adoption d'un dispositif de mesures de sécurité et de mécanismes de gestion de risque, Centrelink s'est souvent trouvé confronté à des déficiences sur le plan de la protection des renseignements personnels. En août 2006, 585 employés de Centrelink ont été sanctionnés pour violation de la vie privée, dont plusieurs ont donné leur démission lorsque la question a attiré l'attention des médias.

---

218 « *The Centrelink position was that departments continued to micro-manage what it does. As one senior Centrelink official observed, 'there's a fine line between micro-policy and implementation'. So there's a nice grey area there where we need to sort it out together. […] FaCS can never decide where that boundary is, the difference between defining micro-policy inevitably leads them into micro management'* ». John Halligan, « The Quasi-Autonomous Agency in an Ambiguous Environment: the Centrelink Case », p. 10, http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/108070587/PDFSTART

219 Centrelink est un organisme gouvernemental assujetti à la législation sur la fonction publique (FMA Act 1997) et, en même temps, il a un statut indépendant, étant créé par une loi spécifique (CSDA Act 1997).

220 Cosmo Howard, *Tensions in Contemporary Service Delivery*, http://publicadmin.uvic.ca/future06/pdfs/howard.pdf#search=%22Tensions%20in%20Contemporary%20Service%20Delivery%22

## 13.3 Constats généraux

L'analyse des modalités d'implantation, de déploiement et de gestion de Centrelink offre des leçons utiles pour les projets d'intégration de services. Les stratégies de mise en place de guichets uniques doivent prendre en considération les principaux facteurs qui ont contribué au succès de Centrelink, notamment : la volonté politique, la coordination efficace du processus de mise en place, l'adoption d'une approche partenariale dans les relations avec les M/O, l'utilisation judicieuse des TIC, la gestion intégrée de la performance et la création d'une culture organisationnelle centrée sur le citoyen. Les difficultés rencontrées peuvent également fournir des enseignements utiles pour les projets de guichets uniques.

Le cas de Centrelink représente une illustration éloquente des tensions qui se manifestent actuellement au sein des dispositifs de prestation de services sociaux.

- Les attentes des citoyens en matière de qualité du service augmentent, tandis que le financement accordé à la prestation de services diminue à cause des contraintes budgétaires;
- Les politiques et les programmes sociaux deviennent de plus en plus complexes et fragmentés afin de mieux cibler des catégories de clientèle avec des besoins particuliers. En même temps, l'accent est mis sur l'intégration et la personnalisation des services et sur la simplification du parcours administratif du citoyen. Dans ce contexte, il devient plus difficile de réconcilier les approches holistes et personnalisées de la prestation des services avec la complexification et la fragmentation croissante des politiques et des programmes sociaux[221].

L'exemple de Centrelink montre qu'il est possible de relever ces défis, principalement en utilisant la flexibilité et la mobilité des TIC. Ce modèle de guichet unique est reconnu actuellement pour l'excellence de ses services et pour sa capacité d'innovation, comme en témoignent les nombreux prix reçus ainsi que l'intérêt suscité dans d'autres administrations publiques sur le plan international[222].

[221] Cosmo Howard, *Tensions in Contemporary Service Delivery*, http://publicadmin.uvic.ca/future06/pdfs/howard.pdf#search=%22Tensions%20in%20Contemporary%20Service%20Delivery%22

[222] Voir Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, « External awards », p. 154-155, et « International Visits », p. 243-244, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

# BIBLIOGRAPHIE

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (Page consultée le 11 août 2006). *The Australian Government Design: Guidance for Online Environment*, [en ligne], http://www.agimo.gov.au/branding

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 3 août 2006). *Centrelink's Value Creation Program*, Canberra, 2005, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/FFCDA6B4D2B82406CA256FBE007F004B

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 31 août 2006). *Centrelink's Review and Appeals System*, Canberra, 2005, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/431BA2893283B21BCA256FBE00747FE4

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 31 août 2006). *Centrelink's Complaints Handling System, Canberra, 2005,* [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/5A399BC1E6759B73CA256FBE0013D371

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 30 août 2006). *Centrelink's Customer Charter and Community Consultation Program*, Canberra, 2005, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/8D2F0095DD51497DCA256FBD00795758

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 12 septembre 2006). *Centrelink's Balanced Scorecard*, Canberra, 2002, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/E56867B6FAF40996CA256C40007C1D77

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 12 septembre 2006). *Learning for Skills and Knowledge – Customer Service Officers*, AGPS, Canberra, 2001, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69BCA256AA9007AC116

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 29 août 2006). *Management of the Implementation of the New Commonwealth Service Delivery Arrangement*, Canberra, 1997, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A256905001DCE46

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 29 août 2006). *Implementation of Competition in Case Management: Employment Services Regulatory Authority and DEETYA*, AGPS, Canberra, 1996, [en ligne], http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25690A00256617

ATTORNEY-GENERAL'S DEPARTMENT (Page consultée le 3 août 2006). *Commonwealth Services Delivery Agency Act 1997*, [en ligne], http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/ActCompilation1.nsf/0/CCADDE6ACA59244DCA25708C00244A94/$file/CwlthServDelAgency97_WD02.pdf

ATTORNEY-GENERAL'S DEPARTMENT (Page consultée le 3 août 2006). *Public Service Act 1999*, [en ligne], http://www.comlaw.gov.au/ComLaw/Legislation/ActCompilation1.nsf/0/F4267B83CA326D6ECA25719C00821AC7/$file/PublicService1999WD02_Version1.pdf

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (Page consultée le 3 août 2006). *La réforme de la fonction publique en Australie 1983-1996*, [en ligne], http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/aus_f.html

CENTRELINK (Page consultée le 11 août 2006). *Customer Charter*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/about_us/customer_charter.htm

CENTRELINK (Page consultée le 14 août 2006). *Multicultural Directions 2004-2009*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr823_0502/$file/pr823_0502en.pdf

CENTRELINK (Page consultée le 14 août 2006). *A Youth Servicing Strategy for Centrelink*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/yss0204/$file/yss0204en.pdf

CENTRELINK (Page consultée le 21 août 2006). *e-Business Strategy*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/about_us/ebusiness_strategy.htm

CENTRELINK (Page consultée le 21 août 2006). *Privacy and Security Statement*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/legal/privacy.htm

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 1998-1999*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 1999-2000*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ann_rep9899/$file/annrep.pdf

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 2000-2001*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0001/index.htm

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 2001-2002*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0102/index.htm

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 2002-2003*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0203/index.htm

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 2003-2004*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ar0304/index.htm

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Annual Report 2004-2005*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/complete.pdf

CENTRELINK (Page consultée le 29 août 2006). *Future Directions 2004-2009*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/co054_0407/$file/co054_0407en.pdf#search=%22centrelink%20future%20directions%22

CENTRELINK (Page consultée le 30 août 2006). *Centrelink Agreement 2006-2009*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/centrelink_jobs/agreement.htm

COMMONWEALTH OMBUDSMAN (Page consultée le 5 septembre 2006). *Annual Report 2004-2005*, [en ligne], http://www.comb.gov.au/publications_information/Annual_Reports/ar2004-05/chapter_4/chapter_4d.html

DAY, Agnes (Page consultée le 4 août 2006). « Centrelink: the first five years », *Scope Magazine*, 2002, p. 8-9, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/scope0210/$file/scope0210en.pdf#search=%22Centrelink%3A%20the%20first%20five%20years%20agnes%22

DEPARTMENT OF EDUCATION, EMPLOYMENT, TRAINING AND YOUTH AFFAIRS (Page consultée le 11 août 2006). *Annual Report 1996-1997*, [en ligne], http://www.dest.gov.au/archive/publications/annual_reports/9697/web/deetya03.htm

DEPARTMENT OF FAMILIES AND COMMUNITY SERVICES (FaCS) (Page consultée le 11 août 2006). *Annual Report 2003-2004*, [en ligne], http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm

DEPARTMENT OF FAMILIES AND COMMUNITY SERVICES (FaCS) (Page consultée le 12 septembre 2006). *FaCS-Centrelink Business Partnership Agreement 2001-2004*, [en ligne], http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/index.htm

EDWARDS, Katrina (Page consultée le 4 août 2006). « Les implications de la technologie pour l'administration de la sécurité sociale: l'expérience australienne », communication présentée à la conférence de l'*Association Internationale de la sécurité sociale*, Cracovie, 3-4 juin 2004, [en ligne], http://www.issa.int/pdf/cracow04/1edwards.pdf#search=%22Katrina%20Edwards%2C%20Les%20implications%20de%20la%20technologie%20pour%20l%E2%80%99administration%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale%22

ENAP, L'Observatoire d'administration publique, « Déploiement territorial – Centrelink », pratique exemplaire, 2007.

ENAP, L'Observatoire d'administration publique, « Business Assurance Framework – Centrelink », pratique exemplaire, 2007.

FAHEY, John (ministre des Finances et de l'Administration) (Page consultée le 12 septembre 2006). *OGIT to play leading role bringing Australia online*, communiqué de presse, 1997, [en ligne], http://www.financeminister.gov.au/media/1997/mr_8297.html

FITZGIBBON, Jeff (Page consultée le 4août 2006). « Alliance 2004: a new way of managing client relationships », *Scope Magazine*, n°. 8, avril 2004, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/$file/pr835_0404en.pdf

HALLIGAN, John (Page consultée le 8 août 2006). "Advocacy and Innovation in inter-Agency Management: The Case of Centrelink", communication présentée à la IPSA, University of British Columbia, 15-17 juin 2004, [en ligne], http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf

HALLIGAN, John (Page consultée le 8 août 2006). *Institutional Innovation in a Global Context: The Case of Centrelink*, communication présentée à la IPSA, George Washington University, 23-24 juillet 2003, [en ligne], http://www.sog-rc27.org/Paper/DC/Halligan.doc

HOWARD, Cosmo (Page consultée le 25 août 2006). *Social service integration and de-traditionalization processes: challenges for frontline delivery*, communication présentée au congrès annuel de l'*Association canadienne de science politique*, [en ligne], http://www.cpsa-acsp.ca/papers-2006/Howard.pdf York University, le 3 juin 2006.

HOWARD, Cosmo (Page consultée le 25 août 2006). *Tensions in Contemporary Service Delivery*, communication présentée au colloque « Service Transformation: Taking Stock, Moving Forward », Delta Ocean Pointe Resort, Victoria, British Columbia, le 8 juin 2006, [en ligne], http://publicadmin.uvic.ca/future06/pdfs/howard.pdf#search=%22Tensions%20in%20Contemporary%20Service%20Delivery%22

LOBET-MARIS, Claire (en coll.) (Page consultée le 4 août 2006). *Guichet unique, réalité plurielle. Résultats d'une enquête européenne*, [en ligne], http://www.creis.sgdg.org/colloques%20creis/2001/is01_actes_colloque/creis-lobet.htm

MALONE, Paul (Page consultée le 31 août 2006). « Eyeing Big Brother », *Canberra Times*, le 26 août 2006, [en ligne], http://www.canberra.yourguide.com.au/detail.asp?class=news&subclass=features&story_id=505091&category=News%20Features&m=8&y=2006

MULGAN, Richard (Page consultée le 8 août 2006). « Public Accountability of Provider Agencies: the Case of the Australian Centrelink ». *International Journal of Administrative Sciences*, Vol. 68(1), p. 53.

SUSTAIN IT (Page consultée le 4 août 2006). *A Joined-up Government Project at the Federal Level*, [en ligne], http://www.sustainit.org/case-studies/docs/58-centrelink.pdf

VARDON, Sue. « Centrelink: a Three Stage Evolution », dans Gwynneth Singleton (ed.) *The Howard Government: Australian Commonwealth Administration 1996-1998*, University of New South Wales Press, Sydney, 2000, pp. 96-107.

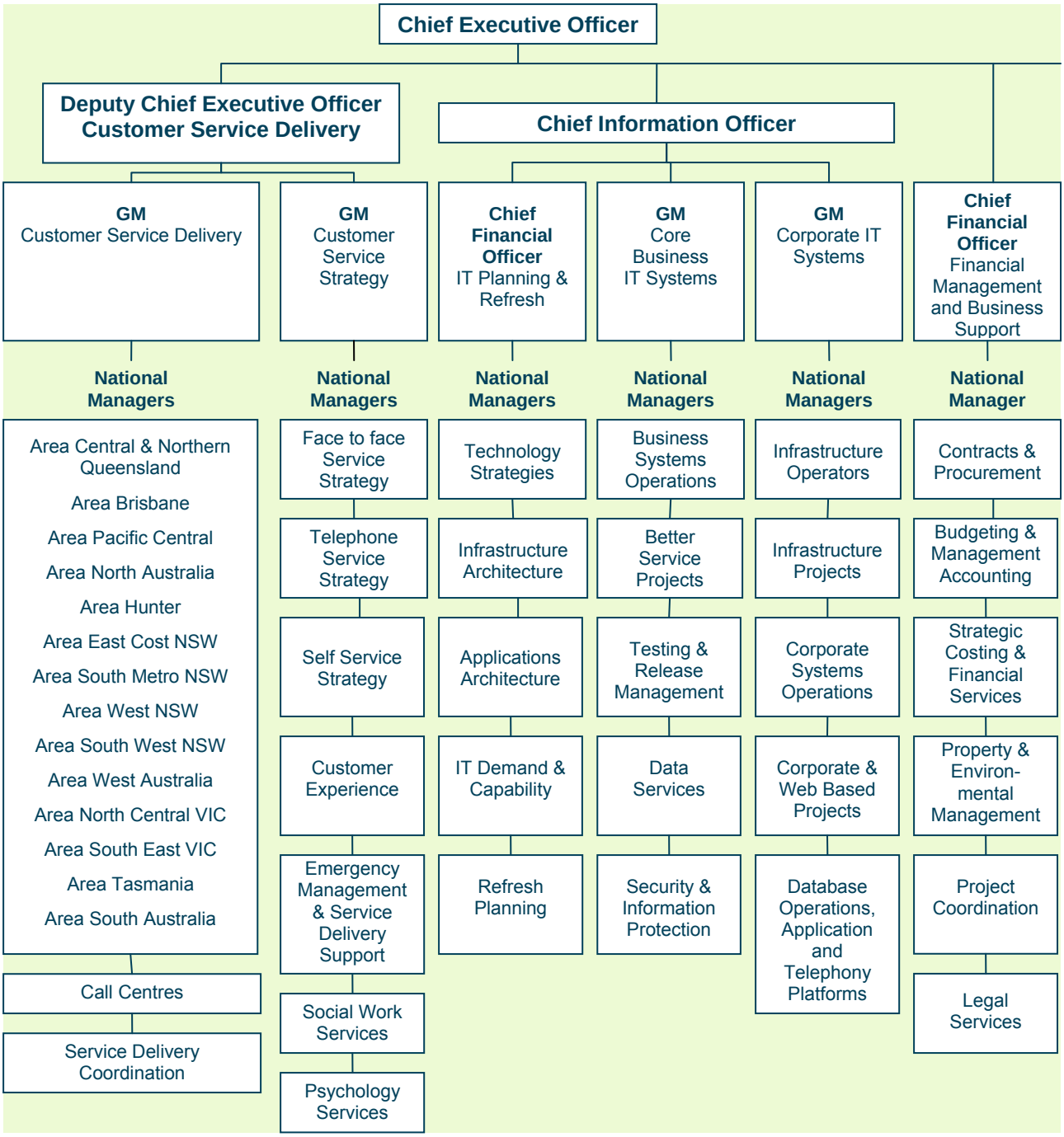
VARDON, Sue (Page consultée le 8 août 2006). « Creating a Responsible Service Delivery Agency: Centrelink, Australia », *The Public Sector Innovation Journal*, octobre 1998, [en ligne], http://www.innovation.cc/discussion-papers/austra.htm

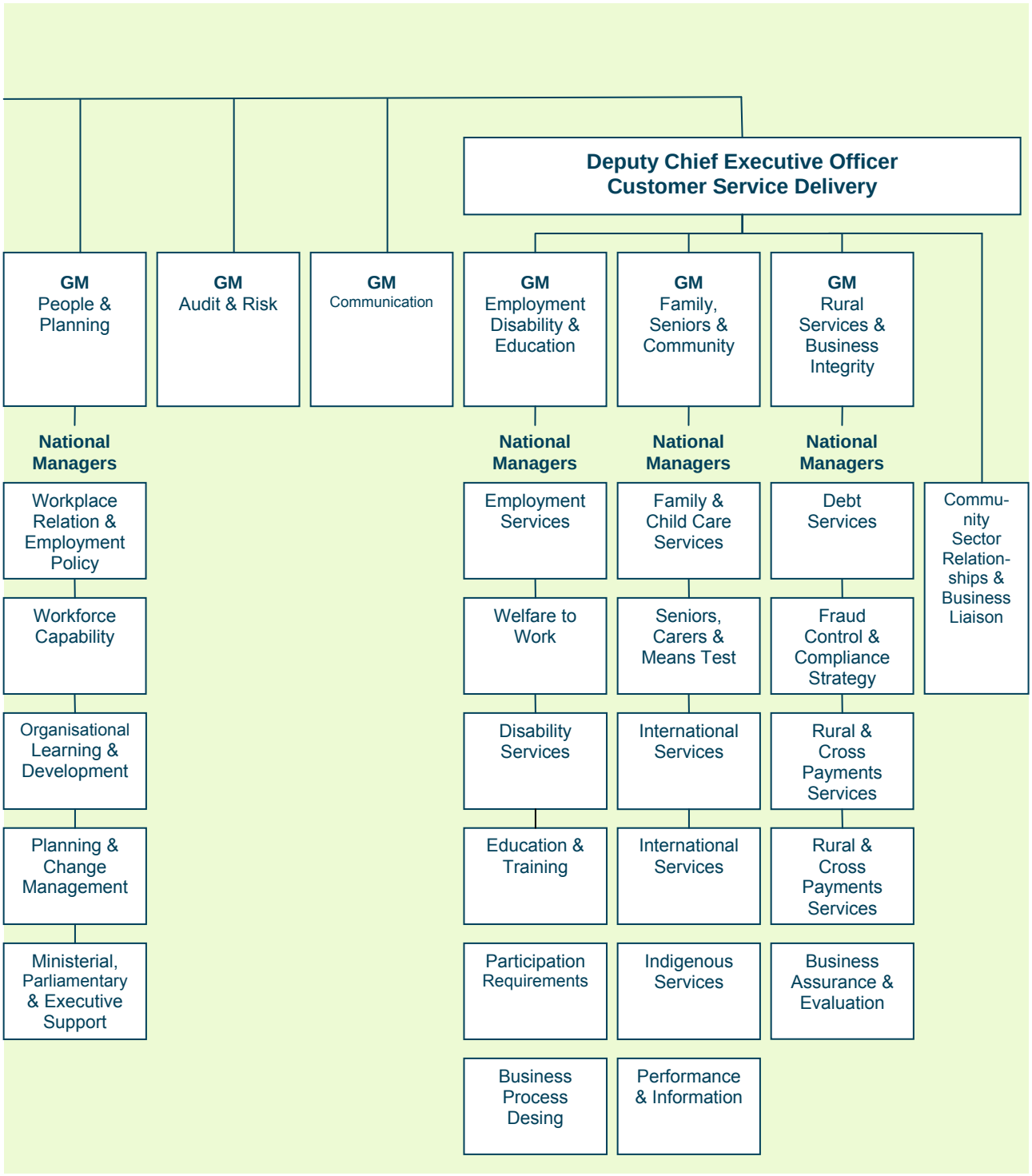
VARDON, Sue (Page consultée le 8 août 2006). « Managing Change, the Centrelink Experience: Service Delivery in the Public Service », *United Nations Online Network in Public Administration and Finance*, 2002, [en ligne], http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN003545.pdf#search=%22sue%20vardon%20managing%20change%22

VARDON, Sue (Page consultée le 8 août 2006). « The Commonwealth Services Delivery Agency: Implementing the Vision », *Social Security Journal*, 1997, p.93-97, [en ligne], http://www.facsia.gov.au/internet/facsinternet.nsf/vIA/ssj/$file/Sep97.pdf

WORTHINGTON, Ross (Page consultée le 8 août 2006). « A Case Study of Strategic Partnership in Australia », OECD, 1997, [en ligne], http://www.oecd.org/dataoecd/12/12/1902931.pdf#search=%22ross%20worthington%20centrelink%22

# ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE CENTRELINK (CENTRELINK SENIOR EXECUTIVE STRUCTURE)




Deputy Chief Executive Officer
Customer Service Delivery
GM People & Planning
GM Audit & Risk
GM Communication
GM Employment Disability & Education
GM Family, Seniors & Community
GM Rural Services & Business Integrity
National Managers
National Managers
National Managers
National Managers
Workplace Relation & Employment Policy
Workforce Capability
Organisational Learning & Development
Planning & Change Management
Ministerial, Parliamentary & Executive Support
Employment Services
Welfare to Work
Disability Services
Education & Training
Participation Requirements
Business Process Desing
Family & Child Care Services
Seniors, Carers & Means Test
International Services
International Services
Indigenous Services
Performance & Information
Debt Services
Fraud Control & Compliance Strategy
Rural & Cross Payments Services
Rural & Cross Payments Services
Business Assurance & Evaluation
Commu-nity Sector Relation-ships & Business Liaison

# ANNEXE II : LISTE DES SERVICES OFFERTS PAR CENTRELINK[223]

- **Attorney-General's Department**
  - Family Law and Regional Law Hotline
- **Department of Agriculture, Fisheries and Forestry**
  - Citrus Canker Assistance Package
  - Dairy Type Grants
  - Drought Assistance Package
  - Environmental Management Systems Incentives Program
  - Exceptional Circumstances Relief Payment
  - Farm Help
  - Prima Facie Interim Income Support
  - Small Business Interest Rate Relief Program
  - Sugar Industry Reform Program 2004
- **Department of Education, Science and Training**
  - ABSTUDY (including Living Allowance and Incidental Allowance)
  - Assessment Subsidy for the Disadvantaged Overseas Trained Professionals Program and the Bridging for Overseas Trained Professionals Loan Scheme
  - Assistance for Isolated Children Scheme (including Distance Education Allowance, Second Home Allowance, Boarding and Additional Boarding Allowance)
  - Austudy Payment
  - Basic Information Technology Skills for Older Workers Program
  - Career Planning Program
  - Disabled Apprentice Wage
  - Improving Information Technology Skills for Older Workers Program
  - Language, Literacy and Numeracy Training
  - National Office of Overseas Skills Recognition
  - New Apprenticeships
  - New Apprenticeships Access Program
  - New Apprenticeships Centres
  - New Apprenticeships Incentives Program
  - Student Financial Supplement (Loans) Scheme
  - Vocational Education and Training Priority Places Program (ceases 30 June 2005)
  - Youth Allowance (full-time students)

223 Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 30-31.

## Department of Employment and Workplace Relations

- Community Development Employment Project Participant Supplement. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Disability Employment Services (Open Employment). Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Disability Support Pension. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Education Entry Payment
- Employment Entry Payment. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Employment Services
- Employment Services for Special Groups (People with Disabilities). Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Greencorps Referrals. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Indigenous Employment Programs
- Information Referral and Support Services
- Information to Job Seekers
- Job Placement, Employment and Training. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Job Placement, Employment and Training Referrals. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Job Seeker Assessment
- Job Seeker Compliance and Participation
- Job Seeker Referrals
- Job Seeker Registration
- Labour Market Programme Management and Delivery
- Mature Age Allowance
- Mobility Allowance. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Mutual Obligation Initiatives
- Newstart Allowance (Incapacitated)
- Newstart Allowance
- Parenting Payment (Single and Partnered)
- Partner Allowance
- Pensioner Education Supplement
- Personal Support Program
- Self Help Kiosks
- Sickness Allowance. Transferred from the Department of Family and Community Services—effective from January 2005
- Transition to Work
- Widow Allowance
- Work for the Dole Supplement

- Youth Allowance (Incapacitated)
- Youth Allowance (other)

### Department of Family and Community Services

- Age Pension
- Assurance of Support
- Bali Assistance Package
- Bereavement Allowance
- Carer Allowance
- Carer Payment
- Centrelink Multilingual Call
- Child Care Benefit
- Child Support Registrations
- Commonwealth Seniors Health Care Card
- Community Agents Program
- Community Partnerships Agreement
- Concession Cards
- Crisis Payment
- Disability Employment Services (Supported Employment)
- Double Orphan Pension
- Family Tax Benefit (Parts A and B)
- Financial Information Service
- Health Care and other customer concessions
- Language Services including interpreting and translating
- Jobs, Education and Training (JET) Child Care Referrals
- Lump Sum and Telephone Allowance Advances
- Marriage Like Relationships
- Maternity Immunisation Allowance
- Maternity Payment
- Multicultural Service Officer Program
- Nominee Arrangements
- Pension Bonus Scheme
- Pensioner Concession Card
- Pension Loans Scheme
- Pharmaceutical Allowance/Pharmaceutical Allowance
- Reconnect Program
- Remote Area Allowance
- Rent Assistance
- Retirement Assistance for Farmers
- Seniors Concession Allowance
- Special Benefit
- Special Employment Advance

- Telephone Allowance
- Utilities Allowance
- Widow B Pension
- Wife Pension

**Department of Foreign Affairs and Trade**

- Australian Passport Information Service Call Centre

**Department of Health and Ageing**

- Commonwealth Carelink Program in Western Australia
- Income Assessment of Residential Aged Care Fees
- Medicare Safety Net (Family Tax Benefit Customer Validation)
- Pharmaceutical Benefits Scheme (Concession Validation)

**Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs**

- Assurance of Support

**Department of Transport and Regional Services**

- Bass Strait Passenger Vehicle Equalisation Scheme
- Rural Transaction Centres
- Tasmanian Freight Equalisation Scheme
- Tasmanian Wheat Freight Equalisation Scheme

**Department of Veterans' Affairs**

- Defence Force Income Support Allowance (Output 1.2)
- Veterans' Information and Community Support Services in selected Centrelink sites (Output 4.1)

**Other services**

Business and community

- Advice to business via the Business Hotline
- Centrepay
- Customer Confirmation Services
- Electronic Information Reporting
- Income Confirmation
- Rent Deduction Scheme

International

- Foreign pension access and assessment
- International agreements
- Portability of payments

- Social work
  - Assessment of Crisis Payment for people leaving situations of domestic violence
  - Assessment of Youth Allowance for young people in situations of extreme family break-down
  - Child Support exemptions
  - Domestic and family violence policy and procedures
  - Social Work services for customers facing multiple barriers to participation
  - Social Work services for citizens and customers with difficult personal and family issues

- **State and territory housing authorities**
  - Rent Deduction Scheme

- **Tasmanian State Government**
  - Partnership with Service Tasmania

# ANNEXE III : LA CHARTE DE SERVICES DE CENTRELINK (CUSTOMER CHARTER)

Our Customer Charter sets out our service delivery approach and commitment to customers, their rights and responsibilities and how they can resolve complaints. The charter is the public expression of our commitment to customers.

## We are reviewing our Charter

A recent ANAO audit recommended that we should include measurable standards against each of our customer commitments. As the last major review was in 2001, we have decided to work closely with our customers and other key stakeholders to develop a new Charter including measures as recommended.

If you would you like to provide input into the development of the new Customer Charter, send us your comments or feedback.

Our current Customer Charter provides information on:

- We will help you by
- You can help us by
- You have the right to
- You need to
- How to get a decision reviewed
- Important phone numbers
- Your opinion is important to us
- How to contact us
- What we do
- Our Policy Departments
- Comments or feedback?

Please take the time to read through the charter and provide us with any comments or feedback. You can email us using the links below, or alternatively you can contact the Customer Relations Unit, which is available on FreeCALL™ 1800 050 004 for customers with compliments, complaints and suggestions.

## What we can do to help each other

We want you to find Centrelink easy to deal with. This Customer Charter outlines:

- what we do
- how to contact us
- the type of service you can expect
- your basic rights and responsibilities, and
- how to give us feedback

This charter has been developed in consultation with customers, community groups, staff and policy departments.

- **We will help you by:**

- Making it easy to access our services:
  - providing a range of ways you can contact us
  - providing interpreter or teletypewriter (TTY) services and some information in alternative formats (e.g. Braille) if you need them

- Giving you personal service:
  - identifying ourselves when we talk with you
  - being friendly, helpful, respectful and sensitive to your individual needs
  - listening carefully to what you say to us
  - offering you a range of payments and services that can help you
  - providing or referring you to other services you may need
  - having a Customer Service Officer, familiar with your situation, who can be your on-going point of contact to help you with any complex business

- Getting it right:
  - providing accurate and consistent information
  - providing information that is easy to understand
  - explaining the things you need to know and making it clear what you need to do
  - fixing mistakes

- Giving you prompt and efficient service:
  - making a decision quickly once we have all the information we need to make that decision
  - making an appointment for you to visit us or for us to phone you at a time that suits you

- **You can help us by:**
  - phoning us first if you have any questions as it may save you time
  - having relevant documents, completed forms and your Customer Reference Number (if you have one) ready when you talk with us
  - letting us know if you will be late or are unable to keep an appointment
  - letting us know if you are unable to reply to a request for information on time
  - treating our staff with courtesy

- **You have the right to:**
  - apply for payments or services
  - nominate a person to act on your behalf
  - receive fair and unbiased assistance

- receive an explanation of the reasons for our decisions
- receive a receipt number if you contact us by phone and we need to access your records
- ask for a review of a decision if you think it is incorrect
- see your personal information
- have your privacy respected and information about you kept confidential
- give us feedback about our service, including making a complaint

- **You need to:**

  - tell us as soon as you know that your circumstances are about to change e.g. your address, income or relationship arrangements
  - reply to our requests on time
  - meet any Mutual Obligation requirements for the services or payments you are receiving

You need to do these things or your payment may be affected.

- **How to get a decision reviewed**

If you think a decision Centrelink has made is wrong, you can ask for it to be reviewed.

You can ask for the decision to be reconsidered by either:

- the person who made it, or
- an Authorised Review Officer, a senior officer.

If the decision is wrong, it can be changed.

If you still think the decision is wrong, you can appeal to the Social Security Appeals Tribunal. To do this you must have the decision reviewed by an Authorised Review Officer. If you disagree with the decision of the Social Security Appeals Tribunal, you may appeal to the Administrative Appeals Tribunal. The Authorised Review Officer will tell you how to do this.

All these review processes are free. However, it is to your advantage to appeal quickly, as you may only get paid from the day you asked for the decision to be reviewed.

This Charter contains only general information about Centrelink. Questions about any person's particular benefits and entitlements should be directed to a Centrelink Customer Service Officer.

## Important phone numbers

| | |
|---|---|
| ABSTUDY | 13 2317 |
| Appointments | 13 1021<br>(to book an appointment at your nearest Centrelink Customer Service Centre) |
| Assistance for Isolated Children | 13 2318 |
| *Centrelink and Family Assistance Office Multiligual Services* | *13 120*<br>(for information in languages other than English. Auslan service is also provided) |
| *Disability, Sickness and Carers Services* | *13 2717* |
| *Employer Contact Unit* | *13 115* |
| *Employment Services* | *13 2850* |
| *Family Assistance Office* | *13 6150* |
| *Job Search Training* | *13 2560* |
| *Parent Liaison Service* | *13 210* |
| *Payments of Australian benefits while overseas* | *13 167* |
| *Retirement Services* | *13 230* |
| *Youth and Student Services* | *13 249* |
| *Overseas Income Exchange Line* | *FreeCALL™1800 050 041*<br>(for people who receive income from overseas) |
| *TTY — Teletypewriter Service* | *FreeCALL™1800 810 586*<br>(A TTY phone is required to use this service. For people who are deaf or have a speech or hearing impairement) |
| *Customer Relations* | *FreeCALL™1800 050 004*<br>(for complaints, compliments and suggestions) |
| *TTY Customer Relations* | *FreeCALL™1800 000 567*<br>(for complaints, compliments and suggestions) |

## Important Note

Calls to 13 numbers cost 25 cents from anywhere within Australia. Calls to 1800 numbers are free of charge. Calls from public pay phones or mobile phones will be charged at a higher rate.

You can ring Centrelink 8 a.m. to 5 p.m. Monday to Friday.

You can ring the Family Assistance Office 8 a.m. to 8 p.m. Monday to Friday.

## Your opinion is important to us

If you are happy or unhappy with our service, there are four ways you can tell us:

- talk to any of our staff
- complete a customer comment card
- telephone our Customer Relations Line on FreeCALL™1800 050 004 or the teletypewriter (TTY) service on FreeCALL™1800 000 567

- visit our website at www.centrelink.gov.au

If a staff member cannot sort out your concern, they will refer it to someone who can.

You may also be invited to participate in customer surveys.

### How to contact us

You can contact Centrelink in a variety of ways, which include:

- over the telephone
- in person (by visiting a Customer Service Centre, Specialist Service Centre, Centrelink Agent, or an access point in rural, regional or remote communities)
- by mail to your local Customer Service Centre
- by fax
- electronically at www.centrelink.gov.au

If you want to find out where your nearest Centrelink Customer Service Centre is visit our website at www.centrelink.gov.au or ring any of our '13' numbers. If you want to know where your nearest Centrelink Agent is ring any of our '13' numbers. You can also ask about our opening hours.

Someone acting on your behalf can also contact Centrelink to register your intention to claim an income support payment or concession card.

### What we do

Centrelink is a Commonwealth agency providing services to the people of Australia on behalf of public and private sectors.

Centrelink currently:

- delivers services to approximately 6.4 million customers
- maintains over 1 000 service delivery points around Australia
- employs around 27 000 staff
- delivers more than 55 billion in payments to customers each year
- answers close to 23.5 million phone calls from customers each year
- conducts 305 000 booked office appointments each month.

Centrelink helps people explore their options by linking people to services and resources that help them through transitional periods in their life.

### Our Policy Departments

Centrelink delivers selected government services for:

- Department of Family and Community Services (including Child Support Agency)
- Department of Employment and Workplace Relations
- Department of Education, Science and Training
- Department of Health and Ageing

- Department of Immigration, Multicultural and Indigenous Affairs
- Department of Agriculture, Fisheries and Forestry — Australia (including Dairy Adjustment Authority and Australian Dairy Corporation)
- Centrelink provides selected government services in specific locations for:
- Department of Veterans' Affairs
- Department of Transport and Regional Services
- Department of Foreign Affairs and Trade
- State Housing Authorities

Centrelink also works in partnership with the Australian Taxation Office and the Health Insurance Commission to deliver services to families through the Family Assistance Office.

## Comments or feedback?

You can provide comments or feedback on our Customer Charter by sending us an email to customer.charter@centrelink.gov.au, or by using our secure messaging services to Message Us.

To find information about how to lodge a complaint and what actions we will take to resolve the problem, go to our complaints page.

# COLOMBIE-BRITANNIQUE

# COLOMBIE-BRITANNIQUE – SERVICE BC

## 1 HISTORIQUE

En 2001, la Colombie-Britannique a entrepris une réorganisation des services gouvernementaux visant à améliorer la prestation des services offerts à ses clients et à réduire les coûts liés aux procédures administratives. Cette transformation s'est opérée dans un contexte où la Colombie-Britannique avait déjà à son actif une série d'initiatives visant à offrir une prestation de services axée sur le citoyen[224]. Toutefois, ces initiatives étaient parcellaires (par ministères et organismes gouvernementaux ou M/O) ou menées en parallèle[225]. La Colombie-Britannique a donc décidé de procéder au regroupement des trois principaux modes de prestation (en personne, par téléphone et par Internet) afin de mettre fin à l'approche par silos adoptée par les M/O.

Dans cette optique, le gouvernement de la Colombie-Britannique a créé, en mars 2001, le *Ministry of Management Services* (MMS) dont le mandat initial était d'offrir certains services communs[226] à l'ensemble des M/O[227]. Depuis lors, le mandat du MMS s'est élargi[228] et ce ministère, entre autres responsabilités, est également chargé d'assurer la prestation électronique des services aux citoyens, aux entreprises et aux communautés par l'entremise du guichet unique *Service BC*. En août 2005, le MMS a été aboli. Sa mission et son mandat ont été transférés au *Ministry of Labor and Citizens' Services* (MLC'S[229]). *Service BC* fait actuellement partie de la division *Citizens' Services* du MLC'S.

**TABLEAU 6 : PRINCIPALES DATES DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE**

| Date | Événement |
|---|---|
| Mai 2000 | Stratégie *infosmart* : première stratégie élaborée par le gouvernement à l'égard du gouvernement en ligne[230]. |
| Mars 2001 | Création du MMS, ministère responsable notamment de la prestation électronique de services en ligne. |

224 Entre autres initiatives, il existait des centres où les *Government agents* fournissaient des services à travers la province, et ce, depuis le IX[e] siècle. Voir Ministry of Labor and Citizens Services, *Service BC Government Agents*, http://www.governmentagents.gov.bc.ca/about/index.htm

225 Pour plus de détails, voir la section 8.1

226 Service de la paie, poste de travail en technologies de l'information, support des postes de travail, service de reddition de comptes.

227 Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report, 2002/03*, p. 6, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2002_2003/mser/mser.pdf

228 Ministry of Management Services, *Service Plan 2004/05- 2006/07*, p. 28, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2004/sp/mser/mser.pdf

229 Ministry of Labor and Citizens' Services, *Page d'accueil*, http://www.servicebc.gov.bc.ca/

230 Information, Science and Technology Agency, *The Push/pull of e-government : Making information Technologie work for people*, acétate 24, http://www.misa.bc.ca/events/conference2000/Presentations/Culbertson.ppt

| Date | Événement |
|---|---|
| Avril 2001 | Création du *Service BC Connects* au sein du MMS, moteur de recherche destiné aux citoyens, aux entreprises et aux employés de la fonction publique. Niveaux informationnel et transactionnel[231]. Services non intégrés. |
| Avril 2003 | Regroupement des principaux canaux de services sous *Service BC* :<br>▪ *BC Connects (Enquiry BC, BC OnLine, BC Internet services)*<br>▪ *Government Agents Branch* |
| 2003 | Le MMS se réorganise selon cinq centres d'activité à savoir :<br>▪ *Governance and Integration*<br>▪ *Results Management Office*<br>▪ *Service and Channel Integration ( Service BC)*<br>▪ *BC Shared service agency*<br>▪ *Executive and Support Services* |
| Septembre 2003 | Lancement du portail d'entreprise gouvernemental comprenant :<br>▪ *Public Portal* (remplace *BC Connects*)<br>▪ *Employee Portal* (pour les employés)<br>▪ *Achieving BC* (moteur de recherche d'emplois et d'information concernant le marché du travail) |
| 2004 | Le MMS se réorganise selon cinq centres d'activité à savoir :<br>▪ *Service Delivery to Citizens and Businesses - Service BC*<br>▪ *Services Delivery to the Public Sector - Shared Services BC*<br>▪ *Service Transformation*<br>▪ *Governance*<br>▪ *Executive and Support Services* |
| Mai 2004 | *e-BC Strategy :* stratégie établissant les principes directeurs du gouvernement en ligne de la Colombie-Britannique[232]. Cette stratégie succède à la stratégie *infosmart*. |
| Août 2005 | Le MMS est aboli. Sa mission et son mandat sont transférés au MLC'S.<br>Au sein du MLC'S, le *Citizens' Services* comprend cinq centres d'activités à savoir :<br>▪ *Service Delivery to Citizens and Businesses - Service BC*<br>▪ *Services Delivery to the Public Sector- Shared Services BC*<br>▪ *Service Transformation*<br>▪ *Governance*<br>▪ *Executive and Support Services.* |

231 Émission de permis, de licences, de formulaires en ligne et d'autres services.
232 Office of the Chief Information Officer, *e-BC Strategy*, http://www.cio.gov.bc.ca/ebc/strategy-20040507.pdf

## 2 POINTS SAILLANTS

Dans l'encadré suivant sont présentées les principales caractéristiques du guichet unique *Service BC* du point de vue des raisons de sa mise en place, de sa structure organisationnelle, du type de services et de clientèle, de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières, de la gestion de performance, des stratégies de promotion, etc.

Cet encadré constitue donc une synthèse de l'étude sur *Service BC*, étant donné que les éléments qui y sont succinctement présentés font l'objet d'un développement dans le corps du rapport.

**TABLEAU 7 : PRINCIPALES DATES DE LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE**

| Points saillants | |
|---|---|
| **Origine du guichet unique** | *Service BC*, le guichet unique de la Colombie Britannique, a été créé en 2003 avec le mandat d'offrir des services gouvernementaux accessibles, flexibles et axés sur les besoins de la clientèle et d'améliorer la qualité des services par l'intégration des canaux de prestation.<br>Les raisons inhérentes à la mise en place de *Service BC* ont été :<br>▪ la gestion en silos des services entraînant la duplication des procédures administratives et des coûts élevés;<br>▪ la qualité faible des services offerts en ligne;<br>▪ l'incapacité des canaux de prestation traditionnels à répondre aux nouvelles attentes de la clientèle en ce qui concerne la qualité des services.<br>*Service BC* a résulté du regroupement des principaux canaux de services détenus par le gouvernement de la Colombie Britannique :<br>▪ *BC Connects*, qui offrait des services informationnels et transactionnels par téléphone (*Enquiry BC*) et par Internet (*BC OnLine* et *BC Internet Services*);<br>▪ *Government Agents Branch*, qui consistait dans un réseau de bureaux implantés depuis le 19e siècle pour offrir des services en personne à travers la province.<br>L'adresse actuelle du site Internet de *Service BC* est : http://www.servicebc.gov.bc.ca/ |
| **Durée réelle d'implantation** | Après une première année consacrée à la planification, le processus d'implantation s'est étendu sur trois ans. L'échéancier et le budget fixés au départ ont été respectés. Depuis 2003, de nouveaux services sont créés et de nouvelles ententes de services sont négociées avec les M/O partenaires. |
| **Organismes responsables** | *Service BC* a été mis en place au sein du *Ministry of Management Services* (MMS). Créé en 2001, ce ministère était responsable de fournir des services de soutien communs au sein de l'appareil gouvernemental. Le mandat du MMS a été graduellement élargi notamment par l'inclusion des responsabilités en ce qui concerne la prestation de services en ligne. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Organismes responsables (*suite*)** | En 2005, le MMS a été aboli. Son mandat et sa mission ont été transférés au *Ministry of Labor and Citizen's Services* (MLC'S). Le MLC'S est responsable, entre autres, de transformer les services publics en vue de les rendre efficients, accessibles et rapides d'accès tout en répondant aux besoins de la clientèle. Il élabore les politiques en matière de prestation de services gouvernementaux aux citoyens, aux entreprises et aux M/O. *Service BC* est actuellement administré par la division *Citizen's Services* du MLC'S.<br>Les services offerts par *BC OnLine* et *Enquiry BC* sont gérés par des partenariats publics-privés. |
| **Type de clientèles desservies** | ▪ Individus<br>▪ Entreprises |
| **Type de services** | *Service BC* offre des services de type informationnel, interactionnel et transactionnel aux individus et aux entreprises. |
| **Modes de prestation des services** | Les services de *Service BC* sont offerts en multimode :<br>▪ Services par téléphone : *Enquiry BC*;<br>▪ Services au comptoir : 59 points de service à travers la province (*Service BC – Government Agents*);<br>▪ Services par Internet : *BC OnLine*<br>▪ le portail du gouvernement (Public Portal) : plus de 700 services offerts;<br>▪ 62 guichets (Community Access Terminals) répartis à travers la province permettant aux citoyens d'avoir accès aux sites Internet du gouvernement (provincial et fédéral).<br>▪ BC Stats, qui offre en ligne de l'information et des analyses statistiques sur la province.<br>▪ Services par courrier postal (*BC Mail plus*).<br>Le gouvernement met l'accent sur le développement des services en ligne. Cependant, les canaux de services traditionnels n'ont pas été négligés. Le *Chief Information Officer* nommé au sein du MLC'S a entrepris des actions auprès des M/O afin de souligner la nécessité d'intégrer les différents modes de prestation. |
| **Type de guichet unique** | *Service BC* a été créé par le regroupement des principaux canaux de prestation de services gouvernementaux. Les services offerts actuellement ne sont pas totalement intégrés. *Service BC* se situe ainsi entre le guichet unique non-intégré de type transactionnel (*multiple services shop*) et le guichet unique intégré de type transactionnel (*one-stop-shopping*).<br>La stratégie *Client-Centered Service Delivery*, élaborée par le gouvernement en 2004, vise la transformation de *Service BC* dans un guichet unique intégré de type transactionnel. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Procédure d'ententes de service** | *Service BC* offre des services pour le compte des M/O par le biais d'ententes de services conclues sur une base volontaire. Les ententes définissent notamment les modalités de gestion et de prestation des services, les responsabilités des parties ainsi que les arrangements financiers. Les modalités de gestion varient selon les modes de prestation de services : en personne, en ligne ou par téléphone.<br>▪ Dans le cas des ententes concernant la prestation de service en personne par les *Government Agents*, la négociation des ententes se fait au sein d'une équipe de direction composée de représentants de *Service BC* et de représentants du M/O client. L'équipe de direction est également chargée de la gestion des aspects financiers, de la résolution des conflits, de l'application et du suivi de l'entente de services et de la gestion des relations entre les parties.<br>Les ententes concernant *BC OnLine* et *Enquiry BC* sont confidentielles puisqu'elles sont élaborées dans le cadre de partenariats publics-privés. |
| **Mode de financement et arrangements financiers entre Service BC et les M/O** | *Service BC* est financé à partir :<br>▪ d'affectation de budget octroyée par le MLC'S (auparavant, par le MMS);<br>▪ des recettes effectuées sur la prestation de services pour le compte des M/O.<br>Les arrangements financiers entre *Service BC* et les M/O varient en fonction des modes de prestation de services. |
| **Stratégies d'intégration des services** | Les services offerts par *Service BC* pour le compte des M/O ne sont pas totalement intégrés. Cependant, le gouvernement a élaboré la stratégie *Client-Centered Service Delivery* qui vise l'intégration des services, par exemple en éliminant la duplication des services interministériels et inter juridictionnels, et l'adoption d'une approche axée sur le client, par exemple en favorisant la migration des clients vers les canaux de prestation les plus efficients. |
| **Gestion de la transition** | Un projet de stratégie de gestion de la transition (*Client-Centered Service Delivery* – CCSD) est en cours d'adoption. Le but de cette stratégie globale est de coordonner le processus de transition vers une prestation de services gouvernementaux intégrée et axée sur les besoins de la clientèle.<br>La mise en œuvre de la stratégie relève de la responsabilité de la *Service Delivery Initiative* au sein de *Service BC*. Les changements préconisés par la CCSD sont :<br>▪ l'intégration des services dans une perspective axée sur le client;<br>▪ l'intégration des modes de prestation de services, notamment par l'utilisation des technologies de l'information;<br>▪ l'élaboration de plans de communication, de sensibilisation et d'éducation des clients afin de les informer et de les former par rapport aux possibilités offertes par le guichet unique;<br>▪ la création d'une infrastructure administrative axée sur la performance;<br>▪ la création d'une culture organisationnelle axée sur le client;<br>▪ l'intégration des diverses initiatives ministérielles, interministérielles et gouvernementales déjà existantes.<br>À moyen terme, la gestion de la transition s'appuie sur les plans de service triennaux du MLC'S, qui établissent les buts, les objectifs et les stratégies sur le plan de la prestation de services. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Formation et soutien des employés** | Formation<br>▪ Les employés d'*Enquiry BC* reçoivent une formation générale en début d'emploi;<br>▪ Les agents gouvernementaux (*Service BC-Government Agents*) reçoivent, à leur entrée en fonction, une formation générale offerte par *Service BC*. Étant donné qu'ils sont des employés de la fonction publique, les agents gouvernementaux ont accès aux programmes de formation offerts par le gouvernement (*Leadership and Learning Center*);<br>▪ Les employés travaillant pour le portail du gouvernement reçoivent une formation offerte par *Service BC* en partenariat avec l'*Industry Training Centre*, qui est l'autorité provinciale en matière d'évaluation et de formation. |
| | Soutien<br>▪ Les employés de *Service BC* disposent d'un intranet qui comprend de l'information sur les services offerts par le guichet unique.<br>▪ Le soutien des employés travaillant dans les 59 points de services est fourni par la division *Service Delivery Operations* de *Service BC*;<br>▪ Le soutien des employés travaillant pour le portail du gouvernement est fourni par la division *OnLine Channel Office* de *Service BC*;<br>Étant donné que *BC OnLine* et *Enquiry BC* sont gérés en partenariat avec des entreprises privées, il n'a pas été possible d'obtenir de l'information sur les services de soutien offerts aux employés travaillant pour ces canaux. |
| **Gestion de l'information** | Le personnel d'*Enquiry BC* utilise une base de données informatisée pour référer les clients aux services susceptibles de répondre à leurs besoins. De plus, le personnel effectue périodiquement des recherches proactives sur tout changement des services gouvernementaux afin de s'assurer que l'information est à jour.<br>En ce qui concerne les renseignements personnels, les ententes entre *Service BC* et les M/O prévoient des clauses de confidentialité en accord avec les lois sur la protection de la vie privée. |
| **Gestion de la performance** | Étant donné que *Service BC* est une unité de Citizen's Services (la division chargée de la prestation de service aux citoyens, aux entreprises et aux M/O au sein du MLCs), le système de gestion de la performance de Citizen's Services s'applique à *Service BC*.<br>Ce système de gestion de la performance fonctionne de la manière suivante :<br>▪ un comité de mesure de la performance formé au sein du *Citizen's Services* est chargé de définir la méthodologie et les mesures de performance pour chaque champ d'action spécifique du *Citizen's Services*. Ce comité travaille en collaboration avec la division de la planification et de l'évaluation du rendement;<br>▪ les mesures de performance et les cibles sont révisées tous les trois ans, en même temps que le plan de service du MLCs afin de refléter les changements de buts, d'objectifs, de stratégies et de priorités opérés par le ministère.<br>▪ le plan de service de *Citizen's Services* établit deux buts directement liés à la prestation de services :<br>- développer une expérience client positive pour les citoyens et les M/O par rapport à la prestation de services; |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Gestion de la performance (*suite*)** | - assumer le leadership en matière de transformation de la prestation des services publics en vue d'améliorer leur qualité et leur efficience.<br>Pour chacun de ces buts, le plan de service établit des stratégies spécifiques et les mesures de la performance associées. |
| **Procédures de reddition de comptes** | Le ministre responsable du MLC'S a l'obligation de soumettre un rapport annuel de gestion au lieutenant gouverneur de la Colombie Britannique. Ce rapport dresse le bilan des activités du ministère et du degré d'atteinte des objectifs fixés dans le plan stratégique triennal.<br>Les plans de service triennaux du MLC'S établissent les buts, les objectifs et les stratégies de la division *Citizens' Services* qui est chargée de la prestation de services. |
| **Satisfaction de la clientèle** | Depuis 2003, BC Stats effectue des sondages annuels pour mesurer le taux de satisfaction de la clientèle par rapport aux services offerts par les Government Agents, par Enquiry BC et par le portail gouvernemental. Ces sondages sont réalisés au moyen d'un outil commun adopté par plusieurs provinces canadiennes (*Common Measurement Tool*). |
| **Forces et faiblesses de Service BC** | Forces :<br>▪ Volonté politique;<br>▪ Leadership du CIO du MLC'S;<br>▪ Expérience en matière de prestation intégrée de services.<br>Faiblesses :<br>▪ Climat d'instabilité organisationnelle;<br>▪ Manque de coordination sur le plaqn de la transition vers une perstation de services intégrée;<br>▪ Pluralité d'initiatives interministérielles et inter juridictionnelles;<br>▪ Publicité déficitaire en ce qui concerne les possibilités offertes par le guichet unique, notamment les services en ligne. |

# 3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

## 3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique

- Mode de fonctionnement des M/O vertical et en silo entraînant le chevauchement des procédures administratives et des coûts élevés de gestion;
- Service en ligne de qualité moyenne malgré un niveau de connectivité des citoyens supérieur à la plupart des régions du monde[233];
- Incapacité des modes de services traditionnels (en personne, par téléphone et par courrier postal) à répondre aux nouvelles attentes des citoyens et aux nouveaux objectifs gouvernementaux de prestation de services axée sur les clients;
- Contexte mondial de changement des modes de prestation de services en vue de créer une culture du service axé sur le client.

[233] Information, Science and Technology Agency, *Infosmart the Push/pull of e-Government*, acétates 10 et 15, http://www.misa.bc.ca/events/conference2000/Presentations/Culbertson.ppt

## 3.2 Objectifs de la mise en place du guichet unique[234]

- Offrir une prestation de services efficiente et rentable;
- Améliorer la prestation de services aux citoyens par l'intégration des modes de services;
- Se doter d'une main-d'œuvre performante axée sur les besoins des usagers.

## 3.3 Enjeux du projet initial[235]

- Atteindre les objectifs budgétaires tout en maintenant la satisfaction de la clientèle et la capacité de mettre en application des solutions innovatrices de service;
- Réaliser l'intégration des services selon une approche multimodale et axée sur la clientèle;
- Offrir un accès facile et commode aux services gouvernementaux afin de répondre aux besoins de flexibilité et de sécurité des citoyens et des entreprises (services en personne et en ligne accessible 24 heures par jour, 7 jours par semaine);
- Opérer le changement culturel nécessaire à l'implantation d'un modèle organisationnel horizontal, non hiérarchique, flexible et axé sur le partenariat;
- Rendre le portail opérationnel dans un contexte organisationnel de rationalisation des ressources financières et humaines;
- S'assurer que les employés détiennent les compétences et les habiletés nécessaires pour répondre aux exigences changeantes du marché.

## 3.4 Risques, impacts et conditions de la mise en place du guichet unique

Au moment de la mise en place de *Service BC*, les risques suivants ont été notés[236] :

- le fait que les initiatives *Alternative Service Delivery* et *e-Business* soient élaborées en silo et à l'écart des autres modes de prestation de services pourrait avoir un effet négatif sur la prestation de services axée sur le citoyen[237].
- il existe des risques financiers liés au fait que la GAB perçoit plus d'un milliard de dollars de taxes pour le compte du gouvernement;
- il existe des risques financiers liés à la prestation de services au nom de certains M/O, par exemple :
  - *Service BC* risque de ne pas pouvoir recouvrer la totalité des fonds dus par *l'Insurance Corporation of British Columbia* pour les services exécutés pour son compte par les GAB;
  - le *Ministry of Water*, Land and Air Protection ne sera pas en mesure de payer en totalité les services offerts par *Service BC* dans le cadre du projet *Enterprise Licensing and Permitting Solution* : le Conseil du Trésor ne renouvellera pas le financement de ce projet;
- il existe un risque que la stratégie interministérielle *Client-Centred Service Delivery* (CCSD) ne soit pas adoptée[238]. Dans ce cas, la collaboration entre les ministères s'en trouvera affectée

---

234 Service BC, *Service Plan - 2004/05-2006/07*, p. 5, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

235 Service BC, *Service Plan - 2004/05-2006/*07, p.13, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

236 *Ibid.*, p. 14.

237 *Ibid*.

par un manque de leadership. Cette situation affectera la rapidité et la qualité de l'implantation du modèle de prestation de services axée sur le citoyen[239]. Toutefois, des comités de vocation horizontale ont été nouvellement créés par le gouvernement afin de répondre aux grands objectifs stratégiques fixés. L'étendue et la nature des pouvoirs de ces comités ne sont cependant pas encore clairement définies. On ignore encore si la mise en place de tels comités conduira vers l'instauration d'une nouvelle forme de gouvernance horizontale qui permettra une meilleure coordination des diverses activités gouvernementales[240]. Dans l'hypothèse où la stratégie CCSD serait adoptée, sa mise en œuvre risque d'être affectée par un manque de personnel.

## 4 ORGANISMES RESPONSABLES

- Tel qu'il est mentionné plus haut (*voir Historique*), le MMS a été aboli en 2005. Sa mission et son mandat ont été transférés au MLC'S.
- *Service BC*, une ancienne division du MMS, fait actuellement partie du *Citizen's Services* au sein du MLC'S. *Service BC* est responsable du guichet unique qui intègre de nombreux services offerts par le gouvernement aux citoyens et aux entreprises.
- La Colombie-Britannique offre certains services en partenariat public-privé tels que *BC OnLine*, *Enquiry BC* et *One Stop Business Registry*.

### 4.1 Ministry of Management Services

#### Mission et mandat du Ministry of Management Services

Lors de la création du MMS en 2001, sa mission se limitait à la prestation de services partagés et de programmes corporatifs dans le cadre des opérations internes du gouvernement[241]. En 2004, la mission du MMS a évolué et s'est également étendue à la prestation de services gouvernementaux pour le bénéfice des citoyens et des entreprises.

Depuis sa création en juin 2001, le MMS a subi d'importants changements. Ainsi, à l'origine, le MMS avait comme mandat de fournir des services de soutien dans l'appareil gouvernemental par la mise en place de services communs. L'objectif était d'éviter les dédoublements et de permettre ainsi des économies de fonctionnement.

En février 2003, le rôle du MMS s'est élargi. Celui-ci a eu comme responsabilités d'encourager l'innovation et d'explorer toutes les nouvelles options en matière de prestation électronique de

238 Service BC, *Service Plan-2004/05-200/07*, p. 14, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf. La stratégie CCSD n'a pas encore été adoptée. Toutefois, le projet sera soumis à l'adoption dans les semaines à venir. Jennifer Smyth (19 avril 2006), *General Information*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant]. Une copie du projet de la stratégie CCSD est accessible à l'adresse suivante : http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Framework%20_for_Client-Centred_Service_Delivery04.pdf

239 Service BC, *Service Plan-2004/05-2006/07*, p. 14, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

240 Mike Cowley (4 avril 2006). *Service delivery initiative,* [courrier électronique reçu par Frédéric Brabant], adresse courriel

241 Ministry of Management Services, *2001/02 Annual Report - A New Era Update*, p. 9, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2001_2002/mser.pdf

services afin de répondre aux besoins des citoyens de la Colombie-Britannique[242]. Le MMS a été aboli en 2005.

## 4.2 Ministry of Labor and Citizens' Services

### Mission et mandat du Ministry of Labor and Citizens' Services

La mission du MLC'S comporte deux axes principaux[243] :

- travail : créer un environnement de travail qui répondra aux besoins des employés et des employeurs en favorisant les relations de travail dans un environnement de travail sain et sécuritaire;
- services aux citoyens : transformer les services publics pour les rendre rentables, accessibles et rapides d'accès tout en répondant aux besoins des citoyens et des entreprises.

### Structure du Ministry of Labor and Citizens' Services

Le MLC'S est composé de deux branches principales consacrées :

- au domaine du travail : *Labor*;
- à la prestation de services : *Citizens' Services*.

La division *Citizens' Services* comprend cinq centres d'activité à savoir :

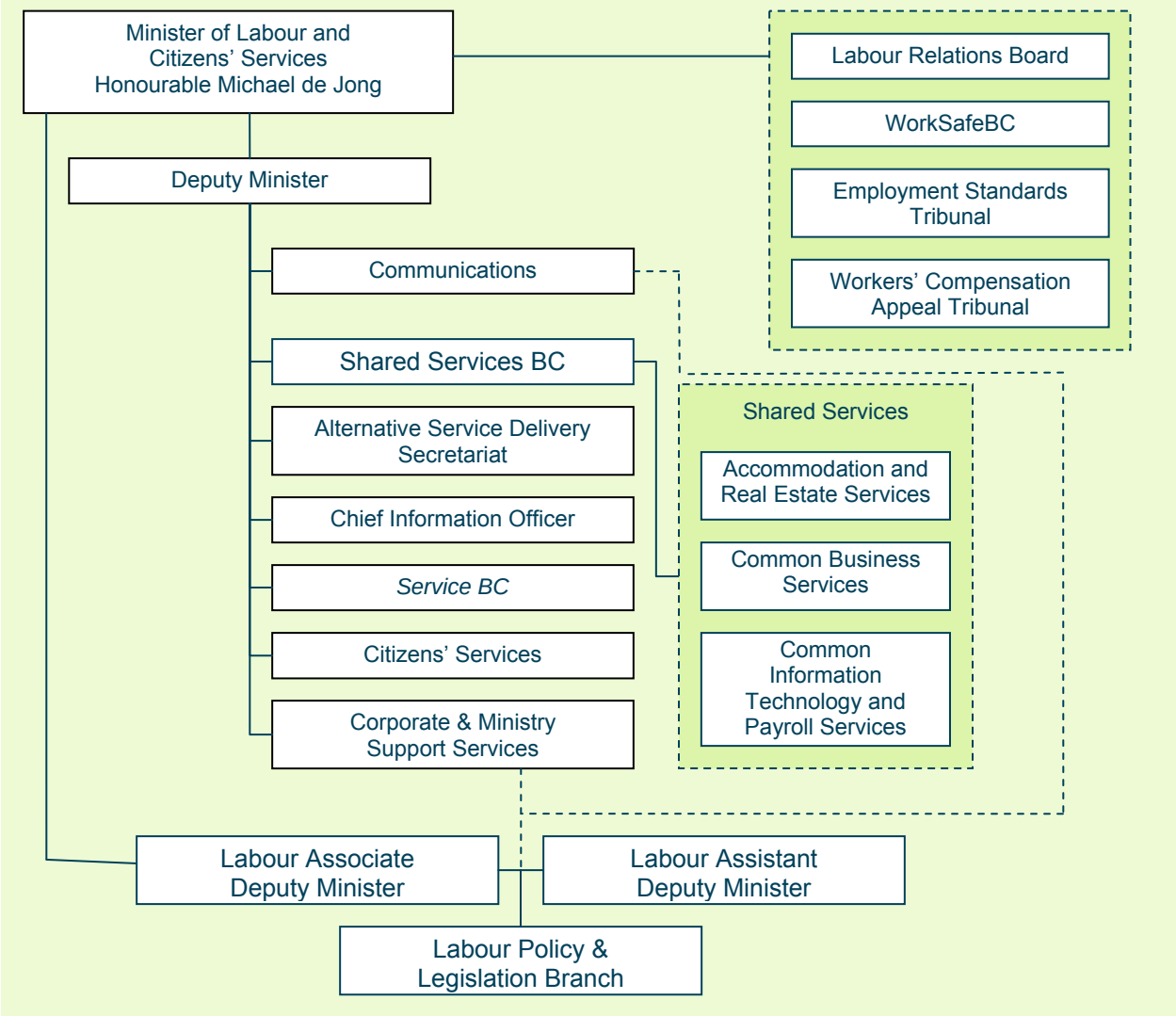
- *Service Delivery to Citizens and Businesses - Service BC* : prestation de services aux citoyens et aux entreprises;
- *Services Delivery to the Public Sector - Shared Services BC* : prestation de services internes et communs aux M/O et au secteur public (services de paie, de courrier, etc.);
- *Service Transformation* : mené par *Network BC*, *Service Delivery Initiative Office* et le secrétariat d'*Alternative Service Delivery Project*. Ensemble de programmes et de services visant à mettre en place une approche coordonnée de la transformation de la culture de service à travers le gouvernement;
- *Governance* : dirigé par le bureau du directeur de l'information (*Chief Information Office*). S'assure de la gestion efficiente de l'information gouvernementale comme outil de prestation de services. Responsable du respect de la sécurité et de la vie privée.
- *Executive and support services* : assure le leadership de l'ensemble des programmes du MLC'S.

La structure du MLC'S est présentée dans l'organigramme de la figure 1, de la page suivante.

[242] Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report, 2003/04*, p. 13, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

[243] Ministry of Labor and Citizens' Services, *Service Plan 2006/07 - 2008/09*, p. 5, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/sp/lcs/lcs.pdf

**FIGURE 1 : STRUCTURE DU *MINISTRY OF LABOR AND CITIZENS' SERVICES*[244] (2006)**




## 4.3 Service BC

### 4.3.1 Mission et mandat de Service BC

*Service BC* a pour mission et pour mandat :

- d'offrir un service d'excellence et de continuellement améliorer l'accès des individus à l'information et aux services de la Colombie-Britannique par l'intégration des canaux de prestation, le leadership et la recherche de l'innovation en partenariat avec des organismes publics et privés.

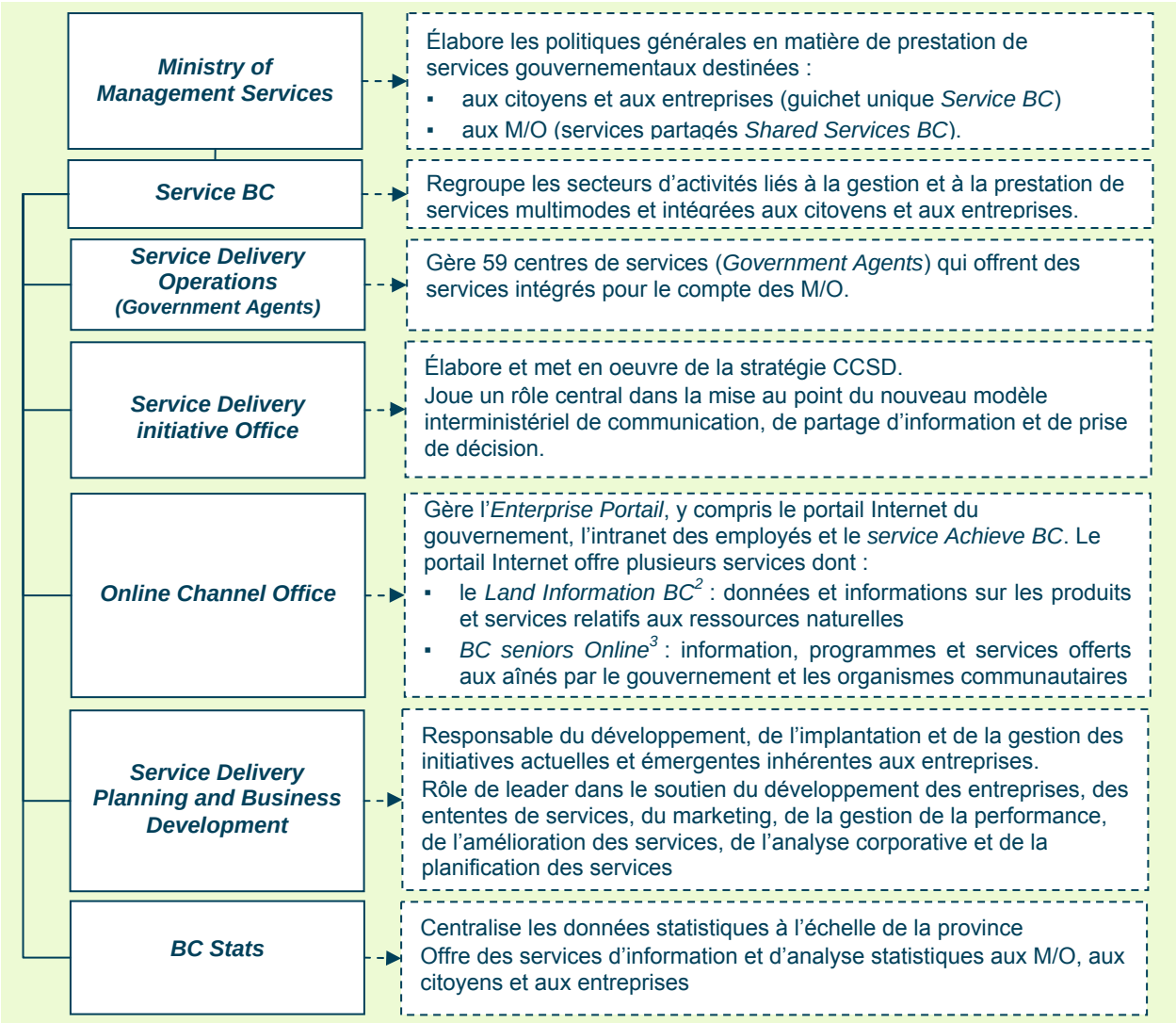
[244] Ministry of Labor and Citizens' Services, *Ministry of Labor and Citizens' Service Organization*, http://www.gov.bc.ca/lcs/about_us/org_chart.htm#

- d'offrir des services de qualité et abordables axés sur le citoyen, en tenant compte des objectifs de qualité, d'efficience, de développement continu et d'excellence de la main-d'œuvre.

### 4.3.2 Structure de Service BC

La structure de *Service BC* (2004-2005) est présentée dans la figure 2. Cette structure correspond à la situation de *Service BC* lorsqu'il faisait encore partie du MMS en 2004-2005.

**FIGURE 2 : STRUCTURE DE SERVICE BC (2004-2005)**




**Légende :**

[1] Site Internet permettant aux citoyens de dénoncer le gaspillage en ce qui concerne les activités et les dépenses du gouvernement et d'émettre des suggestions afin d'améliorer la situation.

[2] *Land Information BC*, Land Information BC, 0Hhttp://www.gov.bc.ca/bvprd/bc/keyInitiativeHome.do?action=landInfoBCUser&navId=NAV_ID_province

[3] British Columbia, *BC Seniors Online*, *1H*http://www.cserv.gov.bc.ca/seniors/seniors_publications.htm

# 5 OFFRE DE SERVICES

## 5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique

Avant le démarrage de *Service BC* (2002-2003), certains programmes au sein du MMS offraient pour le compte des M/O, des services informationnels, interactionnels, et transactionnels. Ces programmes ont été réorganisés en 2003 sous *Service BC* lors de la restructuration du MMS. *Service BC* s'organise selon quatre divisions :

- *Government Agent Branch*;
- *BC Connects*;
- *Service Delivery Initiative*;
- *BC Stats*.

**TABLEAU 8 : PRINCIPAUX SERVICES OFFERTS EN 2003**

| Divisions de *Service BC* | Service |
|---|---|
| ***Government Agent Branch***[245] | Services au comptoir offerts par les *Government Agents* dans 59 centres de services. Exemples de services : Paiement de facture d'électricité; renouvellement de permis de conduire. Les services offerts par les *Government Agents* font l'objet d'ententes de service avec les M/O. |
| ***BC Connects*** | Portail du gouvernement regroupant les services suivants :<br>▪ *Enquiry BC* : Services téléphoniques offerts depuis juillet 1991. Depuis juin 2000, le centre d'appels reçoit également les courriers électroniques des citoyens.<br>▪ *BC OnLine* : Portail transactionnel du gouvernement permettant aux entreprises d'effectuer des transactions électroniques (cinq millions) avec les M/O). Il offre l'accès aux titres d'entreprises, aux permis et aux licences corporatives, aux formulaires gouvernementaux et à plusieurs services tels que l'enregistrement d'entreprises. Le gouvernement de la Colombie-Britannique exploite *BC OnLine* comme une entreprise, ce qui génère des profits et entraîne un haut niveau de satisfaction chez les clients de ce service. *BC OnLine* est géré par la firme privée McDonald Dettweiller and Associates.<br>▪ *BC Internet Services* : Interface Internet du gouvernement de la Colombie-Britannique offrant 500 services en ligne. *BC Internet Services* regroupe plusieurs services Internet dont BC Archives, *Waste Buster*, *One Stop Business Registry*, *BC Bid*, *QP LegalEze*, *Corporate Privacy and Information Access*, etc. |

[245] La liste des services provenant des M/O et offerts par les *Service BC* - Government Agents est disponible à l'adresse suivante : http://www.governmentagents.gov.bc.ca/services.htm

| Divisions de *Service BC* | Service |
|---|---|
| ***BC Stats*** | Centralise l'ensemble des données statistiques de la province de la Colombie-Britannique. Comporte un magasin en ligne permettant aux entreprises, aux citoyens et aux employés du gouvernement de consulter d'acheter de la documentation. Accessible 24 heures par jour et 7 jours par semaine[246] |
| ***Service Delivery Initiative*** | Chargé de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie CCSD qui vise à établir une coopération interministérielle afin de faciliter l'accès aux services pour les citoyens tout en réduisant les coûts qui y sont associés. Dans ce cadre, des projets sont mis en place permettant à plusieurs ministères de s'associer pour offrir certains services en un même endroit. Par exemple, le *Ministry of Forests*, le *Management Services*, le *Ministry of Transportation, Water and Land* et *le Ministry Air Protection* sont rassemblés sous une même infrastructure nommée *100 mile house*. Il existe 21 co-locations. Cette manière de procéder permet de mieux répondre aux besoins des clients. En outre, les ressources humaines et matérielles, les technologies et la formation sont réparties et partagées dans l'infrastructure commune.<br>Auparavant, les citoyens qui résidaient en région ne pouvaient avoir accès aux services de certains ministères qu'en appelant au numéro sans frais (*Enquiry BC*) ou en utilisant Internet. Dorénavant, les citoyens peuvent se déplacer dans ces bureaux gouvernementaux partagés pour rencontrer des agents et avoir accès à plusieurs services tels que les licences et permis, le paiement des taxes, l'accès au moteur de recherche d'entreprises, etc[247]. |

## 5.2 Services actuellement offerts

En 2006, *Service BC* s'est réorganisé en cinq divisions :

- *BC Stats*;
- *Service Delivery Planning & Business development*;
- *Service Delivery Initiative Office*;
- *Service Delivery Operations* : Ce service remplace la *Government Agents Branch* et assure la coordination logistique des 59 centres de services des *Service BC - Government Agents*;
- *Online Channel Office* : Ce service gère l'*Enterprise Portail* y compris le portail Internet du gouvernement (*Public Portal*) et l'intranet des employés ainsi que tous les services en ligne ayant un lien avec le gouvernement de la Colombie-Britannique sont hébergés sous le *Public Portal* (*BC OnLine, Seniors Online*, le service de changement d'adresse, *One Stop Business Registry*, etc.). Les services sont présentés selon trois catégories :
  - citoyens;
  - entreprises;
  - visiteurs.

Certains services ont été ajoutés progressivement au *Public Portal* :

- calcul des distances (service informationnel) : outil permettant de calculer les distances entre la Colombie-Britannique et les villes avoisinantes;

[246] Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report-2002/03*, p. 4, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2002_2003/mser/mser.pdf

[247] Service Delivery Initiative, *Page d'accueil*, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Who_We_Are.htm

- information sur votre arrondissement (service informationnel) : outil permettant de connaître l'arrondissement dans lequel le citoyen réside et la personne qui le représente;
- *road report* (service informationnel) : service permettant de connaître les conditions routières des autoroutes de la Colombie-Britannique;
- réservation d'un site de camping (service transactionnel) : service permettant de réserver en ligne un site de camping de la Colombie-Britannique;
- service de changement d'adresse (service transactionnel) : service permettant d'effectuer un changement d'adresse pour le *Medical Services Plan*, l'enregistrement du droit de vote, le permis de conduire;
- paiement de factures d'électricité via BC Hydro (service transactionnel) : service permettant de payer les factures d'électricité.

D'autres services déjà existants ont été mis à jour :

- *BC Bid Upgrade* (service informationnel et interactif) : La mise à jour offre un moteur de recherche plus performant. Les fournisseurs sont maintenant en mesure d'offrir des services et de répondre aux appels d'offres permettant une réduction de temps et de coûts[248];
- *BC OnLine Upgrade* (service informationnel et interactif) : Dorénavant, les entreprises peuvent s'enregistrer en ligne.

En somme, *Service BC* évolue continuellement en réorganisant ses services et en les mettant continuellement à jour.

## 5.3 Portée des services offerts aux citoyens et aux entreprises[249]

En 2001, les services Internet et téléphoniques étaient offerts sur tout le territoire. Par contre, certaines municipalités n'avaient pas accès aux services offerts par les *Service BC-Government Agents*. Pour combler cette lacune, le gouvernement a mis sur pied un projet, le *Service Delivery Project*, qui allait devenir par la suite la *Service Delivery Initiative*. En effet, en 2002-2003, le gouvernement s'était fixé l'objectif de réduire l'écart territorial avec les communautés rurales afin qu'elles puissent jouir des mêmes services que les grandes villes[250]. Afin de desservir toute la population de la province, le service de transformation a mis en place la *Service Delivery Initiative Office*. Ce dernier comprend une équipe de travail ayant le mandat d'améliorer les services gouvernementaux centrés sur les besoins de la population. Le personnel de cette initiative intergouvernementale facilite une approche intégrée aux services offerts aux citoyens, aux entreprises et au secteur public[251].

248 Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report, 2003/04*, p. 10, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

249 Bette-Jo Hughes (20 mars 2006). *Service delivery operations*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant et Catherine Godbout].

250 L'Institut des services axés sur les citoyens, *Integrated Services Delivery : A Critical Analysis*, p. 46, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf

251 Service BC, Service Delivery Initiative, *Service Delivery Initiative*, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Who_We_Are.htm

## 5.4 Intégration des services

### 5.4.1 Services intégrés

Les programmes suivants de *Service BC* offrent certains services intégrés :

- *BC OnLine* (portail transactionnel destiné aux entreprises);
- *Enquiry BC* (centre d'appels);
- *Public Portal* (par exemple, service de changement d'adresse, réservation d'un site de camping, etc.);
- *GAB* (Services offerts en personne dans 59 centres de services à travers la province);
- *BC Stats* (centrale de données statistiques);
- *Achieve BC*;
- autres.

### 5.4.2 Effets de l'intégration sur l'offre de services du ou des ministère(s) et/ou organisme(s) initialement responsable(s) des services

Bien que les services soient placés sous le *Public Portal*, les services appartiennent toujours aux M/O respectifs. Ainsi, l'utilisateur peut avoir accès au site soit par le *Public Portal* ou directement par le site du M/O. En outre, l'utilisateur peut appeler au numéro sans frais d'*Enquiry BC* ou appeler directement au M/O. Plusieurs numéros sans frais existent toujours et le gouvernement de la Colombie-Britannique désire centraliser ses numéros en un seul (*Enquiry BC*) au cours des prochaines années[252].

### 5.4.3 Effets de l'intégration sur l'offre de services des autres ministères et/ou organismes

Aucune information à ce sujet n'a été trouvée.

### 5.4.4 Identification visuelle

Il existe trois types d'identification visuelle :

- *Service BC* : lorsque le service est intégré à l'un ou l'autre programme de *Service BC* (excepté le portail public), le nom de celui-ci apparaît dans le coin supérieur gauche d'une bannière mauve qui se trouve au haut de la page[253]. En dessous du nom de *Service BC* vient immédiatement celui du programme qui offre le service. Dans le cas de *Service BC - Government Agents,* la bannière est bleue[254].

252 Jennifer Smyth (7 avril 2006). *General information*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].
253 Service BC-Multiple Address Change, *Page d'accueil*, https://www.addresschange.gov.bc.ca/
254 Service BC- Government Agents, *Page d'accueil*, http://www.governmentagents.gov.bc.ca/

- *Public Portal* : lorsque le service est intégré au portail public, le logo du gouvernement de la Colombie-Britannique apparaît dans le coin supérieur gauche de la page. L'utilisateur n'est pas dirigé vers un autre site, mais demeure sur le portail public pour consulter l'information ou effectuer des transactions[255].

- *BC OnLine* : seul le nom de *BC OnLine* apparaît en haut de la page[256].

# 6 PRESTATION DE SERVICES

## 6.1 Mode de prestation de services

### 6.1.1 Services en personne

Les 59 centres de services *Government Agents Branch* sont situés à travers la province. Les clients peuvent appeler *Enquiry BC* ou se rendre dans l'un des centres de services. Chaque bureau possède un terminal d'accès public permettant aux utilisateurs d'accéder gratuitement aux services en ligne du gouvernement[257].

### 6.1.2 Service par téléphone

Ces services sont gérés par *Enquiry BC*[258].

### 6.1.3 Service par Internet

Services en ligne accessible via le *Public Portal* et via les différents programmes de *Services BC*. Actuellement, la Colombie-Britannique offre plus de 700 services accessibles en ligne, par le biais de son *Public Portal*[259].

255 BC Bid, *Page d'accueil*, http://www.bcbid.gov.bc.ca/open.dll/welcome
256 BC OnLine, *Page d'accueil*, https://www.bconline.gov.bc.ca/
257 Service BC, *Service BC - Government Agents*, http://www.governmentagents.gov.bc.ca/
258 Service BC, Enquiry BC, *Enquiry BC*, http://www.mser.gov.bc.ca/prgs/enquiry_bc.htm

### 6.1.4 Service par la poste

*BC Mail Plus* (ce service est géré par le *Procurement and Supply Services* sous *BC-Shared Services*[260]).

## 6.2 Nature de l'accompagnement offert à la clientèle

### 6.2.1 Bureaux

Un terminal d'accès public est situé dans chacun des 59 centres de services à travers la province. Ainsi, l'utilisateur peut notamment remplir un formulaire sur place avec l'assistance d'un agent de *Service BC*.

### 6.2.2 Téléphone

Le service *Enquiry BC* est à la disposition des usagers afin de répondre à leurs appels. Le personnel informe les répondants des services offerts et transfère leurs appels aux centres de services de *Service BC*.

### 6.2.3 Internet

L'information sur le site Internet et les services offerts en ligne sont offerts par le centre d'appels *Enquiry BC*.

## 6.3 Organisation du service

### 6.3.1 Lien entre le service téléphonique et le service offert au comptoir

Le service *Enquiry BC* et les services offerts par les *Service BC - Government Agents* (*over the counter*) sont regroupés sous *Service BC*. Toutefois, *Enquiry BC* et les *Service BC - Government Agents* sont deux entités distinctes. La formation des employés est assurée par le *Service Delivery Operation*, centre logistique de *Service BC*. *Voir la section 7.1.2 – Formation et soutien des employés*[261].

### 6.3.2 Spécialisation de guichets en fonction des lignes d'affaires des ministères et/ou organismes

Chaque centre *Service BC* offre des services qui varient en fonction des M/O partenaires d'un centre[262]. Il n'en reste pas moins que certains services sont les mêmes d'un centre à un autre[263].

---

259 Ministry of Labor and Citizens' Services, *About us*, http://www.gov.bc.ca/lcs/about_us

260 Voir l'organigramme du *Ministry of Management Services* à l'annexe III.

261 Jennifer Smyth (22 mars 2006). *General information*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

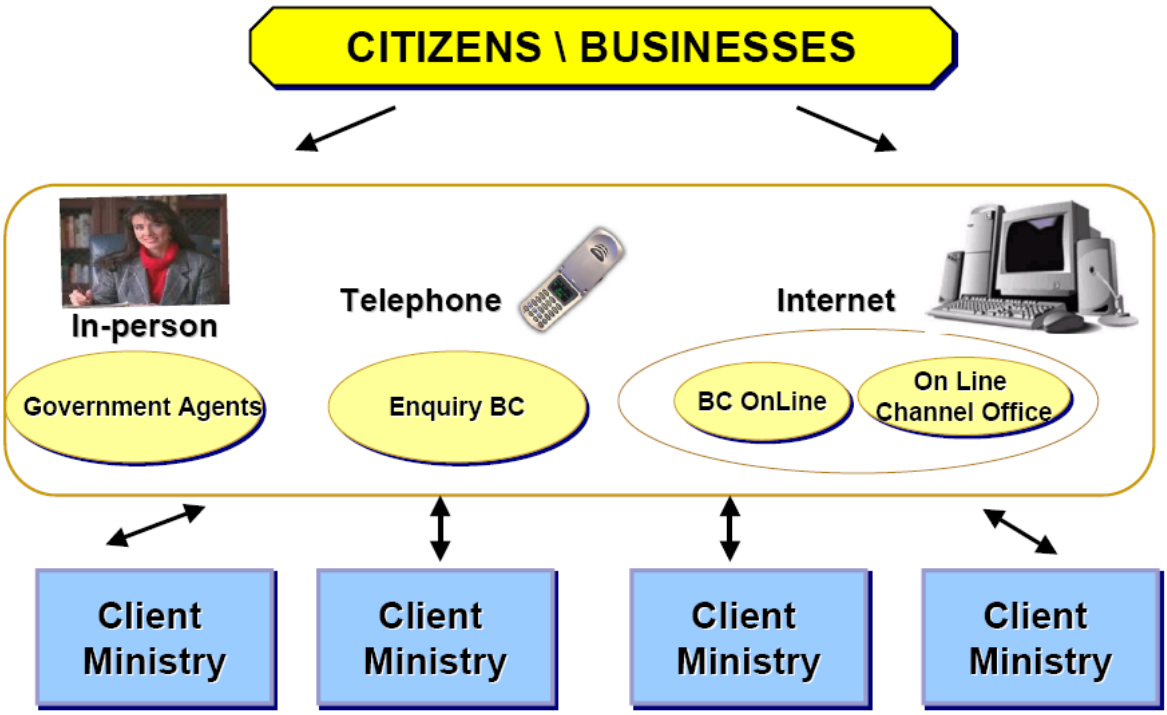
262 Par exemple, à Penticton, *Insurance Corporation of British Columbia* (ICBC) est un partenaire du *Service BC Centre* et il fournit des services qui ne sont pas offerts au *Service BC Centre* d'Oliver. Voir les partenaires du Service BC *Centre* de Penticton à l'adresse suivante : http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/Penticton/Penticton_Updates_spring05.pdf et les services offerts au Centre *Service BC* d'Oliver à l'adresse suivante : http://www.governmentagents.gov.bc.ca/locations/penticton.htm

263 Service BC – Government Agents, *Services and Payments*, http://www.governmentagents.gov.bc.ca/services.htm

### 6.3.3 Modalité d'accueil et d'acheminement des clients dans le centre de services

Le client est accueilli à la réception des 59 centres de services. Il est ensuite dirigé vers un agent selon ses besoins[264].

**FIGURE 3 : MODES DE PRESTATION DE SERVICE UTILISÉS PAR SERVICE BC**[265]




## 7 MODALITÉS DE GESTION

### 7.1 Gestion des ressources humaines

#### 7.1.1 Statut des employés

- **Impact sur les conventions collectives, relations patronales-syndicales**

◆ Intégration d'employés

Lors de la création de *Service BC*, les *Service BC - Government Agents* et les employés du Online *Channel Office* ont été recrutés dans différents ministères pour travailler au sein du

[264] Jennifer Smyth (7 avril 2006). *General information, Ministry of Labor and Citizens' Services*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

[265] Cairine McDonald, *Evolution of Government*, p. 8, http://www.techvibes.com/events/speakers/presentations/eVolution%20of%20Government%20final-no%20notes.pdf

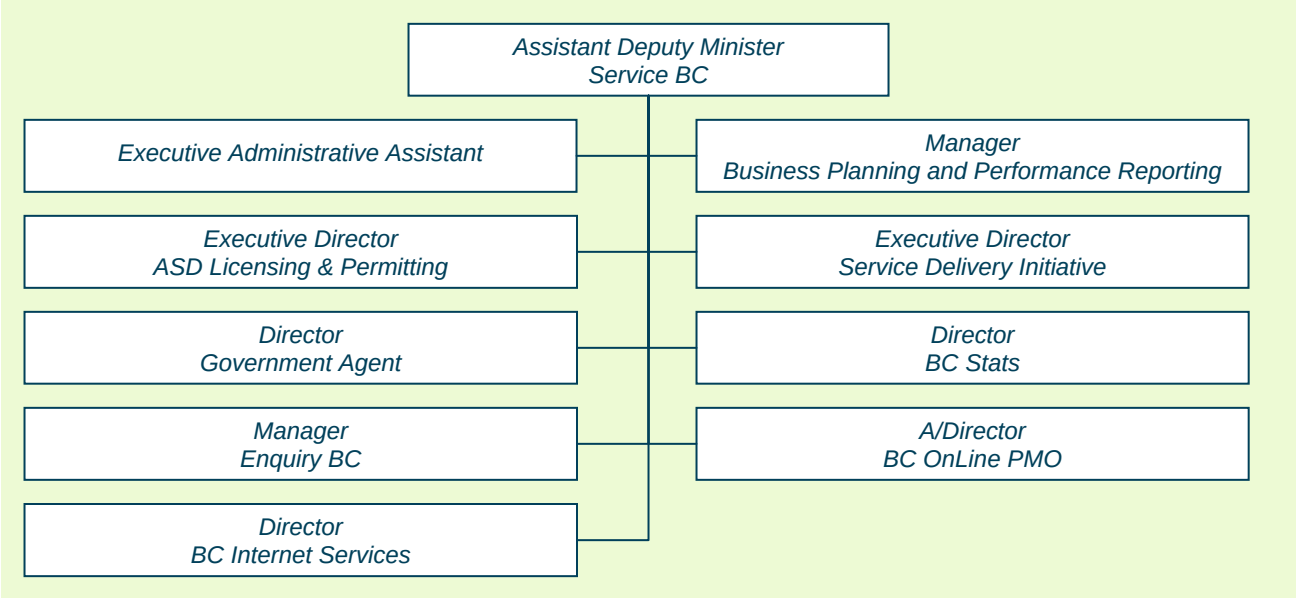
guichet unique. Ils sont couverts par la convention collective des employés de la fonction publique de la Colombie-Britannique[266].

Les employés d'*Enquiry BC* et de *BC OnLine* ne sont pas des employés du gouvernement. Leurs employeurs sont les firmes privées impliquées dans un partenariat public-privé avec *Service BC*.

- **Différents corps d'emploi selon la nature des principales fonctions des employés travaillant au guichet unique**

Les organigrammes fonctionnels de *Service BC*, des *Government - Agents* et de l'Online *Channel Office* sont présentés dans la figure suivante.

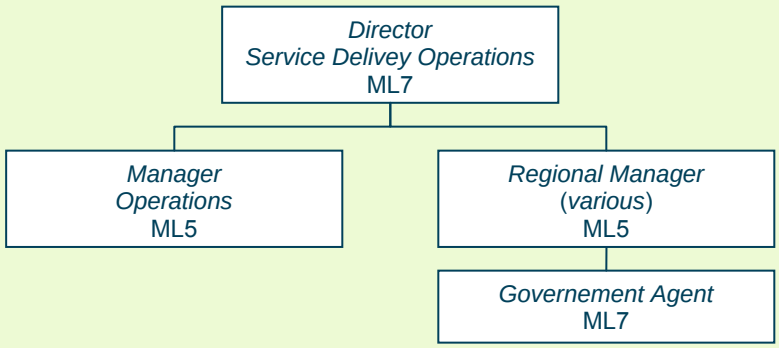
**FIGURE 4 : ORGANIGRAMME DE SERVICE BC**[267]




266 Gouvernement de la Colombie-Britannique, *Extention to the Thirteenth Master Agreement between the Government of British Columbia Represented by the BC Public Service Agency and the BC Government and Service Employees' Union*, http://www.bcpublicservice.ca/labour/BCGEU/Master/pdfFiles/13maextn.pdf

267 Service BC, *Service plan 2004/05 - 2006/07*, p. 11, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

**FIGURE 5 : ORGANIGRAMME DE GOVERNMENT AGENTS**[268]




Le sigle ML signifie *Management Level*. La majorité des employés occupant des postes de *Management Level* sont des cadres

**FIGURE 6 : ORGANIGRAMME DE L'ONLINE CHANNEL OFFICE** [269]

**ORGANIZATION CHART**

*Executive Director, OnLine Channel Office*
*Branch Administrator*
*Manager, Client Services*
*Web Performance Senior Analyst*
*Senior Business Client Consultant*
***Senior Business Analyst***
*Business Analyst*
*Information Steward*
*Information Manager (3)*
*Content Specialist (3)*
*Technology Expert*
*Manager, Project Management Office*
*Project Manager (2)*
*Project Coordinator*
*Manager, Application Management*
*Portal Developer(2)*
*CMS Developer (2)*
*Technical Analyst, Search*
*Application Administrator*
*Coordinator, Portal Operations*
*Portal Technician (3)*
*Portal Web Support Analyst (2)*

[268] Ministry of Labor and Citizens' Services, *Management Job Description*, p. 2, http://www.bcpublicservice.ca/postings/Min-2005/LC/SRF20037.pdf
Jennifer Smyth (8 mai 2006). *Shared services, Ministry of Labor and Citizens' Services*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant]. L'échelle salariale des niveaux ML1 à ML11 est disponible à l'adresse suivante : http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca/compensation/compensation/excluded/quickref_mgmt_grid.html

[269] Ministry of Labor and Citizens, *Position description*, p. 5, http://www.bcpublicservice.ca/postings/Min-2006/LC/SRF21028.pdf

### 7.1.2 Formation et soutien des employés

#### Formation des employés

Les employés du *Service Enquiry BC* ne reçoivent pas de formation spécialisée. Une formation générale est offerte en début d'emploi.

La plupart des *Service BC - Government Agents* détiennent une formation post secondaire en administration des affaires, en gestion du secteur public, en administration publique ou l'équivalent dans une combinaison de scolarité, de formation et d'expérience[270]. À leur entrée en fonction, les *Service BC - Government Agents* reçoivent une formation générale fournie par le *Service Delivery Operation*[271]. Comme l'ensemble des employés de la fonction publique, les *Service BC - Government Agents* ont accès aux programmes de formation offerts par le *Leadership and Learning Center*[272]. De plus, les ententes de service entre les M/O et *Service BC – Government Agents* prévoient que les M/O clients sont responsables de la formation initiale et de toute formation additionnelle des employés, selon les besoins identifiés en cours de contrat (*voir la section 9.2.1 –Modalités de gestion entre Service BC et les M/O*).

La formation des employés qui travaillent pour le *Public Portal* est donnée par *Service BC* en partenariat avec l'*Industry Training Centre in Burnaby.* Ce centre offre de l'information aux employeurs et aux employés, administre des examens, délivre des certificats, enregistre les employeurs et les employés et évalue la formation et les expériences de travail[273].

#### Soutien offert aux employés pour la prestation de services

Les employés de *Service BC* disposent d'un intranet qui comprend de nombreux renseignements sur les services offerts par *Service BC*. Il permet également aux employés d'avoir accès à leur information personnelle (feuille de temps, feuille de paie, mise à jour de l'information, choix des vacances[274]).

Les ententes de service entre les M/O et *Service BC – Government Agents* prévoient que les M/O clients ont l'obligation de fournir à *Service BC* un soutien continu pour l'assister dans ses activités de prestation de services (*voir la section 9.2.1 – Modalités de gestion entre Service BC et les M/O*).

Les employés qui travaillent pour le portail du gouvernement (Online Channel Office) et ceux des 59 centres de services obtiennent le soutien de leur directeur[275].

---

270 Bette-Jo Hughes (25 avril 2006). *Service delivery operations, Ministry of Labor and Citizens' Services*, [courrier électronique à Frédéric Brabant].

271 Jennifer Smyth (11 avril 2006). *Shared services, Ministry of Labor and Citizens' Services*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

272 L'adresse du centre de formation de la Colombie-Britannique est la suivante : http://www.leadershipcentre.gov.bc.ca/Employee.htm

273 Jennifer Smyth (11 avril 2006). *Shared services, Ministry of Labor and Citizens' Services,* [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

274 Ministry of Labor and Citizens' Services, *Service plan 2006/07 - 2008/09*, p. 42, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/sp/lcs/lcs.pdf

275 David Bacharach (8 mai 2006). *Executive Director, Online Channel Office*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

Par ailleurs, le soutien offert aux M/O - clients varie selon les ententes de service que ceux-ci ont contracté avec les divers programmes de *Service BC*.

Puisque les services offerts par *BC OnLine* et *Enquiry BC* sont les fruits d'un partenariat public-privé, il est impossible d'obtenir de l'information concernant le soutien offert aux employés.

## 7.2 Gestion des ressources matérielles

L'aménagement des centres de services des *Governement Agents* s'est effectué progressivement sans difficulté majeure[276]. Les 59 centres de services de *Service BC* de la province possèdent une infrastructure semblable. La gestion des stocks et le partage de l'équipement sont assurés par un bureau de *Service BC* (centre de ressources[277]).

L'information n'est pas accessible en ce qui concerne l'aménagement des services liés à *BC OnLine* et à *Enquiry BC* étant donné qu'il s'agit d'un partenariat public-privé.

## 7.3 Gestion des ressources informationnelles

### 7.3.1 Migration des systèmes des différents ministères et organismes vers Service BC

Dans le cas où les services ont été intégrés à *Service BC,* les M/O demeurent propriétaires du contenu de ces services. Aucun logiciel n'a été cédé à *Service BC*. L'utilisateur est dirigé par un lien Internet vers les sites des ministères respectifs pour effectuer des transactions[278].

### 7.3.2 Banque d'information

Le personnel d'*Enquiry BC* utilise une banque de données informatisée pour référer ou transférer les citoyens aux services susceptibles de les aider. Cette banque de données permet au personnel d'effectuer des recherches par mot clé et de vérifier les numéros de téléphone gouvernementaux avant que les appels soient transférés. Les M/O fournissent à *Enquiry BC* l'information servant à la banque de données. De plus, les membres du personnel effectuent périodiquement des recherches proactives sur tout changement aux services gouvernementaux afin de s'assurer que l'information est à jour[279].

### 7.3.3 Contraintes informatiques rencontrées en cours de réalisation

Des lacunes concernant un système d'exploitation appelé *Multiple Virtual Storage* ont été constatées. Elles ont eu pour conséquence un allongement du délai temps de réponse lorsque les clients utilisent certains services tels que *BC OnLine*[280].

---

276 Jennifer Smyth (7 avril 2006). *General information, Ministry of Labor and Citizens' Services,* [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

277 *Ibid*.

278 David Bacharach (8 mai 2006). *Executive Director, Online Channel Office* [Conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].

279 Centre canadien de gestion, *Les guichets uniques : innovations et bonnes pratiques*, p. 53, http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/ccg%20guichets%20uniques.pdf

280 Service BC, *Service plan 2005/05 - 2006/07*, p. 14, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

### 7.3.4 Mesures prises pour assurer la confidentialité pour la prestation de services

D'une manière générale, quatre lois encadrent la gestion de l'information en Colombie-Britannique. Il s'agit de la *Freedom of Information and Protection of Privacy Act* la *Electronic Transactions Act*, la *Personal Information Protection Act* et la *Document Disposal Act*.

Les différentes mesures prises pour assurer la confidentialité trouvent leur fondement dans ces lois. Par exemple, la *Freedom of Information and Protection of Privacy Act* stipule que les organismes doivent obtenir le consentement d'une personne avant de recueillir, d'utiliser ou de communiquer des renseignements personnels à son sujet; et que, les organismes doivent protéger les renseignements personnels en adoptant des mesures de sécurité appropriées selon le degré de sensibilité des renseignements[281].

Les ententes de service conclues entre *Service BC* et les M/O prévoient des clauses de confidentialité[282].

## 7.4 Gestion des ressources financières

### 7.4.1 Modalités de recouvrement quotidien des fonds associés à l'encaissement

Aucune information n'a été trouvée à cet égard.

### 7.4.2 Stratégie de financement (modalités de financement)

*Service BC* est financé à partir :

- d'affectation de budget versée par le MLC'S (auparavant, par le MMS);
- des recettes effectuées sur la prestation de services pour le compte des M/O.

La plupart des divisions du MMS opéraient selon une méthode de constatation après recouvrement des coûts (*cost-recovery basis*). La majorité d'entre elles bénéficiaient d'une affectation limitée à 1 000 $, ce qui signifie qu'à la fin de l'année financière, les dépenses ne devaient pas excéder les recettes de plus de 1 000 $.

# 8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION

## 8.1 Description du cadre de gestion de la transition

Tel qu'il a été mentionné en introduction à cette étude, la Colombie-Britannique a initié, dès 2001, une profonde réorganisation de sa prestation de services gouvernementaux aux citoyens. Cette transformation qui s'est opérée, notamment, par le regroupement des trois principaux modes de prestation au sein de *Service BC*, vise à mettre fin à l'approche par silos pratiquée par les M/O.

---

281 Gouvernement de la Colombie-Britannique, *Freedom of Information and Protection of Privacy Act*, http://www.qp.gov.bc.ca/statreg/stat/F/96165_01.htm#section32

282 Voir le cédérom Gabarit d'entente entre les *Service BC - Government Agents* et les ministères clients.

Un projet de stratégie CCSD[283] a été élaboré pour encadrer la nouvelle vision de prestation de service axée sur le client. La mise en œuvre de cette stratégie relève de la *Service Delivery Initiative* au sein de *Service BC*. La stratégie CCSD, une fois adoptée, devrait s'appliquer à l'ensemble des M/O de prestation de services aux clients.

### 8.1.1 Changements préconisés par la stratégie Client-Centred Service Delivery

La stratégie CCSD reconnaît que la Colombie-Britannique a déjà à son actif une série d'initiatives visant à offrir une prestation de services axée sur le citoyen. Toutefois, ces initiatives sont soit parcellaires (par M/O) soit menées en parallèle. Afin de permettre la transition vers la nouvelle approche de prestation de services, la stratégie CCSD préconise que des changements soient opérés dans certains secteurs et qu'un plan global, coordonné et intégré soit élaboré[284]. Le tableau illustre les changements visés par la CCSD[285].

**TABLEAU 9 : CHANGEMENTS NÉCESSAIRES À LA TRANSITION VERS UNE PRESTATION DE SERVICES GOUVERNEMENTAUX AXÉE SUR LE CLIENT**

| Initiatives ministérielles avant la CCSD | Initiatives interministérielles et gouvernementales | Changements préconisés par la CCSD |
|---|---|---|
| **Intégration des services**<br>La Colombie-Britannique a déjà établi des partenariats avec d'autres juridictions afin d'offrir des services intégrés dans certains domaines. Ex.:Canada/*British Columbia Society*, organisme sans but lucratif opérant avec des partenaires provinciaux, fédéraux et privés afin d'offrir de l'information et des outils dans le domaine des affaires; JUSTIN, système d'information du ministère de la Justice comprenant une base de données intégrées relatives à tous les aspects du droit pénal et criminel. | **Équipes de travail inter-ministérielle**<br>(*Cross-Ministry Work Teams*): Initiatives menées par le biais du *Service Delivery* depuis 2002.<br>▪ **Initiatives gouvernementales relatives à la prestation de services**<br>Ces initiatives permettent aux M/O de revoir leur approche de prestation de services. En voici quelques exemples :<br>▪ ***Alternative Service Delivery***<br>Un secrétariat a été mis en place au sein du MMS. Son mandat de deux ans était de coordonner les projets *Alternative Service Delivery* qui couvraient différents aspects de la prestation de services gouvernementaux;<br>▪ ***Partnerships BC***<br>Compagnie créée par le gouvernement en 2002. | **Intégration des services**<br>Passage de l'état actuel de coordination minimale de la prestation de services vers une intégration des services des divers M/O en fonction des besoins des citoyens.<br>**Intégration des modes de prestation de services**<br>Accroissement de la flexibilité de la gestion de l'information par l'utilisation de la technologie. L'objectif est une prestation de services intégrée, rapide, répondant aux besoins des citoyens et conforme aux exigences de sécurité et de respect de la vie privée. |

283 Service Delivery Project Office, *A Framework for Client-Centred Service Delivery in British Columbia*, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Framework%20_for_Client-Centred_Service_Delivery04.pdf

284 *Ibid*., p. 16.

285 Ce tableau a été réalisé sur la base des renseignements fournis dans le document-cadre de la stratégie CCSD accessible à l'adresse suivante : http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Framework%20_for_Client-Centred_Service_Delivery04.pdf

| Initiatives ministérielles avant la CCSD | Initiatives interministérielles et gouvernementales | Changements préconisés par la CCSD |
|---|---|---|
| **Intégration des modes de prestation de services**<br>Les principaux canaux de services gouvernementaux ont été regroupés au sein de *Service BC* en 2003;<br>**Sensibilisation des clients, éducation et marketing**<br>Des actions individuelles ont été menées par les M/O auprès de leurs clients respectifs afin de les informer des modalités d'accès à leurs services. Toutefois, le défi principal est d'entreprendre une action générale auprès des clients pour les mettre au courant de l'ensemble des services gouvernementaux offerts et des modalités d'accès à ces services.<br>**Infrastructure administrative axée sur la performance**<br>Le gouvernement a adopté un budget triennal et un plan de service qui favorisent la planification à long terme et la mesure de la performance.<br>**Culture organisationnelle axée sur le client**<br>Un plan de service des ressources humaines a été élaboré afin d'aider les employés de la fonction publique à perfectionner leurs habiletés en matière de prestation de services. | Son but est de favoriser la création de partenariats public-privés entre les M/O et les entreprises privée pour une prestation de services à moindres coûts;<br>▪ ***e-BC Strategy***<br>Stratégie élaborée par le gouvernement afin d'encadrer la prestation de services électronique aux citoyens et aux entreprises;<br>▪ ***Enterprise Portal***<br>Portail public gouvernemental qui fait partie de la *e-BC Strategy*. | **Sensibilisation des clients, éducation et marketing**<br>Une action dans ce domaine permettra aux clients d'être informés et formés par rapport aux possibilités d'accès aux services qui leur sont offertes par le guichet unique. L'avantage est la réduction du temps consacré à l'accompagnement des clients.<br>**Infrastructure administrative axée sur la performance**<br>Certaines procédures administratives (mécanismes de reddition de comptes, planification budgétaire, etc.) et certaines structures organisationnelles devraient être revisitées afin d'accroître la flexibilité et l'efficience de la prestation de services.<br>**Culture organisationnelle axée sur le client**<br>Création d'une solide culture de prestation de services axée sur le client au sein de la fonction publique. Cet objectif sera atteint par le biais notamment de la formation de leaders acquis aux nouvelles normes et pratiques, la participation des employés à la prise de décision qui leur permettra d'être plus conscients des besoins des clients.<br>**Stratégie globale**<br>Intégrant les diverses initiatives ministérielles, interministérielles et gouvernementales déjà existantes. |

### 8.1.2 Organisation de la mise en œuvre de la stratégie Client-Centred Service Delivery

Il est proposé que la mise en œuvre de la stratégie se fasse par étapes et sur plusieurs années. Les trois phases de mise en œuvre suggérées dans le projet de la stratégie CCSD sont les suivantes :

- Phase 1 (2 ans en mars 2005);
- Phase 2 (3 à 5 ans);
- Phase 3 (6 à 10 ans).

Une proposition des activités correspondant à chaque phase et un échéancier des réalisations ont été élaborés par l'ensemble des M/O travaillant en collaboration. Toutefois, cet échéancier, une fois adopté, sera susceptible de révision périodique. Le tableau ci-dessous présente les activités par phases de réalisation et en fonction de chaque secteur ciblé.

**TABLEAU 10 : ACTIVITÉS PAR PHASES DE RÉALISATION DANS LE PROJET DE LA STRATÉGIE CCSD**

| Domaine | Activités | | |
|---|---|---|---|
| | **Phase 1 : court terme** | **Phase 2 : moyen terme** | **Phase 3 : long terme** |
| **1. Intégration des services** | ▪ Créer des unités sectorielles de transformation<br>▪ Mettre au point des plans de prestation de services sectoriels<br>▪ Mettre au point des plans de prestation de services régionaux<br>▪ Déterminer des services interjuridictionnels qui se chevauchent par secteur<br>▪ Segmenter la clientèle<br>▪ Organiser une structure pour établir es priorités de prestation de services axées sur les priorités des clients et du gouvernement | ▪ Éliminer les chevauchements de services interministériels<br>▪ Concevoir des outils de planification de services intégrés et des directives<br>▪ Mettre au point un système de gestion de l'information qui offre une perspective de segmentation des groupes clients<br>▪ Mettre au point une offre de services intégrés<br>▪ Trouver des ressources partagées (fourniture en surplus, actifs, équipements, *front counter*, etc.) axées sur les besoins des clients<br>▪ Comparer la progression des services dans le temps avec d'autres organisations du secteur public<br>▪ Effectuer des mises à jour annuelles pour la prestation de services sectoriels et régionaux | ▪ Éliminer les services interjuridictionnels qui se chevauchent par secteur d'activité |

| Domaine | Activités | | |
|---|---|---|---|
| | **Phase 1 : court terme** | **Phase 2 : moyen terme** | **Phase 3 : long terme** |
| **2. Intégration des modes de prestation de services** | ▪ Mettre au point une approche corporative comprenant la gestion, le recouvrement des coûts, la gestion des relations avec le client et la stratégie de marque<br>▪ Créer des standards d'accès de services régionaux<br>▪ Développer, à partir des attentes des clients, des standards de prestation de services à l'échelle gouvernementale (ex. : temps d'attentes)<br>▪ Créer des occasions d'intégration de canaux inter-juridictionnelles et par secteur | ▪ Concevoir une stratégie de gestion de modes de prestation afin de diriger les clients vers des modes prestation de services efficients<br>▪ Effectuer des mises à jour de l'accès régional et des standards de prestation de services | ▪ Créer des occasions d'intégration de canaux interjuridictionnelles et par secteur |
| **3. Sensibilisation des clients, éducation et marketing** | ▪ Instaurer un programme de formation des clients à l'égard des modes de prestation et des services du gouvernement<br>▪ Entreprendre des études ciblées sur des clients pour déterminer leurs priorités et leurs attentes<br>▪ Créer une base d'enquêtes sur les clients pour dresser un portrait global de la satisfaction de la clientèle | ▪ Mesurer régulièrement le niveau de satisfaction des clients et leurs priorités pour améliorer l'utilisation du *Common Measurement Tool*<br>▪ Produire des rapports annuels traitant de la satisfaction de la clientèle et de leurs priorités | ▪ S. O. |

| Domaine | Activités | | |
|---|---|---|---|
| | **Phase 1 : court terme** | **Phase 2 : moyen terme** | **Phase 3 : long terme** |
| **4. Infrastructure administrative axée sur la performance** | ▪ Incorporer les exigences de reddition de comptes horizontales en matière de prestation de services dans les systèmes de finance ment et de comptabilité<br>▪ Établir des normes de sécurité et de protection de la vie privée pour accompagner l'accès intégré des services et de l'information<br>▪ Améliorer l'architecture gouvernementale *Information Management / Information Technology* et obtenir une vision globale et intégrée de la clientèle<br>▪ Mettre au point des mesures incitatives pour encourager l'intégration des services et des modes de prestation. | ▪ Incorporer des mesures communes de performance en matière de prestation de services dans tous les plans de services des ministères;<br>▪ Identifier et éliminer les barrières politiques et organisationnelles. | ▪ Mener des autoévaluations périodiques sur la rapidité de réaction de l'infrastructure, des politiques et des procédures gouvernementales. |
| **5. Culture organisation-nelle axée sur le client** | ▪ Communiquer les stratégies à tous les employés<br>▪ Encourager la participation des employés<br>▪ Élaborer des politiques et des pratiques de recrutement, de rétention et de leadership axées sur le client<br>▪ Impliquer des employés provenant de plusieurs ordres de gouvernement dans l'élaboration de stratégies et de plans de travail<br>▪ Souligner les réussites et reconnaître l'amélioration des services | ▪ Fournir une formation aux employés ayant une interaction avec le public à l'égard des services offerts par d'autres juridictions<br>▪ Mettre au point des mécanismes pour partager l'expertise et les leçons apprises | ▪ Explorer les possibilités de formation inter-juridictionnelles. |

En conclusion, le cadre général de la transition met l'accent sur le passage progressif d'une approche de fonction et en silos vers une approche de prestation de services davantage axée sur le client et plus intégrée. Toutefois l'atteinte de cet objectif dépendra en majeure partie de l'adoption du projet de stratégie CCSD qui permettra à la *Service Delivery Initiative* d'affirmer son rôle de leader dans la conduite du changement.

## 8.2 Cadres particuliers de gestion de la transition : ententes entre Service BC et les ministères et organismes

Le transfert des services des M/O vers les divers programmes de *Services BC* se fait sur une base volontaire, sur la base d'ententes de service. La nature et le volume des services sont définis dans les ententes[286].

## 8.3 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode

Tel qu'il est décrit à la section 8.1.1, *Service BC* n'est en fait que le regroupement des principaux canaux de prestation de services qui existaient déjà (en personne, par téléphone, par Internet). Si le gouvernement privilégie la prestation par Internet pour favoriser la rentabilité et l'efficience, force est de constater une certaine lacune en ce qui concerne le marketing. Le gouvernement travaille actuellement sur des aspects marketing afin de mieux faire connaître les services en ligne aux citoyens, aux entreprises et aux clients.

Malgré l'accent mis sur les services par Internet, *Service BC* estime que *Enquiry BC*, le portail public et la *Government Agents Branch* sont tous d'égale importance[287].

Les services offerts par *Service BC – Government Agents* illustrent la manière dont se fait la convergence entre les différents modes de prestation de services (en personne, par téléphone, par Internet, etc.).

À titre d'exemple :

- le citoyen peut être directement transféré par téléphone vers le centre de services qui lui convient en passant par l'intermédiaire d'*Enquiry BC*; il peut alors recevoir l'information dont il a besoin en discutant par téléphone avec un *Government Agent*;
- le citoyen a aussi la possibilité de se présenter directement à un centre de services où il se verra offrir de nombreux services en personne ou de l'assistance pour l'utilisation d'un CAT, qui est un terminal permettant de rediriger l'usager vers les adresses Internet des programmes et services gouvernementaux[288].

[286] Voir le cédérom Gabarit d'ententes entre *Service BC* et les ministères ou organismes.
[287] Jennifer Smyth (11 avril 2006). *General information, Ministry of Labor and Citizens' Services*, [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].
[288] Service BC - Government Agent, *Page d'accueil*, http://www.governmentagents.gov.bc.ca/index.htm

# 9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE SERVICE BC ET LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES

## 9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de service entre Service BC et les ministères et/ou organismes

*Service BC* signe des ententes avec les M/O pour lesquels il offre des services. Le canevas des ententes entre *Service BC (Service Delivery Operations)* et les M/O et celui des ententes entre le *Online Channel Office-Service BC* et les M/O sont accessibles sur demande auprès des personnes-ressources de *Service BC*[289]. Toutefois, les ententes concernant *BC OnLine* et *Enquiry BC* sont confidentielles puisqu'elles ont été élaborées dans le cadre de partenariats public-privé.

Les parties au contrat sont le MLC'S (*Service BC)* et le M/O client. Dans le cas des ententes concernant la prestation de services en personne par les *Government Agents*, la négociation des ententes se fait au sein d'une équipe de direction (*Management Team*) composée de représentants de *Service BC* et du M/O client. L'équipe de direction est également chargée de la gestion des aspects financiers, de la résolution des conflits, de l'application et du suivi de l'entente de service et de la gestion des relations entre les parties.

## 9.2 Contenu des ententes

Les ententes conclues entre *Service BC* et les M/O définissent notamment les modalités de gestion et de prestation des services ainsi que les arrangements financiers conclus par les parties.

## 9.3 Modalités de gestion entre Service BC et les ministères et/ou organismes

Les modalités de gestion varient selon la nature des services offerts, soit en personne, en ligne ou par téléphone.

### 9.3.1 Services en personne

- **Partage des responsabilités entre les ministères et/ou organismes et Service BC**

Les services en personne sont fournis par les *Government Agents* sous la direction de la division *Service Delivery Operations* sur la base d'une entente entre *Service BC* et le M/O concerné. Pour chaque entente, une équipe de direction est créée[290] et elle est formée de :

- quatre représentants de *Service BC*, dont un responsable des CAT et un responsable du *Government Agent Revenue Management System*;
- quatre représentants du M/O client, dont un responsable des CAT et un responsable du *Government Agent Revenue Management System*.

[289] Le gabarit de l'entente entre les M/O et *Service BC* et celui de l'entente entre les M/O et le *Online Channel Office-Service BC* sont disponibles sur le cédérom.

[290] Voir CD-ROM Gabarit de l'entente entre *Service BC - Government Agents* et les ministères clients, article 2.0.

Tel qu'il est mentionné dans la section 9.1, l'équipe de direction est chargée de la négociation des ententes, de la gestion des aspects financiers, de la résolution des conflits, de l'application et du suivi de l'entente de service et de la gestion des relations entre les parties.

Chaque entente définit les responsabilités du M/O client et de *Service BC* en ce qui concerne la gestion et la prestation de services en personne. Dans le tableau ci-dessous sont présentées les responsabilités de base communes à toutes les ententes entre *Service BC* et les M/O (services en personne). Il est entendu que pour chaque entente, les parties définissent des responsabilités et des rôles complémentaires.

**TABLEAU 11 : RESPONSABILITÉS DE SERVICE BC ET DES M/O CLIENTS EN MATIÈRE DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES EN PERSONNE (*GOVERNMENT AGENTS*)**

| | Objet | Responsabilités de *Service BC* | Responsabilités du M/O client | Degré de service | Indicateur de performance |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestion | Confidentialité des données et respect de la vie privée | *Service BC* traite toute donnée et toute information utilisées au cours de la prestation de services de manière confidentielle conformément aux lois en vigueur. | Aucune responsabilité mentionnée | S. O. | S. O. |
| | Gestion des fichiers | Le centre de services est le principal responsable de la gestion des fichiers.<br>Il a l'obligation de les transférer régulièrement vers le bureau responsable de l'archivage. | Aucune responsabilité mentionnée | S. O. | S. O. |
| | Formation et soutien | Aucune responsabilité mentionnée | Le M/O client est responsable de la formation initiale et de toute formation additionnelle (en cours de contrat) des employés.<br>Le M/O client a l'obligation de fournir à *Service BC* un soutien continu pour l'assister dans ses activités de prestation de services. | S. O. | S. O. |

| | Objet | Responsabilités de *Service BC* | Responsabilités du M/O client | Degré de service | Indicateur de performance |
|---|---|---|---|---|---|
| Prestation | Présentation et distribution de formulaires et de brochures | *Service BC* a l'obligation de mettre à la disposition du public un nombre déterminé de formulaires et de brochures. | Le M/O client a l'obligation de fournir à *Service BC* un nombre suffisant de formulaires et de brochures. | Un minimum de dix exemplaires des formulaires et brochures doit être quotidiennement mis à la disposition du public. | Les représentants du service à la clientèle des centres de services de *Service BC* sont chargés de vérifier le nombre de formulaires et de brochures mis à la disposition du public. |
| | Enregistrement et transmission d'inscriptions et de demandes | *Service BC* a l'obligation de transmettre au M/O tous les documents signés par les clients. | Le M/O client remet à *Service BC* tous les documents nécessitant la signature des clients. Il se charge ensuite de leur traitement et de leur distribution. | La totalité des enregistrements et des demandes doit être traitée de façon satisfaisante. | Le M/O est chargé de vérifier les documents reçus de *Service BC*. |
| | Enregistrement des paiements | *Service BC* enregistre les paiements, émet les reçus aux clients et les transmet au M/O. | Le M/O client établit le *Public Money Received Transmittal Record* et le transmet avec le paiement à la division des Services financiers. | Les paiements et les reçus doivent être transmis par *Service BC* au M/O dans les trois jours suivant leur réception. | Le suivi est assuré sur la base de la date indiquée sur le reçu. |

- **Arrimage entre les services de première ligne et de deuxième ligne**

L'entente de service entre *Service BC* et les M/O prévoit, en son article 5.2.1, que chaque M/O client a l'obligation de fournir à *Service BC* un soutien continu pour l'assister dans ses activités de prestation de services et qu'il a l'obligation de fournir à *Service BC* une liste de personnes ressources qualifiées pour répondre aux questions liées à la prestation de services.

### 9.3.2 Services en ligne

- **Partage des responsabilités entre les M/O et Service BC**

L'information fournie dans cette section concerne uniquement le portail Internet gouvernemental (*Public Portal*). L'information relative au portail transactionnel destiné aux entreprises (*BC OnLine*) n'est pas accessible, car elle relève d'un partenariat public-privé.

L'information accessible par l'intermédiaire du portail public est déterminée par les M/O clients qui en demeurent responsables. Les 20 employés de l'Online *Channel Office* de *Service BC* assurent le soutien technique pour tous les services en ligne offerts en collaboration avec les M/O.

La gestion de chaque entente est effectuée par des responsables de contrat (*contract administrators*) de l'*Online Channel Office* et du M/O client[291].

Chaque entente définit les responsabilités respectives de l'*Online Channel Office* et du M/O client.

Tels que décrites dans la section 7.1.2, les responsabilités de l'*Online Channel Office* sont relatives :

- aux heures d'ouverture du service de soutien technique;
- à la nature du soutien technique offert par le centre d'assistance de l'*Online Channel Office* aux M/O;
- à la procédure à suivre en cas de problèmes techniques liés à l'utilisation du portail gouvernemental.

Le M/O client a, entre autres, la responsabilité :

- de signaler les problèmes techniques, dans un délai raisonnable, au centre d'assistance de l'*Online Channel Office*;
- d'adresser les demandes d'amélioration (*enhancement*) des systèmes à un analyste du centre d'assistance de l'*Online Channel Office* dans un délai raisonnable;
- de fournir à *Service BC* les ressources nécessaires pour l'administration du test d'acceptation des usagers (*User Acceptance Testing*);
- de fournir du soutien au centre d'assistance de l'*Online Channel Office* par rapport aux changements de priorités qui pourraient avoir un effet sur le cycle de vie d'une amélioration (*enhancement*) des systèmes.

### Arrimage entre les services de première ligne et de deuxième ligne

Les M/O demeurent responsables de la gestion du contenu des services tandis que les employés de l'*Online Channel Office* assurent le soutien technique. Les clients et les employés des M/O clients peuvent obtenir de l'assistance technique par le biais du centre d'assistance de l'*Online Channel Office*.

Le centre d'assistance est le point de contact unique accessible par téléphone, courrier électronique et messagerie vocale pour les M/O confrontés à des problèmes techniques liés à l'utilisation du portail gouvernemental. Les problèmes qui ne peuvent être directement résolus par le centre d'assistance sont soumis à l'équipe de développement de l'*Online Channel Office* (problèmes liés aux logiciels d'application) ou vers le centre des technologies de l'information (problèmes liés à l'infrastructure[292]).

[291] Voir le cédérom Gabarit de l'entente entre l'*Online Channel Office- Service BC* et les ministères clients.
[292] Voir le cédérom Gabarit d'entente entre l'*Online Channel Office-Service BC* et les ministères clients.

### 9.3.3 Services par téléphone

- **Partage des responsabilités entre les ministèrs et/ou organismes et Service BC**

Les ententes concernant *Enquiry BC* sont confidentielles puisqu'elles ont été élaborées dans le cadre d'un partenariat public-privé. Les détails de la répartition de la gouvernance entre les différents secteurs impliqués et *Service BC* ne sont donc pas accessibles.

- **Arrimage entre les services de première ligne et de deuxième ligne**

*Enquiry BC* est avant tout un service d'orientation. Le rôle principal de l'employé d'*Enquiry BC* est donc de transférer le citoyen vers le M/O responsable du service dont il a besoin.

Les employés d'*Enquiry BC* ne fournissent l'information sur le contenu d'un service gouvernemental qu'avec le consentement du M/O qui offre le service. En fin de compte, ce sont les M/O qui définissent les limites de l'information fournie par *Enquiry BC*.

Par ailleurs, étant donné que chaque M/O demeure responsable de ses services, le client peut directement l'appeler pour obtenir des renseignements.

En outre, lorsqu'un client appelle dans une langue autre que l'anglais, le préposé d'*Enquiry BC* transfert l'appel vers un centre dans lequel les employés sont aptes à répondre dans 126 langues étrangères[293].

## 9.4 Arrangements financiers entre Service BC et les ministères et/ou organismes

### 9.4.1 Services en personne

Les coûts associés à la prestation de services sont définis de la manière suivante :

- *Service BC* et le M/O déterminent approximativement, sur une période d'un an, les coûts associés à la prestation de services;
- après un an, le recouvrement des coûts est négocié sur la base du coût effectif de la prestation de services effectuée au cours de la première année[294].

En ce qui concerne les équipements, les frais d'utilisation du *Government Agent Revenue Management System* ainsi que les coûts liés au personnel qui l'utilise sont négociés entre *Service BC* et le M/O client dans le cadre d'une lettre d'entente[295].

### 9.4.2 Services en ligne

Les coûts des services offerts par l'*Online Channel Office* incluent :

[293] Jennifer Smyth (11 avril 2006). *General information, Ministry of Labor and Citizens' Services,* [conversation téléphonique avec Frédéric Brabant].
[294] Voir le cédérom Gabarit de l'entente entre *Service BC – Government Agents* et les ministères clients, article 7.0
[295] *Ibid*., article 7.2.

- les honoraires des professionnels calculés en fonction de leur spécialité et de leur niveau (analyste principal, adjoint ou débutant, coordonnateur du contenu, technicien, chargé de projet);
- l'utilisation, dans certains cas, d'espaces et d'installations dans les bureaux du centre d'assistance de l'*Online Channel Office*;
- les frais de service, le cas échéant, fournis par un tiers intervenant dans le soutien technique[296].

La facturation se fait par le biais d'un système électronique d'imputation (*electronic charge-back system*).

### 9.4.3 Service par téléphone

Les détails des arrangements financiers entre *Service BC* et les M/O ne sont pas accessibles.

# 10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION

## 10.1 Intérêt des ministères et organismes à participer au guichet unique

Tel qu'il est expliqué dans les sections 8.1.2 et 9, l'adhésion des M/O aux services du guichet unique se fait sur une base volontaire, par le biais d'ententes.

## 10.2 Échéancier de réalisation

Tel qu'il est mentionné dans la section 8.1.1, il est proposé que la mise en œuvre de la stratégie CCSD se fasse par étapes et sur plusieurs années. Les trois phases de mise en œuvre établies dans le projet de la stratégie CCSD sont les suivantes :

- Phase 1 (2 ans en mars 2005);
- Phase 2 (3 à 5 ans);
- Phase 3 (6 à 10 ans).

Une proposition des activités correspondant à chaque phase ainsi qu'un échéancier des réalisations ont été élaborés par l'ensemble des M/O travaillant en collaboration. Un tableau de ces activités est présenté à la section 8.1.1.

## 10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de services

Le déploiement et l'expansion des services offerts par *Service BC* entrent dans le cadre de la stratégie CCSD décrite dans la section 8.1.1 de la présente étude.

## 10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services

Aucune information n'a été obtenue à ce sujet.

[296] Voir le cédérom Gabarit de l'entente entre l'*Online Channel Office- Service BC* et les ministères clients.

### 10.5 Sollicitation auprès des ministères et/ou organismes

La stratégie CCSD encadrant la réorganisation de la prestation de services du gouvernement de la Colombie-Britannique a été élaborée en collaboration avec les différents M/O qui sont, par le fait même, informés des possibilités offertes au sein de *Service BC*.

Par ailleurs, en 2000, un document d'information *InfoSMart* a été élaboré par l'*Information, Science and Technology Agency* et distribué à l'ensemble des M/O de la province. Ce document présente la stratégie gouvernementale en matière de technologie de l'information et souligne le choix du gouvernement d'offrir des services intégrés et axés sur les citoyens[297].

### 10.6 Expérimentations parallèles

Tel qu'il est décrit dans la section 8.1 de la présente étude, la réorganisation de la prestation de services aux citoyens de la Colombie-Britannique intervient dans un contexte où il existait déjà des initiatives ministérielles (par exemple, JUSTIN, le système d'information du ministère de la Justice) et des initiatives interministérielles et gouvernementales (par exemple, les équipes de travail interministérielles et *Partnerships BC*, créés afin de favoriser la création de partenariats public-privé entre les M/O et les entreprises privées).

## 11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

### 11.1 Considérations relatives au niveau de service attendu

- **Processus d'élaboration de la déclaration de services aux citoyens par Service BC**

En ce qui concerne les services offerts en personne par les *Governments Agents*, *Service BC* inclut un engagement quant au respect de certaines normes de prestation de services (annexe C de l'entente) dans ses ententes avec les M/O clients. Toutefois, cet engagement et ces normes sont uniquement à titre indicatif, car ils sont encore sous étude par le personnel et la direction et n'ont pas encore été officiellement approuvés[298].

### 11.2 Description du processus de gestion de la performance

Étant donné que *Service BC* est une unité de *Citizen's Services* (la division chargée de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises et aux M/O au sein du MLC'S), son système de gestion de la performance fait partie de celui de *Citizen's Services*. Pour faciliter la compréhension du processus, seront présentés en premier lieu le système et la méthodologie de mesure de la performance de *Citizen's Services*. Les buts, les stratégies et les objectifs particuliers à *Service BC* seront ensuite présentés.

---

297 Rob Carnegie, *BC's InfoSmart initiative shows sad state of affairs in the province's IT systems*, http://www.allbusiness.com/periodicals/article/924072-1.html

298 Voir le cédérom Gabarit de l'entente entre *Service BC* - Government Agents et les ministères clients, Annexe C.

### 11.2.1 Aperçu du système de gestion de la performance au sein de *Citizen's Services*

Le système de gestion de la performance institué par *Citizen's Services* se présente comme suit[299] :

- Il existe au sein du *Citizen's Services* un comité de mesure de la performance (*Performance Measurement Committee)* formé des divers responsables chargés de définir la méthodologie et de rendre compte des mesures de la performance de chaque champ d'action spécifique du *Citizen's Services*;
- Ce comité s'assure de la pertinence et de la cohérence des méthodes utilisées par les différentes unités du *Citizen's Services*. Le comité travaille en collaboration avec la division de la planification et de l'évaluation du rendement (*Corporate Planning and Performance Measures Department*);
- Pour exécuter son mandat, le comité mène plusieurs activités, notamment :
  - présenter une vision globale du système de gestion de la performance du Citizen's Services;
  - réviser les données sur la performance;
  - évaluer la pertinence des mesures de la performance, des méthodologies, des points de référence et du contenu des rapports trimestriels;
  - soumettre des questions relatives à la gestion de la performance au comité exécutif du MLC'S.
- Les mesures de la performance et les cibles sont révisées tous les trois ans, en même temps que le plan de service du MLC'S afin de refléter les changements de buts, d'objectifs, de stratégies et de priorités opérés par le ministère;
- Les objectifs stratégiques et les stratégies préconisées pour atteindre ces objectifs ainsi que les résultats des mesures de la performance sont publiés dans les plans de service du MLC'S. Les mesures de la performance sont déterminées selon une méthodologie bien définie[300].

### 11.2.2 Buts, objectifs, mesures de la performance et méthodologie du Citizen's Services

Des quatre grands buts définis dans le plan de service du *Citizen's Services,* deux sont directement liés à la prestation de services aux citoyens :

- établir une expérience positive des citoyens et des M/O par rapport à la prestation de services;
- démontrer un leadership en matière de transformation pour une prestation de services publics efficiente et de qualité.

Dans le tableau ci-dessous sont présentés les objectifs liés à ces deux grands buts ainsi que différents renseignements relatifs à la mesure de la performance des services aux citoyens et aux entreprises offerts par *Service BC*.

---

299 Ministry of Labour and Citizens' Services, *2006/07-2008/09 Service Plan: Citizens' Services Performance Methodology Report*, p. 2, http://www.labour.gov.bc.ca/pubs/related/pmr_citizens.pdf

300 Ministry of Labour and Citizens' Services, *2006/07-2008/09 Service Plan: Citizens' Services Performance Methodology Report* , p. 2, http://www.labour.gov.bc.ca/pubs/related/pmr_citizens.pdf

**TABLEAU 12 : GESTION DE LA PERFORMANCE RELATIVE AUX SERVICES AUX CITOYENS ET AUX ENTREPRISES OFFERTS PAR *SERVICE BC* (*CITIZEN'S SERVICES*)**[301]

| But | Objectif | Mesure de la performance | Méthodologie | Responsable |
|---|---|---|---|---|
| **I. Améliorer la qualité de la prestation de services aux citoyens et aux M/O** | Accroître la satisfaction de la clientèle par rapport à l'accessibilité, la convivialité et la qualité de la prestation de services | Taux de satisfaction de la clientèle : ce taux est calculé pour les trois principaux modes de prestation de services (par téléphone, en personne, en ligne).<br>Le taux de référence est de 96 % (2004-2005). La cible visée est : ≥96 % (2006-2007; 2007-2008; 2008-2009). | Moyenne des taux de satisfaction de la clientèle par rapport aux services offerts par les *Government Agents* et par *Enquiry BC*.<br>Taux calculés par BC STATS par le biais de sondages basés sur le *Common Measurement Tool*, un outil de sondage adopté par plusieurs juridictions.<br>Une méthode de calcul est en cours de développement en ce qui concerne les services en ligne.<br>Les taux de satisfaction sont rapportés annuellement. | Responsable de la section de la planification et de la gestion de la performance de *Service BC* (*Business Planning and Performance Management*) |
| **II. Démontrer un leadership en matière de transformation du secteur de la prestation de services publics afin d'en améliorer l'efficience et la qualité** | Maximiser la rentabilité | Coût moyen par minute de la prestation de services : ce coût est calculé pour les services en personne et les services par téléphone.<br>Le coût moyen de référence par minute est de 1,63 $ (2004-2005). La cible visée est une réduction du coût de référence ≥2 % en 2006-2007; ≥3 % en 2007-2008 ou ≥3 % en 2008-2009. | Le coût moyen de la prestation de services par les *Government Agents* et par *Enquiry BC* est calculé de la manière suivante :<br>▪ Le coût moyen est calculé pour chaque canal de service en divisant le total du budget par le total de la charge de travail (total du temps et du volume de transactions)<br>▪ Ensuite, la moyenne pondérée des coûts par minute de chaque canal est calculée en multipliant la moyenne de coût par minute par le pourcentage du temps total de prestation de services des deux canaux;<br>▪ Enfin, le coût moyen pondéré est calculé en additionnant les moyennes pondérées des coûts par minute des deux canaux. | Responsable de la section de la planification et de la gestion de la performance de *Service BC* (*Business Planning and Performance Management*) |

### 11.2.3 Buts, objectifs et stratégies de Service BC (2004-2005/2006-2007)

Les buts, les objectifs et les stratégies spécifiques de *Service BC* sont définis dans son plan de service 2004-2005/2006-2007. Ces éléments servent d'intrants à l'élaboration du plan de service de *Citizens' Services*. Le prochain tableau en présente les grandes lignes.

[301] Ministry of Labour and Citizens' Services, *2006/07-2008/09 Service Plan: Citizens' Services Performance Methodology Report* , p. 3 à 6 et 14 à 17, http://www.labour.gov.bc.ca/pubs/related/pmr_citizens.pdf

## TABLEAU 13 : BUTS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES DE SERVICE BC 2004-2005/2006-2007[302]

| Buts | Objectifs | Stratégies |
|---|---|---|
| **I. Service d'excellence auprès des M/O et des clients** | 1. S'assurer de la satisfaction des M/O et des clients par rapport à leur choix de mode de prestation de services | ▪ Mener des enquêtes régulières pour déterminer la notoriété, les besoins, les attentes et le degré de satisfaction des M/O et des clients<br>▪ Utiliser de l'information et la rétroaction des clients pour améliorer continuellement les services |
| | 2. Offrir de l'information et une analyse de qualité permettant une prise de décision éclairée | ▪ S'assurer que l'information statistique est accompagnée d'analyses fiables qui éclairent la prise de décision de la part des M/O clients<br>▪ Maintenir une infrastructure professionnelle de qualité<br>▪ Favoriser un environnement qui encourage l'innovation et l'expérimentation et qui s'appuie sur des pratiques exemplaires<br>▪ Promouvoir l'accès et la diffusion de l'information par le biais de canaux de prestation multiples<br>▪ Réduire les dépenses et le double emploi en créant une ressource transgouvernementale unique et intégrée en matière de technologies de l'information et de recherche et développement |
| | 3. Améliorer les normes en matière de prestation de services pour tous les M/O concernés | ▪ Rédiger un document de travail pour nourrir la discussion sur l'élaboration de normes en matière de prestation de services<br>▪ Mettre en place et utiliser des standards de services appropriés<br>▪ Élaborer un plan d'amélioration de services pour tous les M/O clients |
| **II. Prestation de services efficace et rentable** | 1. Intégrer tous les modes de prestation de services | ▪ Dresser un inventaire de tous les centres de services du gouvernement de la Colombie-Britannique<br>▪ Revoir et créer des processus organisationnels communs nécessaires à l'intégration modes de prestation de services<br>▪ Concevoir et implanter des solutions pour l'intégration des modes de prestation de services corporatifs<br>▪ S'assurer que les modèles d'affaires correspondent aux exigences gouvernementales à long terme<br>▪ Mettre en œuvre une stratégie de gestion des modes de prestation de services<br>▪ Procéder à la réorganisation nécessaire à l'intégration des modes de prestation de services |

[302] Ministry of Management Services, *Service BC Service Plan 2004/05 - 2006/06*, p. 5, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

| Buts | Objectifs | Stratégies |
|---|---|---|
| **II. Prestation de services efficace et rentable (*suite*)** | 2. Atteindre les objectifs financiers | ▪ Établir un modèle financier stable, à long terme sur lequel se fonde une politique simple de fixation des prix<br>▪ Implanter de nouveaux modèles de gestion financière et poursuivre l'évaluation et l'amélioration des processus<br>▪ Dresser un inventaire des logiciels d'application et élaborer des plans stratégiques en technologies de l'information et en gestion des technologies de l'information<br>▪ Mettre en place des processus permettant de réaliser des économies et d'accroître l'efficacité en matière de technologies de l'information et de gestion des technologies de l'information. |
| | 3. S'assurer que les M/O reçoivent des services de qualité sur la base de *Service Level Agreements* | ▪ Implanter des *Service Level Agreements* qui incluent tous les modes de prestation de services<br>▪ Mener des enquêtes régulières auprès des M/O clients pour déterminer leurs besoins, leurs attentes et leur taux de satisfaction<br>▪ Fournir aux M/O clients une rétroaction claire et efficace et des suggestions d'innovation<br>▪ Améliorer continuellement la mise en œuvre des *Service Level Agreements* |
| | 4. Offrir une prestation de services intégrée | ▪ Mettre au point la stratégie CCSD à travers les dimensions suivantes : intégration de services, intégration de canaux, notoriété des clients, formation et marketing, infrastructure axée sur la performance, les politiques et les procédures, culture organisationnelle axée sur le client<br>▪ Établir des comités régionaux et sectoriels et des comités intergouvernementaux au niveau du ministre adjoint pour aider les ministères à partager l'information et les ressources et coordonner les décisions qui ont une incidence sur le client<br>▪ Soutenir l'I*nnovative service delivery solutions* développée par les *Cross Ministry Work Teams* au niveau régional<br>▪ Mettre l'accent sur les ressources de *Service BC* pour soutenir la mise en place du *CCSD Framework*. |
| **III. Meilleure connaissance des divers canaux de services par les M/O et les** | 1. S'assurer que les M/O et les clients connaissent les différents modes de prestation de services qui leur sont offerts | ▪ Établir une masse critique de M/O clients et de clients qui utilisent les modes de prestation de services de *Service BC*<br>▪ Concevoir, tester et piloter le *Service BC Brand*;<br>▪ Mettre en place un plan triennal de marketing et de communication<br>▪ Évaluer l'efficacité du plan de marketing et de communication |

| Buts | Objectifs | Stratégies |
|---|---|---|
| **clients** | 2.<br>S'assurer que *Service BC* est reconnu comme un centre d'expertise intergouvernemental pour la prestation de services offerte aux clients | ▪ Évaluer continuellement et améliorer l'expertise, les processus et les solutions offertes<br>▪ Rechercher des occasions pour établir l'expertise de *Service BC* par des conférences, la participation à des comités inter uridictionnels, etc.<br>▪ Mettre au point une expertise interne dans les secteurs clés |
| **IV. Main-d'œuvre performante axée sur les besoins des usagers** | 1.<br>Accroître le leadership | ▪ Cibler les leaders actuels et potentiels à tous les niveaux de *Service BC*<br>▪ Créer des programmes de développement du leadership |
| | 2.<br>Mettre sur pied un programme de développement professionnel dans un environnement changeant | ▪ Poursuivre jusqu'au bout le *Percentage of staff with Employee Performance and Development Plans*<br>▪ Mettre en place et maintenir les profils de compétences qui reflètent les besoins organisationnels changeants;<br>▪ Mettre en place des occasions inhérentes aux besoins organisationnels. |
| | 3.<br>Accroître la satisfaction des employés | ▪ Mener des enquêtes régulières pour évaluer la satisfaction des employés<br>▪ Mettre au point un mécanisme pour faciliter la participation des employés<br>▪ Créer des équipes de travail chargées de cerner les problèmes et de proposer des solutions<br>▪ Accroître la reconnaissance des employés, célébrer les succès et dire « merci »<br>▪ Encourager la mise en place des programmes d'aide aux employés et favoriser un environnement sain de travail |

### 11.3 Procédure de reddition de comptes

Chaque année, le ministre responsable du MLC'S présente un rapport annuel de gestion qui fait le bilan des activités du Ministère et de sa situation par rapport aux objectifs du plan stratégique triennal. Les plans de service triennaux du MLC'S présentent notamment les buts, les objectifs et les stratégies de *Citizens' Services* en ce qui concerne la prestation de services et ceux de *Labor* en ce qui concerne le volet « travail » du Ministère.

Il est à noter que l'élaboration des plans de service du MLC'S et, par conséquent, la présentation de son rapport annuel, doivent s'arrimer avec le plan de service de la province.

## 12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES

### 12.1 Satisfaction de la clientèle et des partenaires

#### 12.1.1 Sondages menés par BC STATS

Chaque année, depuis 2003, BC STATS entreprend pour le compte de *Service BC*, des sondages pour mesurer le taux de satisfaction de la clientèle par rapport aux services offerts par les *Government Agents*, par *Enquiry BC* et par le portail gouvernemental. Ces sondages sont

entrepris à l'aide d'un instrument de sondage, l'outil de mesures communes (*Common Measurement Tool*), adopté par plusieurs provinces canadiennes[303]. L'outil de mesures communes se veut une méthode de sondage sur la satisfaction des clients simple, intégrée, qui couvre différents réseaux de prestation et qui permet l'analyse comparative par les gestionnaires de programmes et de politiques[304].

Les éléments utilisés pour mesurer la satisfaction de la clientèle et des M/O, de 2003 à 2005, sont les suivants[305] :

- Pourcentage des clients satisfaits ou très satisfaits des services des *Governments Agents*; ce taux était de 96 % en 2003-2004;
- Pourcentage des clients satisfaits ou très satisfaits de l'utilisation des CAT de *Service BC*; ce taux était de 84 % en 2003-2004;
- Pourcentage des clients satisfaits ou très satisfaits des services fournis par les agents des centres d'appels de *Enquiry BC*; ce taux était de 97 % en 2003-2004;
- Pourcentage des M/O satisfaits ou très satisfaits du service fourni par le centre d'assistance (*help desk*) de l'*Online Channel Office*; ce taux était de 95 % en 2003-2004;
- Pourcentage des clients satisfaits ou très satisfaits de l'utilisation du portail Internet gouvernemental géré par *Service BC*[306].

Les taux de satisfaction sont rapportés annuellement par le responsable de la section de la planification et de la gestion de la performance de *Service BC* (*Business Planning and Performance Management*) et inscrits dans le plan de service du MLC'S.

### 12.1.2 Sondages menés par des firmes privées

Avant l'intégration des divers modes de prestation de services au sein de *Service BC* en 2003, chaque organisme responsable de la prestation de services procédait individuellement à l'évaluation du taux de satisfaction de la clientèle. Ainsi en mars 2003, la *Governement Agents Branch*, alors responsable des services fournis par les *Governement Agents* a mandaté une firme privée de sondage, *Venture Market Research Ltd*. pour réaliser cette évaluation auprès de sa clientèle[307]. Bien que la responsabilité de ces sondages soit maintenant transférée à BC STATS, il est intéressant d'avoir un bref aperçu de la méthodologie, des paramètres et des résultats de l'évaluation.

#### Méthodologie[308]

Le sondage a été réalisé par le biais d'entrevues téléphoniques menées avec des clients des *Government Agents* choisis sur une base aléatoire dans une liste de personnes à qui les

303 L'institut des services axés sur les citoyens, *Outil de mesures communes*, http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm

304 L'institut des services axés sur les citoyens, *Outil de mesures communes*, http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm

305 Ministry of Management Services, *Service BC Service Plan 2004/05 - 2006/07*, p. 6, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

306 En ce qui concerne la satisfaction des clients à l'égard des services offerts sur le portail, le plan de service ne mentionne pas de cible établie.

307 Venture Market Research Ltd, *Results of the Government Agents Branch Customer Satisfaction Survey*, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/BC_Survey_Report_%202003a.pdf

308 *Ibid*., p. 18.

*Government Agents* avaient au préalable demandé l'accord pour participer à ce sondage. Des 1 002 clients ayant répondu au sondage, 188 avaient eu affaire avec un centre de service des *Government Agents* de petite ou de taille moyenne et 814 avaient été servis dans un centre de service de grande taille.

Le questionnaire a été conçu par la *Government Agents Branch* mais quelques ajustements mineurs ont été apportés par la firme *Venture Market Research Ltd.* Un prétest a été effectué auprès de 100 répondants.

La collecte des données s'est effectuée à l'aide de la méthode d'interviews téléphoniques assistées par ordinateur en utilisant un logiciel du système d'exécution d'enquêtes assistées par ordinateur. L'analyse des données a également été faite par ordinateur. Les appels téléphoniques ont eu lieu depuis les locaux de la firme *Venture Market Research Ltd.*

### Paramètres et résultats de l'évaluation

Un total de 36 questions ont été posées sur :

- la satisfaction par rapport au service en général;
- la rapidité du service;
- la satisfaction par rapport à l'accessibilité des services;
- la satisfaction par rapport à la procédure de paiement;
- le degré de satisfaction par rapport à certains services ciblés et l'importance accordée à ces services[309];
- les démarches à suivre avant l'obtention complète du service (nombre et mode de contact avec le personnel);
- le profil des répondants;
- des propositions d'amélioration.

Les résultats du sondage ont montré que dans l'ensemble, les clients étaient très satisfaits de la qualité, de la rapidité et de l'accessibilité du service ainsi que de la méthode de paiement.

Globalement, le taux d'appréciation des clients en ce qui concerne les services était très élevé. Le seul taux en dessous de 4 (sur une échelle de 5) concernait l'aménagement du stationnement (3,98). Ce service était également celui qui était jugé le moins important aux yeux des clients (4,37).

[309] Une liste d'assertions concernant certains services offerts par les *Governments Agents* a été soumise aux clients. Ces derniers devaient indiquer sur une échelle de 1 (totalement en désaccord/très important) à 5 (totalement en accord/pas du tout important). Les assertions soumises aux clients sont les suivantes : les heures d'ouverture sont commodes; le centre de services est bien situé; le stationnement est bien aménagé; le personnel est courtois; le personnel est compétent; les méthodes de paiement sont commodes; les enseignes sont faciles à repérer; les enseignes sont faciles à comprendre; j'ai été traité équitablement; le personnel a fait tout ce qui était en son pouvoir pour que je sois bien servi; mon temps d'attente a été raisonnable; j'ai été pleinement informé des démarches à suivre pour obtenir le service.

Dans la plupart des cas, le taux de satisfaction était inférieur à celui de l'importance accordée au service, ce qui signifie que même si les clients étaient satisfaits du service des *Government Agents*, leurs attentes n'étaient pas totalement comblées.

La principale suggestion d'amélioration faite par les clients a été de réduire les files d'attente.

### 12.2 Satisfaction des employés

La satisfaction des employés du *Citizens' Services* est généralement mesurée dans le cadre du sondage annuel réalisé par la fonction publique de la Colombie-Britannique pour l'ensemble de ses employés. Les éléments suivants sont notamment mesurés :

- Perception des employés quant au leadership assuré;
- Perfectionnement du personnel;
- Communication interne;
- Soutien à la formation et à l'innovation[310].

*Citizens' Services* s'est fixé l'objectif d'obtenir des taux de satisfaction de la part des employés de 78 % en 2006-2007 et 80 % en 2007-2008 en prenant l'année 2004-2005 comme point de référence avec un taux de 69 %[311].

## 13 FORCES ET FAIBLESSES

### 13.1 Forces

#### Volonté politique

L'intégration des principaux modes de prestation de services gouvernementaux au sein de *Service BC* s'inscrit dans le cadre d'un processus général de transformation entrepris par le gouvernement de la Colombie-Britannique. Après une large étude des M/O, de leurs programmes et de leurs services menée en 2002 (*Core Services Review*), il est apparu au gouvernement qu'il était nécessaire de réduire les dépenses de l'État tout en améliorant la qualité des services offerts aux citoyens. Devant ces contraintes financières et budgétaires, les M/O n'avaient donc pas d'autres choix que d'avoir recours à une approche intégrée de prestation de services qui différait de l'approche par silos traditionnellement utilisée.

#### Légitimité

Le changement d'approche en matière de prestation de services entrepris par le gouvernement de la Colombie-Britannique s'appuie sur des études d'envergure fédérale et provinciale qui démontrent que les citoyens réclament une prestation de services gouvernementaux axée sur leurs besoins et une meilleure accessibilité favorisée notamment par un plus grand choix des modes de prestation. De tels arguments ne peuvent que légitimer l'intégration des divers modes de prestation de service au sein d'un seul guichet, en l'occurrence *Service BC*.

310 Ministry of Labor and Citizens' Services, *Service plan 2006/07 - 2008/09*, p. 35, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/sp/lcs/lcs.pdf

311 *Ibid*., p. 35.

### Leadership en matière de services en ligne

Un accent particulier est mis sur la mise en place du gouvernement en ligne dans le cadre de la transformation entreprise par la Colombie-Britannique. La nomination d'un *Chief Information Officer* au sein du MMS (ensuite transféré au MLC'S) en est la manifestation tangible. Dans un tel contexte où le gouvernement affirme clairement sa volonté d'améliorer sa prestation de services en ligne, les autres modes de prestation auraient pu être négligés. Cependant, le *Chief Information Office* a servi de catalyseur de l'action d'intégration des différents modes de prestation, se faisant le porte-parole du MMS auprès des M/O pour les convaincre d'avoir recours à l'expertise et à l'infrastructure qu'offrait *Service BC* en matière de prestation de services en personne, par téléphone et par Internet.

### Expérience en matière de prestation intégrée de services gouvernementaux

Un atout non négligeable de *Service BC* est que la Colombie-Britannique possédait déjà une certaine expérience en matière de prestation intégrée de services gouvernementaux, même si cette intégration n'était que parcellaire ou sectorielle. En voici quelques exemples :

- les *Governments Agents* offraient déjà des services dans les régions éloignées de la province depuis 1858;
- les centres d'appels d'*Enquiry BC* fournissaient un accès gratuit aux M/O et aux programmes gouvernementaux depuis 1991;
- *BC OnLine* offrait aux entreprises des services transactionnels en ligne depuis 1989;
- *BC STATS* fournissait des produits, des services et de l'expertise en matière de statistique depuis 1894;
- le service interministériel multimode de changement d'adresse (*Multiple Address Change*) existait depuis 2001.

L'existence de ces services s'accompagne naturellement d'une expertise et d'une expérience en matière de :

- partage de l'information entre les M/O;
- coordination des décisions;
- gestion de l'infrastructure matérielle, technologique, informatique, etc.
- compétence du personnel.

## 13.2 Faiblesses

### Climat d'instabilité organisationnelle

Depuis quelques années, les structures responsables de la prestation de services gouvernementaux sont sujettes à de multiples modifications: création de nouveaux ministères, création de nouvelles structures au sein de ces ministères, changement de nom de structures déjà existantes, regroupement de plusieurs directions et suppressions de certaines d'entre elles, abolition de ministères, modification du mandat et de la mission de ministères existants, etc.

Tous ces changements s'expliquent en partie par la nécessité de mettre en place une structure gouvernementale qui reflète la transformation de l'approche utilisée en matière de prestation de services aux citoyens, aux entreprises et aux M/O. Toutefois, cette situation crée une certaine

instabilité et un manque de continuité de l'action gouvernementale d'autant plus que les changements s'opèrent de manière répétitive et dans un laps de temps relativement court. Par exemple, le MMS a été créé en 2001, sa mission et son mandat ont été modifiés plusieurs fois notamment en 2003 et en 2004 et il a été aboli en 2006.

- **Leadership à affirmer en matière de prestation intégrée de services**

Si le *Chief Information Office* exerce un certain leadership en matière de développement du gouvernement en ligne, il devrait revenir au *Service Delivery Initiative Office*, responsable de la stratégie CCSD, d'assurer le leadership de la nouvelle approche de prestation de services intégrée et axée sur le citoyen. Cette stratégie n'est pas encore adoptée, ce qui entraîne un déficit de coordination sur le plan du processus de transition. Toutefois, la stratégie devrait être adoptée sous peu.

- **Pluralité d'initiatives interministérielles et transgouvernementales**

L'objectif ultime de la stratégie CCSD est d'aboutir à une intégration de tous les services et de la prestation de services au sein d'un guichet unique. Pour le moment, la Colombie-Britannique est caractérisée par l'existence d'une multitude d'initiatives interministérielles et transgouvernementales qui existaient déjà avant la mise en place de *Service BC* et qui continuent de s'élargir en l'absence d'un leadership clairement établi.

- **Publicité déficitaire**

Il n'a pas été investi suffisamment de temps et de ressources pour faire connaître les services, notamment les services en ligne offerts au public. Cette lacune devrait être comblée par la mise en œuvre de la stratégie CCSD qui prévoit lancer des actions de sensibilisation et de marketing afin d'informer les clients et les M/O des possibilités d'accès aux services qui leur sont offertes par le guichet unique.

## 13.3 Constats généraux

*Service BC* est un exemple intéressant d'intégration de plusieurs modes de prestation de services (en personne, par téléphone et par Internet) dans un guichet unique. La stratégie d'intégration en cours d'adoption permet la complémentarité entre ces divers modes tout en favorisant le développement de la prestation de services en ligne.

L'une des principales caractéristiques de *Service BC* est la volonté de mettre l'accent sur les besoins des clients tout en réduisant les coûts et en assurant l'efficience. Dans cette foulée, le guichet unique est en continuelle restructuration, ce qui a des effets négatifs sur la stabilité organisationnelle et sur la continuité de l'action gouvernementale. Toutefois, cette constante évolution se traduit également par la mise en œuvre de projets intéressants tels que la conclusion prochaine d'un partenariat avec Service Canada afin d'offrir aux citoyens une intégration horizontale (niveaux fédéral et provincial) des services à l'instar de Service Ontario et de Service Nouveau-Brunswick.

# BIBLIOGRAPHIE

BC BID (Page consultée le 20 avril 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.bcbid.gov.bc.ca/open.dll/welcome

BOZOIAN Ann et Jennifer SMYTH (Page consultée le 22 février 2006). *Solutions BC-Shared Services*, [en ligne], http://www.solutionsbcsharedservices.gov.bc.ca/pubs/2005_01_Quebec.Fr.pdf

CAMPBELL, D. Scott (Page consultée le 21 février 2006). *E-British-Columbia* [en ligne], http://rebootconference.com/victoria2002/ppt/Scott_Campbell-RebootPublicSector2002.ppt

CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS (Page consultée le 23 février 2006). *Bulletin SIS tech*, [en ligne], http://www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/ArticlesPDF2006/Fevr03-2006.pdf

CHIEF INFORMATION OFFICER (Page consultée le 27 février 2006*). Role of the Chief Information Officer*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/about/role200406.pdf

CHIEF INFORMATION OFFICE (Page consultée le 22 novembre 2004). *Corporate Authentification Project*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/cap/capoverview.pdf

DENNY, Lee (Page consultée le 21 février 2006). *Electronic service delivery and the internet payments program*, [en ligne], http://www.fin.gov.bc.ca/PT/bcm/ipp/ref/cioPres001.pdf

INFORMATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY AGENCY (Page consultée le 27 février 2006). *Infosmart the push/pull of e-government maging information technology work for people*, [en ligne], http://www.misa.bc.ca/events/conference2000/Presentations/Culbertson.ppt

INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTED OFFICE (Page consultée le 6 mars 2006). *Integrated Service Delivery : a Critical Analysis*, [en ligne], http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf

LESTER, Rick (Page consultée le 21 février 2006). *E-government in British Columbia*, [en ligne], http://www.misa.bc.ca/docs/pdfs%2FFall%20Conferences%2F2002%20Kelowna/eGovernment%20in%20BC%20-%20Rick%20Lester.pdf

LUNDEEN & ASSOCIATES INC (Page consultée le 24 février 2006). *Shared Services, Structural Framework, consultation report*, [en ligne], http://www.solutionsbcsharedservices.gov.bc.ca/pubs/2002_03_Consultation_Report.pdf

MICROSOFT (Page consultée le 19 avril 2006). *Gouvernement de la Colombie-Britannique*, [en ligne], http://www.microsoft.com/canada/fr/casestudies/b.mspx

MINISTRY OF LABOR AND CITIZENS' SERVICES (Page consultée le 14 avril 2006). *Service Plan 2006/07-2008/09*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/sp/lcs/lcs.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 22 février 2006). *Strategic Plan for Shared Services in British Columbia,* [en ligne], http://www.solutionsbcsharedservices.gov.bc.ca/pubs/2002_StrategicPlan.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT AND SERVICES (Page consultée le 23 février 2006). *Service Plan Report, 2003-2004*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2003/sp/mser/mser.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 24 février 2006). *BC Shared Services Project Physical Infrastructure Guidelines*, [en ligne], http://www.solutionsbcsharedservices.gov.bc.ca/pubs/2002_07_physical_infra_guide.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 24 février 2006). *Worplace Sport Srvices, december, 2004*, [en ligne], http://www.solutionsbcsharedservices.gov.bc.ca/pubs/2004_Workplace_Summary.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 2 mars 2006). *Annual report 2001-2002*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2001_2002/mser.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 6 mars 2006). *Position Description, Service BC*, [en ligne], http://www.bcpublicservice.ca/postings/Min-2005/LC/SRF19948.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 7 mars 2006). *Service plan 2002/03 - 2004/05*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2002/sp/ms.pdf

MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 8 mars 2006). *Preliminary Client-Centred Service Delivery Objectives*, Activities and Performance Measures, [en ligne], http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Attachment1_Client-Centred_Service_Delivery_Objectives04.pdf

OFFICE OF THE CHIEF INFORMATION OFFICER (Page consultée le 16 février 2006). *e-BC strategy*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/ebc/strategy-20040507.pdf

OFFICE OF THE CHIEF INFORMATION OFFICER (Page consultée le 16 février 2006). *e-Government Plan*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/ebc/egovplan20041215.pdf

OFFICE OF THE CHIEF INFORMATION OFFICER (Page consultée le 6 avril 2006). *Information Ressource Management Plan Review : 2004-2005, Report on Results of Ministry IRMP Presentations*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/rpts/irmpreview20040414.pdf

*SERVICE BC* (Page consultée le 5 mars 2006). *Service Plan-2004/05 - 2006/07*, [en ligne], http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf

*SERVICE BC*-GOVERNMENT AGENTS (Page consultée le 20 avril 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.governmentagents.gov.bc.ca/

*SERVICE BC*-MULTIPLE ADDRESS CHANGE (Page consultée le 20 avril 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], https://www.addresschange.gov.bc.ca/

SERVICE DELIVERY INITIATIVE OFFICE (Page consultée le 8 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/

SERVICE DELIVERY INITIATIVE OFFICE (Page consultée le 9 mars 2006). *BC Optimizes Services to the Public*, [en ligne], http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/SDP/Community_Updates-Summer_2004.pdf

SERVICE DELIVERY PROJECT OFFICE (Page consultée le 3 mars 2006). *A framework for Client-Centred Service Delivery in British Columbia*, [en ligne], http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Framework%20_for_Client-Centred_Service_Delivery04.pdf

SMYTH, Jennifer et Ann BOZOIAN (2004). *Transformer le gouvernement par la prestation alternative de services- Alternative Service Delivery*. Présentation power point, document interne.

TAYLOR, Maureen (Page consultée le 16 février 2006). A *history of information technology in the BC government: how information technology has been used to improve information management and service delivery*, [en ligne], http://www.cio.gov.bc.ca/rpts/20040818itinbc.pdf

## PERSONNES-RESSOURCES

**Ministry of Labor and Citizens' Services**

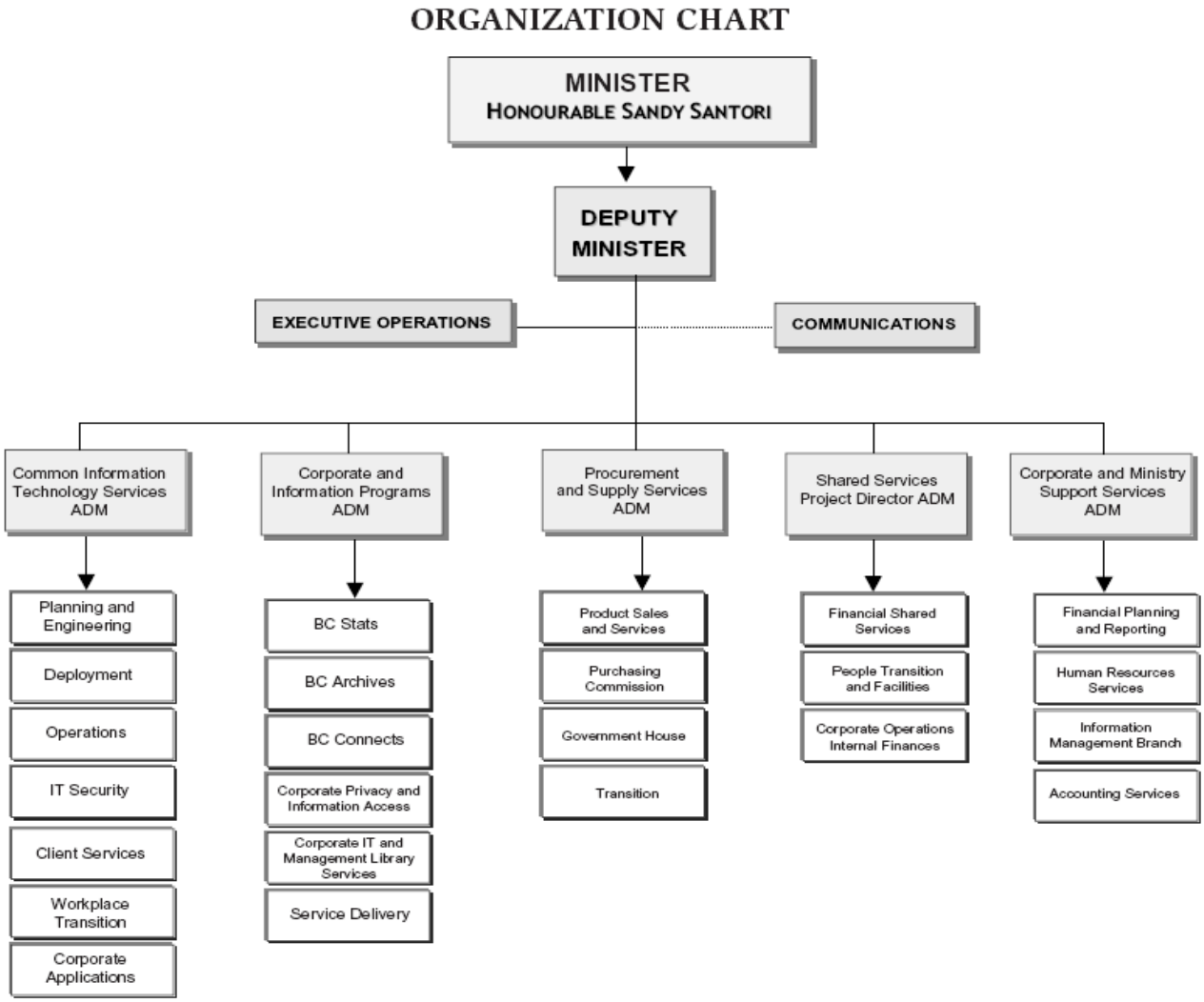
Mike Cowley
Executive Director
Service Delivery Initiative
Mike.Cowley@gov.bc.ca

Bette-Jo Hughes
Service Delivery Operations
Téléphone : (250) 356-2031

Jennifer Smyth
Shared services
Téléphone : (250) 356-5008

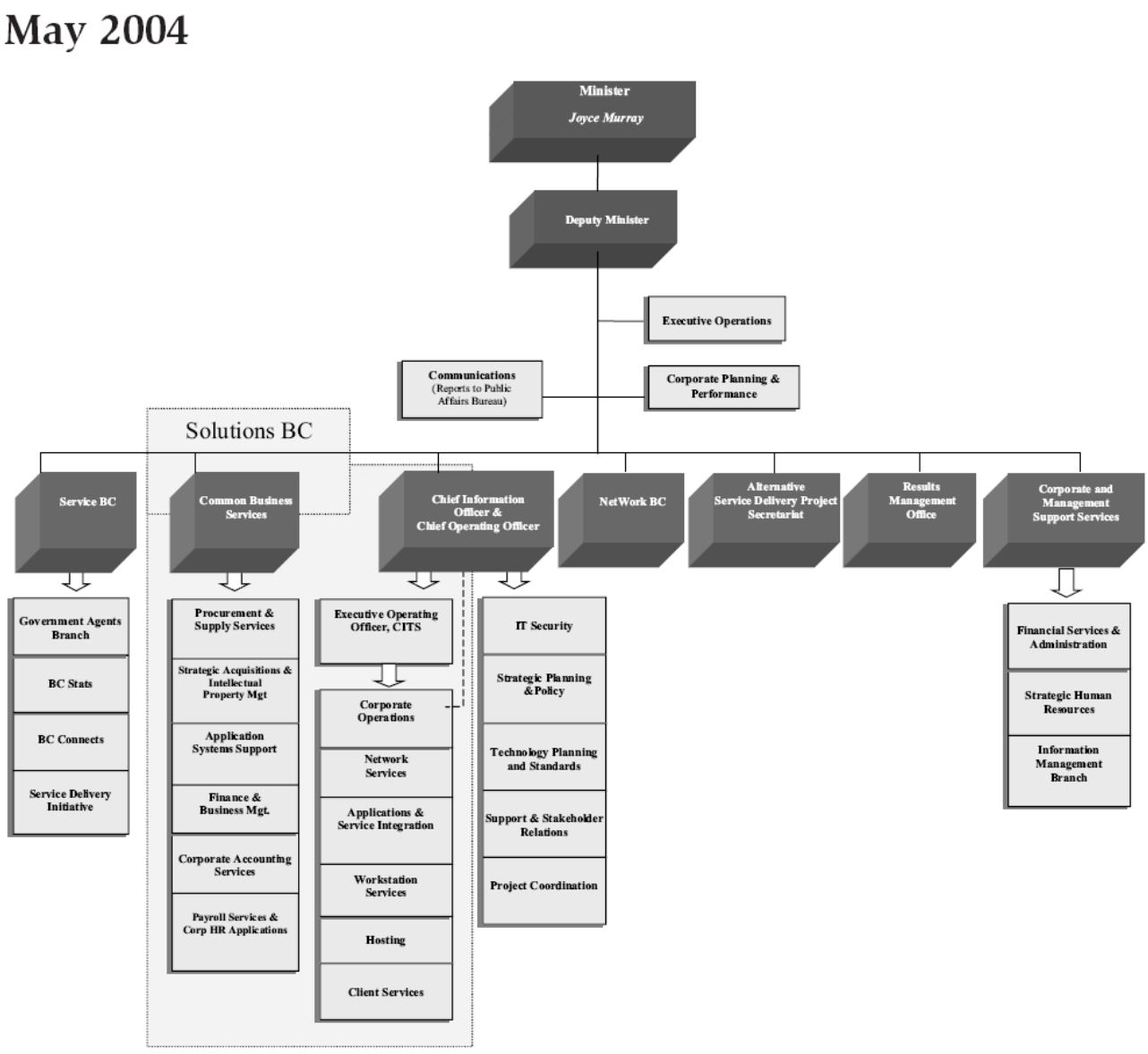
Catherine Wollner
Program Manager
*Service BC*
Catherine.Wollner@gov.bc.ca

# ANNEXE I : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES[312] (2002-2003)



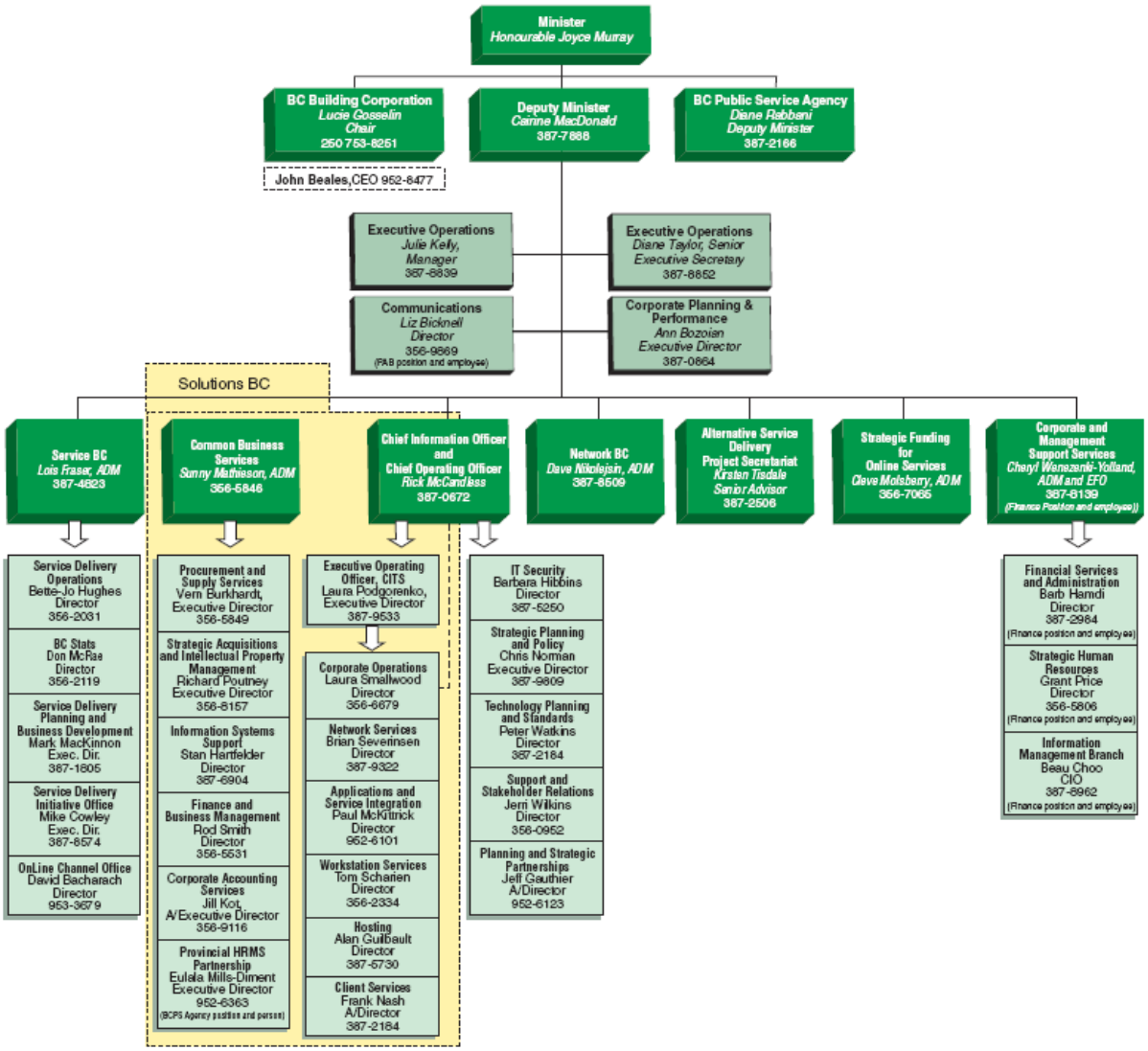

312 Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report, 2002/03*, p. 10, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2002_2003/mser/mser.pdf

# ANNEXE II : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES[313] (2003-2004)




313 Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report, 2003/04*, p. 46, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

# ANNEXE III : ORGANIGRAMME DU MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES[314] (2005)




[314] Ministry of Management Services, *Annual Service Plan Report 2004/05*, p. 48, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2004_2005/mser/mser.pdf

# MAINE

# MAINE - INFORME

## 1 HISTORIQUE

Dans l'État du Maine, le guichet unique consiste en un portail électronique (Maine.gov) qui regroupe des services gouvernementaux en ligne. Ce portail est un projet mis en œuvre par InforME – un partenariat public-privé entre l'État du Maine et une compagnie spécialisée dans le domaine du gouvernement en ligne.

InforME (*Information Resource of Maine)* a été créé à l'initiative du Bureau des services d'information (*Bureau of Information Services* – BIS) de l'État du Maine. En 1996, les organismes responsables de l'élaboration des politiques dans le domaine des services d'information ont formé un sous-comité interministériel avec le mandat d'évaluer et de réviser les modalités de distribution de l'information publique et de faire des recommandations pour l'amélioration de l'accès à l'information publique. Le sous-comité a recommandé la mise en place d'un mécanisme de coordination des actions entreprises par les ministères et/ou organismes (M/O) pour améliorer l'accès à l'information publique.

En septembre 1997, les dirigeants du gouvernement du Maine, des secteurs des entreprises, de l'éducation et des organisations sans but lucratif ont participé à des consultations sur les stratégies de développement du potentiel économique de l'État. Les participants ont étudié les modalités par lesquelles le gouvernement du Maine pourrait mettre au point les technologies de l'information afin de rester compétitif. L'accent a été mis sur la nécessité d'assurer un accès généralisé aux technologies de l'information et de les adapter à la diversité des besoins des usagers. Le rapport issu de cette conférence recommande l'adoption d'une politique sur les services d'information qui valorise l'accès généralisé des citoyens[315].

À la suite de ces consultations, l'État du Maine a adopté en 1998 l'*InforME Public Information Access Act* qui établit un partenariat public-privé à long terme (nommé InforME) pour créer un portail d'accès à l'information. InforME a mis en place le portail en août 1999. Le portail a été continuellement amélioré et restructuré dans une perspective axée sur le citoyen.

En 2005, une stratégie de restructuration de la gouvernance des technologies de l'information a été mise en œuvre. La réforme vise le remplacement d'un modèle de gestion fragmenté selon les M/O par un modèle unifié de gouvernance d'entreprise. Dans le cadre de cette réforme d'ensemble, InforME a reçu le mandat de contribuer à l'implantation d'un modèle de gestion unifié des services gouvernementaux en ligne.

315 « Maine's State government facilities, technologies, and services that are sources of information must be de-signed to provide universal access. By incorporating universal design, information systems can accommodate the many differences in how individuals see, hear, talk, move, and think ». Maureen Connolly, *Universal Design : Maine's Opportunity to lead the way to Information for Everyone*, http://www.mainecite.org/docs/wpaper.htm

**TABLEAU 14 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE**

| Date | Événement |
|---|---|
| 1993 | Les premiers sites Internet des M/O ont été mis en ligne en 1993. Le Maine était le quatrième État des États-Unis à bénéficier d'une présence en ligne. |
| 1996 | Le conseil chargé de l'élaboration des politiques dans le domaine des services d'information (*Information Services Policy Board* – ISPB) a formé un sous-comité interministériel avec le mandat d'évaluer et de réviser les modalités de distribution de l'information publique et de faire des recommandations quant à l'amélioration de l'accès à l'information publique. Le sous-comité a recommandé la mise en place d'un mécanisme de coordination des actions entreprises par les M/O pour améliorer l'accès à l'information publique. |
| 1997 -1998 | Le gouvernement a organisé des conférences et des consultations sur la nécessité d'élaborer une politique sur les services informationnels mettant l'accent sur la généralisation de l'accès aux technologies de l'information et sur leur adaptation aux divers besoins des usagers. |
| 1998 | Adoption de l'*InforME Public Information Access Act* qui constitue InforME, un partenariat public-privé ayant comme mandat de créer un portail d'accès à l'information. |
| 14 avril 1999 | Début du partenariat entre l'État du Maine et le partenaire privé – *New England Interactive* (NEI). Le mandat et les obligations des partenaires sont établis par un contrat-cadre (*State of Maine Contract for Special Services*). |
| Août 1999 | Les premiers services informationnels en ligne sont lancés sur le site Internet d'InforME (www.informe.org). En 1999, NEI a reçu le mandat de gérer le site Internet de l'État du Maine et de le transformer en portail d'accès à l'information et aux services. Le portail a été lancé en août 1999 : www.state.me.us. Le site Internet d'InforME (www.informe.org) a été transféré sur le portail de l'État. |
| Juillet 2002 | Lancement d'une nouvelle version du portail, améliorée et restructurée dans une perspective axée sur le citoyen : www.maine.gov (*Official Website of the State of Maine, a service provided by InforME*). |
| 2005 | Sur l'ordre du gouverneur, une stratégie de restructuration de la gouvernance des technologies de l'information est mise en œuvre pour adopter un modèle de gestion unifié, dans une approche corporative. L'ordre du gouverneur attribue au Bureau des technologies de l'information (*Office of Information Technology* – OIT) le rôle de leader de la réforme. Le rôle d'InforME est de contribuer à l'implantation d'un modèle de gestion unifié des services gouvernementaux en ligne. |

## 2 POINTS SAILLANTS

Dans l'encadré suivant, sont présentées les principales caractéristiques du guichet unique InforME du point de vue des raisons de sa mise en place, de sa structure organisationnelle, du type de services et de clientèles, de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières, de la gestion de performance, des stratégies de promotion, etc.

Cet encadré constitue donc une synthèse de l'étude sur InforME, étant donné que les éléments qui y sont succinctement présentés font l'objet d'un développement dans le corps du rapport.

## TABLEAU 15 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR INFORME

| Points saillants | |
|---|---|
| **Origine du guichet unique**[316] | InforME, le guichet unique de l'État du Maine est un partenariat public-privé constitué par voie législative avec le mandat d'améliorer l'accès à l'information publique et aux services gouvernementaux. Les services sont offerts par l'intermédiaire d'un portail Internet qui a été lancé en août 1999. Le portail a été continuellement amélioré et restructuré dans une perspective axée sur le citoyen. |
| **Durée réelle d'implantation** | Depuis la mise en place du portail, de nouveaux services sont ajoutés chaque année. En 2006, environ 325 services sont accessibles par l'intermédiaire du portail. L'offre de services est en permanente expansion. |
| **Mode de prestation des services** | Tous les services sont offerts par Internet. Deux services sont offerts également par télécopieur (*faxback service*) et un service est offert aussi par téléphone (réponse vocale interactive). InforME n'a pas mis en place de bureaux ou de centres de services. |
| **Type de clientèles desservies** | ▪ Citoyens<br>▪ Entreprises<br>▪ M/O et municipalités |
| **Type de guichet unique** | InforME se situe entre le guichet unique non intégré de type transactionnel et le guichet unique intégré de type transactionnel. |
| **Organismes responsables** | Le portail fonctionne sur la base d'un contrat conclu entre l'État du Maine et une compagnie privée spécialisée dans le domaine du gouvernement en ligne (NEI).<br>Le partenaire privé a le mandat de gérer le portail sous la direction du conseil d'administration d'InforME. Cet organisme est composé de représentants des M/O, du secteur non gouvernemental et du président-directeur général du partenaire privé. Le conseil a le mandat d'élaborer les orientations stratégiques générales et de superviser la gestion du portail. La fonction de président du conseil d'administration est assumée actuellement par le dirigeant principal de l'information de l'OIT. Au sein de cet organisme, le Bureau des services gouvernementaux en ligne est responsable du contrat de gestion du portail.<br>En 2005, le gouvernement du Maine a entrepris une réforme d'ensemble de la gestion des technologies de l'information. Le rôle de leader de la réforme a été attribué à l'OIT, un organisme créé par la fusion de structures déjà existantes. Son mandat est de coordonner la gestion des technologies de l'information, en passant d'un modèle de gestion en silos vers un modèle unifié de gouvernance.<br>Dans le cadre de cette réforme, InforME doit contribuer à l'implantation d'un modèle de gestion unifié des services gouvernementaux en ligne. NEI a créé un modèle d'application informatique uniforme pour les services en ligne et a mis à la disposition des M/O une trousse de modèles et d'instructions pour gérer les services informationnels offerts sur leurs sites Internet. Ces initiatives contribuent à la cohésion de l'offre de services en ligne. |

[316] Au début, le portail a été nommé InforME, selon le nom du partenariat public-privé créé par l'acte législatif de 1998. Le portail est à présent désigné par la formule « *Maine.gov (The Official Site of the State of Maine), a service provided by InforME* ». Cependant, certains documents utilisent les deux appellations – InforME et Maine.gov – pour désigner le portail.

| Points saillants | |
|---|---|
| **Mode de financement du portail** | La loi constitutive d'InforME stipule que Maine.gov doit fonctionner comme un portail autofinancé et rentable, ne bénéficiant d'aucune subvention publique. Le partenaire privé a assuré en totalité le financement au démarrage. Le financement du portail provient actuellement de deux sources :<br>▪ les frais de service perçus pour les transactions régulières effectuées sur le portail;<br>▪ les frais exigés pour des services privilégiés réservés aux abonnés.<br>Le montant des frais perçus est établi par des négociations entre NEI et les M/O qui lui délèguent des services; le barème de frais ainsi établi est ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration.<br>La loi constitutive d'InforME stipule que le partenaire privé doit augmenter continuellement le nombre de services gratuits offerts sur le portail. NEI a été obligé par contrat de fournir un ratio d'au moins un service gratuit pour chacun des services payants offert pendant la première année de fonctionnement du portail. Entre 1999 et 2001, le portail a enregistré un déficit important parce que les coûts d'implantation et de développement ont été supérieurs aux bénéfices. |
| **Procédure d'ententes de service** | InforME offre des services en ligne sur la base d'ententes individuelles entre NEI, les M/O et les municipalités du Maine. La conclusion des ententes se fait sur une base volontaire.<br>Les ententes sont conclues à la suite d'un processus interactif qui se déroule en plusieurs étapes : des discussions préliminaires sont organisées pour examiner la viabilité du projet de partenariat; le M/O ou la municipalité fournit ensuite à NEI un carnet de projet; NEI prépare la documentation d'ensemble et propose un niveau de priorité qui doit être validé par le conseil d'administration; une fois le projet placé dans la liste d'attente d'InforME, le texte de l'entente est préparé et révisé par les partenaires. Toutes les ententes doivent être soumises à l'approbation du conseil d'administration. |
| **Gestion de l'expansion de l'offre de services** | NEI utilise une méthodologie standardisée d'évaluation de l'importance des projets d'implantation de services. La valeur des projets est établie en fonction de plusieurs facteurs dont :<br>▪ l'ampleur des ressources nécessaires (la portée du projet, la compatibilité avec les technologies utilisées sur le portail, l'urgence);<br>▪ les attentes et les avantages pour la clientèle, les avantages pour les M/O ou les municipalités, les avantages pour l'État;<br>▪ la demande formelle des autorités;<br>▪ la contribution au développement du portail. |
| **Gestion de la transition : Stratégies pour surmonter la résistance au changement** | Pendant les premières années de fonctionnement du portail, certains M/O et municipalités ont été réticents à collaborer avec InforME. Plusieurs raisons expliquent cette attitude : la méconnaissance du mandat d'InforME, la résistance au changement des méthodes traditionnelles de prestation de services, le manque d'expérience en matière de gouvernement en ligne.<br>InforME a utilisé des stratégies variées pour surmonter la réticence de ses partenaires potentiels : organisation de projets pilotes, activités d'information et de promotion, campagne de publicité énergique, offre d'incitatifs à la collaboration.<br>La confiance du public a été définie comme un des principaux enjeux d'implantation des services en ligne. InforME a mené des activités soutenues d'information, de sensibilisation et de formation qui ont visé non seulement le public mais aussi ses partenaires gouvernementaux. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Gestion du changement : Services de formation et de soutien** | Le partenaire privé dispense des services de formation pour les employés des M/O et des municipalités partenaires :<br>▪ projets pilotes afin de familiariser les employés avec les nouvelles modalités de prestation de services;<br>▪ documents de formation (guides d'utilisation, manuels, carnets de projets, trousses d'outils);<br>▪ séances d'information en matière de gouvernement en ligne;<br>▪ formation continue pour les responsables des sites Internet des M/O (réunions mensuelles, site de ressources);<br>▪ services de consultation et de formation structurée (sur demande).<br>Les employés de NEI assurent le soutien technique pour les services en ligne offerts en collaboration avec les M/O et les municipalités. Les usagers et les employés des M/O et des municipalités peuvent obtenir de l'assistance technique par téléphone, par courriel ou en ligne. Les M/O et les municipalités demeurent responsables de la gestion du contenu des services. |
| **Stratégies de promotion des services en ligne** | Les stratégies de promotion du portail ont été menées par NEI en collaboration avec le conseil d'administration et les partenaires d'InforME (M/O, municipalités). Ces stratégies ont visé des catégories particulières de partenaires et d'usagers. En tant que président du conseil d'administration jusqu'en 2004, le secrétaire d'État a joué un rôle particulièrement actif dans la promotion du portail. Le slogan conçu pour la promotion des services en ligne offerts par le ministère du Secrétaire d'État – *Get Online, Not in Line* – a eu un impact important sur l'adoption de ces services. |
| **Gestion de la performance** | Les organismes responsables n'ont pas adopté de déclaration de services en tant que telle. Toutefois, une série d'engagements est formulée dans la loi constitutive d'InforME et reprise par le contrat de gestion du portail. Les engagements visent notamment l'amélioration de l'accès à l'information publique, l'amélioration de la qualité et l'augmentation du volume d'information publique accessible gratuitement, la standardisation et la rationalisation des services en ligne offerts sur le portail.<br>La performance du portail est évaluée à l'aide de plans stratégiques d'une durée de deux ans. Les plans stratégiques sont élaborés par le partenaire privé et validés par le conseil d'administration. Des logiciels de gestion de projets ont été implantés pour effectuer le suivi de la mise en œuvre des services.<br>Les taux d'adoption des services en ligne constituent le plus important indicateur de performance utilisé conjointement par InforME et les M/O partenaires. Toutes les données sur les taux d'adoption sont conservées afin de déterminer les tendances d'utilisation du service, d'évaluer l'impact des campagnes de promotion et d'opérer les ajustements appropriés. |
| **Procédure de reddition de comptes** | InforME a mis en place des modalités efficaces de reddition de comptes. Le partenaire privé a l'obligation de rédiger des rapports de gestion détaillés et de les soumettre au conseil d'administration tous les deux mois. Ces rapports doivent fournir des renseignements sur l'état d'avancement des projets, sur le fonctionnement des services (taux d'adoption, revenus, problèmes techniques, difficultés rencontrées), sur le degré de satisfaction des clients et des partenaires, etc. Sur le plan financier, NEI doit transmettre au conseil d'administration les comptes du bilan mensuel et les états du revenu mensuels du portail.<br>Le partenaire privé prépare également les rapports annuels d'InforME. Le conseil d'administration valide les rapports annuels et les soumet ensuite au Parlement. |

| Points saillants | |
|---|---|
| **Satisfaction de la clientèle** | Le partenaire privé évalue régulièrement la satisfaction de la clientèle. Des sondages par téléphone ont été effectués pour mesurer la satisfaction de segments particuliers de la clientèle. NEI utilise également des questionnaires en ligne pour évaluer la satisfaction des M/O, des municipalités, des abonnés aux services privilégiés et d'autres catégories d'usagers. |
| **Facteurs déterminants du succès du portail** | ▪ L'adoption d'un cadre législatif habilitant;<br>▪ L'expérience du partenaire privé dans le domaine du gouvernement en ligne et la qualification de son personnel. Les applications informatiques créées par NEI sur d'autres portails ont pu être importées au Maine, ce qui a constitué un avantage important dans le développement de www.maine.gov;<br>▪ Le rôle actif des leaders politiques (le secrétaire d'État en particulier) dans la promotion du projet de gouvernement en ligne;<br>▪ Les campagnes de publicité agressive. |

# 3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

## 3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique

Les raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique sont les suivantes :

- Le manque de cohésion et de coordination entre les divers sites Internet des M/O du gouvernement du Maine[317];
- Les carences sur le plan du contenu, de la technologie informatique utilisée et de l'accessibilité : le contenu des sites existants était souvent élémentaire, mal organisé et insuffisamment remis à jour; il y avait des problèmes de compatibilité entre les navigateurs Internet utilisés; les standards en matière d'accessibilité n'étaient pas respectés, créant ainsi des barrières à l'accès des usagers[318];
- Le manque d'imputabilité : il n'y avait pas de stratégie étatique de coordination de la gestion des services offerts par Internet.

## 3.2 Objectifs de la mise en place du guichet unique

Mettre en place un portail[319] autofinancé et rentable pour offrir et améliorer l'accès des individus, des entreprises et des autres entités à l'information publique et aux transactions publiques.

Trois objectifs principaux[320] :

- créer un portail unique pour les services offerts par l'État du Maine;
- mettre en place des services en ligne qui aient un impact profond sur les personnes qui vivent et font des affaires au Maine;

317 Hinkley, Richard (20 mars 2006). [conversation téléphonique avec Catherine Godbout].

318 Maureen Connolly, *Universal Design : Maine's Opportunity to lead the way to Information for Everyone*, http://www.mainecite.org/docs/wpaper.htm

319 Les statuts d'InforME et les deux premiers rapports annuels (1999, 2001) désignent InforME par les termes *gateway* et *network*. À partir de 2001, ces termes sont remplacés par *portal*, une notion qui était devenue courante dans le domaine du gouvernement en ligne et qui était censée décrire plus adéquatement le site Internet créé par InforME.

320 InforME, *Annual Report 1999*, p. 8.

- offrir aux citoyens un cadre opérationnel pour interagir avec le gouvernement à tous les ordres : local, étatique et fédéral.

## 3.3 Enjeux du projet initial

L'avènement de la société de l'information a amené les autorités publiques de tous les ordres gouvernementaux à se questionner sur la nécessité d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour offrir aux citoyens et aux entreprises des services plus commodes et plus accessibles. Dans ce contexte, l'État du Maine a promu le concept de gouvernement en ligne (*e-government*) comme une option aux méthodes traditionnelles de prestation de services gouvernementaux[321].

La facilité d'accès aux services est une question qui se pose avec acuité dans le cas du Maine – un État qui s'étend sur un grand territoire, mais dont la population est relativement peu dense. Étant donné les coûts élevés impliqués par la construction d'un réseau de bureaux gouvernementaux couvrant l'ensemble du territoire, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont été considérées comme une solution rentable pour faciliter l'accès à l'information et aux services[322].

Le projet d'InforME constitue aussi une initiative visant à assurer l'accès de tous les citoyens aux technologies de l'information et à les adapter à leurs différents besoins. Ce projet de partenariat public-privé a été d'ailleurs adopté à la suite des consultations organisées par le gouvernement sur la question de l'accessibilité aux technologies de l'information (*Maximizing Economic Potential*, conférence tenue en septembre 1997). Le rapport issu de ces consultations recommande l'adoption d'une politique sur les services d'information centrée sur l'accès généralisé des citoyens[323]. L'*Information Services Policy Board* a établi en 1998 un comité intergouvernemental (*Accessibility Committee*) dont le mandat était d'élaborer des normes en matière d'accessibilité des technologies de l'information et d'évaluer périodiquement l'implantation de ces normes pour l'ensemble des initiatives gouvernementales. Les représentants d'InforME ont participé activement aux activités de ce comité, notamment à l'élaboration de la politique d'accessibilité à Internet adoptée en 2001 (*Maine State government web accessibility policy*[324]).

## 3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique

Puisque la loi qui a créé InforME ne permet pas l'investissement de fonds publics, l'investissement de départ devait être assumé par le partenaire privé. Le principal défi de la mise en place du portail a été par conséquent de trouver un partenaire prêt à accepter les risques d'une association avec le gouvernement. Ce partenaire ne pouvait être assuré d'un profit parce que les revenus allaient provenir des frais chargés pour les transactions en ligne. NEI s'est associé avec l'État du Maine en mars 1999 afin d'offrir des services en ligne en échange d'une portion des frais perçus pour ces services.

321 InforME, « Chairman's Message », *Annual Report 1999*, p. 3.

322 Mary Mosquera, « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

323 L'*InforME Public Information Access Act* sera adoptée en 1998. Maureen Connolly, *Universal Design : Maine's Opportunity to lead the way to Information for Everyone*, http://www.mainecite.org/docs/wpaper.htm

324 OIT, *The Collaborative Road to Maine State Web Accessibility*, http://www.maine.gov/oit/accessibility/easi.htm

Étant donné que la participation des M/O et des autres entités gouvernementales est volontaire, le déploiement du portail s'est effectué graduellement et a dû faire face à certains risques. Le but d'InforME a été de créer et de développer une base de services assurant la stabilité financière du portail et de construire, sur cette base, une offre de services gratuits en permanente expansion. InforME propose une philosophie gagnant-gagnant : augmenter l'efficience de la prestation de services tant pour les usagers que pour les M/O partenaires et créer des profits pour le partenaire privé. Cependant, certains M/O se sont montrés réticents à collaborer avec InforME, surtout au début, lorsque le mandat d'InforME n'était pas suffisamment connu. Les municipalités du Maine se sont également montrées réticentes à offrir des services en partenariat avec InforME[325]. Cette réticence a contribué à ralentir l'adoption des services en ligne par les M/O et les municipalités et, par conséquent, a limité les possibilités d'expansion du portail.

## 4 ORGANISMES RESPONSABLES

InforME a été créé à la suite d'une initiative du BIS qui a été remplacé en 2005 par l'OIT. Au sein de ce nouvel organisme, le Bureau ses services gouvernementaux en ligne (*E-Government Services Office*) a reçu le mandat de superviser l'ensemble des services gouvernementaux offerts en ligne. Ce bureau est responsable de l'élaboration de politiques et de normes concernant les sites Internet, de la gestion, la vérification et la conformité des sites Internet, de la sensibilisation et la formation en matière de gouvernement en ligne. Le Bureau des services gouvernementaux en ligne est responsable également du contrat de gestion du portail de l'État (www.maine.gov). Le directeur du Bureau fait partie du conseil d'administration d'InforME (*InforME Board*). Le dirigeant principal de l'information (*State Chief Information Officer*) de l'OIT agit actuellement à titre de président du conseil d'administration d'InforME[326].

### 4.1 Bureau des technologies de l'information (Office of Information Technology)

L'OIT a été créé en 2005 au sein du ministère des Services administratifs et financiers (*Department of Administrative and Financial Services*), par la fusion entre deux organismes : le BIS et le Bureau du dirigeant principal de l'information (*Office of the Chief Information Officer*). La création de l'OIT s'inscrit dans un vaste processus de restructuration de la gouvernance des technologies de l'information au sein du gouvernement du Maine[327].

#### 4.1.1 Mission du Bureau des technologies de l'information

Diriger et coordonner les stratégies d'acquisition, de gestion et d'utilisation des technologies de l'information mises en œuvre à l'échelle de l'État dans le but d'améliorer les services gouvernementaux et de promouvoir le développement économique.

325 Tamara Dukes, « Top Ten Myths About InforME », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.state.me.us/newsletter/backissues/Feb2000/top_ten_myths_about_informe.htm

326 Cette fonction a été assurée jusqu'en 2005 par le secrétaire d'État Dan Gwadosky.

327 OIT, *Annual Report 2005*, p. 4 à 7, http://www.maine.gov/oit/reports/index.htm

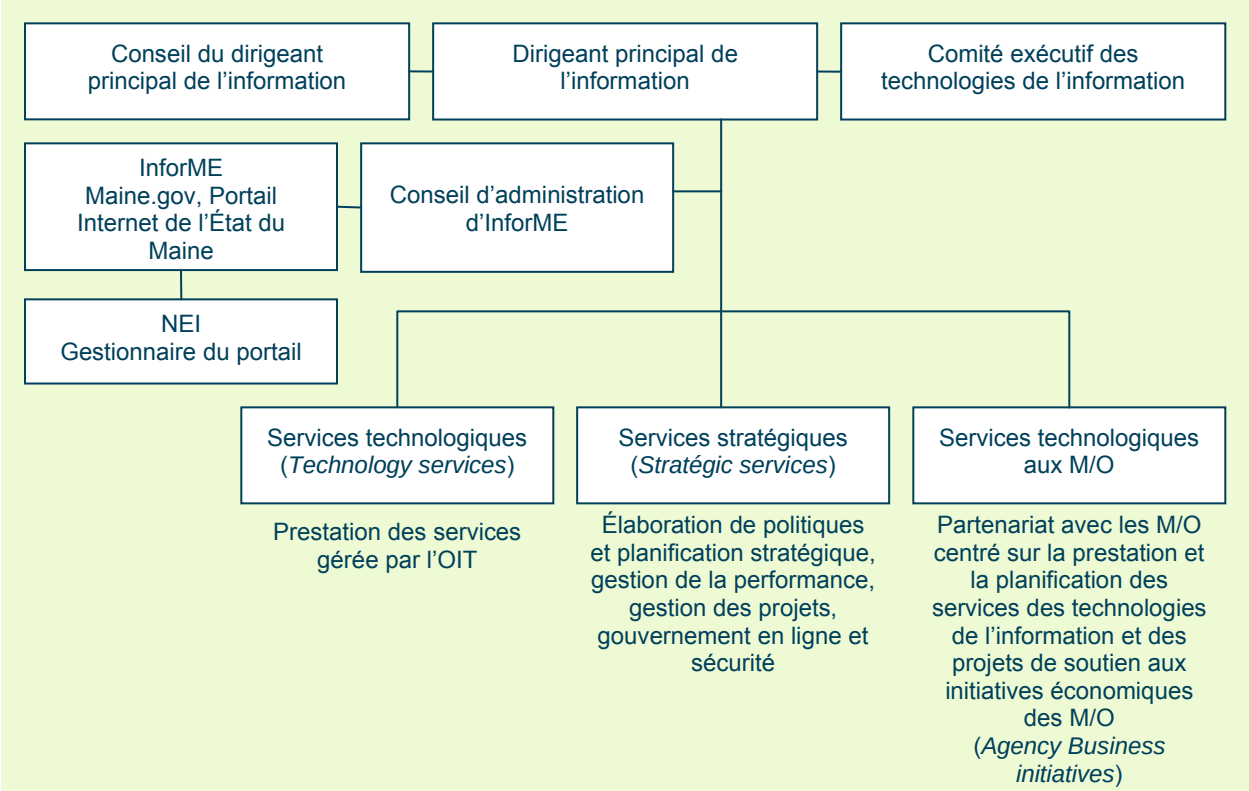
### 4.1.2 Mandat du Bureau des technologies de l'information

Gérer les technologies de l'information dans une perspective globale, en passant d'un modèle de gestion fragmenté selon les découpages administratifs vers un modèle unifié de gouvernance d'entreprise.

Le nouveau modèle est censé assurer l'unité de vision et la rigueur de la planification stratégique, la création d'une architecture et d'une infrastructure uniformes, la mise en place de modalités efficaces de gestion et de reddition de comptes et établir les priorités de l'État dans le secteur des technologies de l'information.

### 4.1.3 Structure

**FIGURE 7 : ORGANIGRAMME DE L'OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY**[328]




## 4.2 Conseil d'administration d'InforME (InforME Board)

La supervision de la gestion du portail est assurée par un conseil d'administration composé de 17 membres du public et du privé (15 membres avec droit de vote et 2 membres aviseurs sans droit de vote). La composition du conseil est établie selon la loi de création d'InforME, soit l'*InforME Public Information Access Act*.

328 OIT, *Annual Report 2005*, p. 21, http://www.maine.gov/oit/reports/index.htm

### 4.2.1 Composition[329]

- Le secrétaire d'État ou une personne désignée par celui-ci;
- Trois personnes qui sont des premiers dirigeants (*Chief Executive Officers*) de M/O ou trois personnes désignées par ceux-ci;
- Un représentant du système universitaire du Maine;
- Un représentant d'une association de municipalités à échelle étatique;
- Un représentant d'une organisation sans but lucratif;
- Un représentant d'une association de bibliothèques;
- Deux membres d'associations d'usagers;
- Le Commissaire des services administratifs et financiers (*Commissionner of Administrative and Financial Services*) ou son représentant;
- Le bibliothécaire de l'État ou une personne désignée par celui-ci;
- Deux membres du public, nommés par le Président du Sénat et, respectivement, par le président de la Chambre des représentants;
- Un représentant du ministère de la Justice (membre sans droit de vote);
- Le président-directeur général du partenaire privé ou un représentant de celui-ci (membre sans droit de vote);
- Le dirigeant principal de l'information (CIO) ou une personne désignée par celui-ci.

### 4.2.2 Mandat[330]

- Accomplir les objectifs d'InforME (*voir la section 3.2*);
- Approuver les critères et les spécifications en ce qui concerne le gestionnaire de portail et ses devoirs établis par le directeur du BIS[331];
- Approuver le contrat avec le gestionnaire de portail;
- Établir les politiques et les critères de performance, réviser et approuver les plans stratégiques soumis par le gestionnaire de portail;
- Évaluer la performance du gestionnaire de portail;
- Approuver les services privilégiés (*premium services*[332]);
- Réviser les revenus et les dépenses et approuver les frais proposés par le gestionnaire de portail pour tous les types de services offerts;
- Mettre en œuvre un mécanisme de résolution des conflits impliquant le gestionnaire de portail, les dépositaires de données (*data custodians*), les utilisateurs et les abonnés;
- Approuver les ententes interorganismes ayant un impact sur les services privilégiés;

---

329 Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 534, http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec534.html

330 *Ibid*., « *Duties* ».

331 À la suite de la restructuration entreprise en 2005, cette fonction est assurée par le dirigeant principal de l'information (*Chief Information Officer*) de l'OIT.

332 "*Premium services" means InforME services that are available only to subscribers. Premium services include, but are not limited to, the enhancement of information that is otherwise available through InforME for the statutory fee or at no charge*. Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 532, « Definitions », http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec532.html

- Approuver les ententes de service (*Service Level Agreements* – SLA) entre les dépositaires de données et le gestionnaire de portail, à l'exception de celles entre les organismes représentant le pouvoir législatif et judiciaire et le gestionnaire de portail, pour lesquelles l'approbation n'est pas requise;
- Autoriser le gestionnaire de portail à recouvrer des frais pour les services offerts et les transactions électroniques.

### 4.2.3 Reddition de comptes

Le conseil d'administration doit produire un rapport annuel devant contenir la liste complète des services offerts par InforME, les frais perçus pour les services et les critères utilisés pour déterminer les services qui sont offerts en tant que services privilégiés. Le rapport doit être soumis au Parlement.

## 4.3 Partenaire privé – New England Interactive

Le partenaire privé, NEI, a signé le contrat avec l'État du Maine le 15 avril 1999. NEI est une filiale de *National Information Consortium* (NIC), une compagnie spécialisée dans les services gouvernementaux en ligne. NEI travaille actuellement en partenariat avec deux autres États américains (Rhode Island et Vermont) pour offrir des services en ligne par l'intermédiaire de portails.

Le mandat et les responsabilités du partenaire privé sont établis par l'*InforME Public Access Information Act*[333] :

- servir en tant qu'agent de l'État en accomplissant les objectifs d'InforME;
- diriger et superviser les opérations quotidiennes et l'expansion d'InforME, y compris les opérations initiales nécessaires à la mise en marche du portail;
- participer aux réunions du conseil d'administration;
- archiver toutes les transactions d'InforME (opérationnelles, financières, etc.). Les archives demeurent la propriété du conseil d'administration;
- déposer et débourser des fonds tel qu'il est prévu par le conseil d'administration et par les ententes avec les M/O;
- établir les frais pour les services offerts aux abonnés, selon les règles spécifiées par la loi;
- percevoir les fonds pour les services et les renseignements offerts et les distribuer aux M/O appropriés selon les règles spécifiées par la loi;
- garantir que la divulgation de l'information confidentielle s'effectue uniquement avec l'autorisation expresse des dépositaires de données.

La reddition de comptes se fait de la manière suivante[334] :

- Rédiger le rapport annuel au Parlement et le soumettre au conseil d'administration jusqu'à la fin de l'année. Le rapport annuel doit inclure la liste complète des services offerts par

[333] Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 535, « *InforME Network Manager; contract terms and duties* », http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec535.html

[334] Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Reporting Requirements », p. 12.

InforME, les frais associés aux services privilégiés et les critères selon lesquels certains services sont offerts en tant que services privilégiés;

- Soumettre, chaque année, le rapport et l'audit financiers annuels d'InforME au Commissaire des services administratifs et financiers, dans un délai de 120 jours suivant la clôture de l'année financière d'InforME (30 juin). Le rapport doit inclure, sans toutefois s'y limiter, les états financiers vérifiés, l'avis du vérificateur, de l'information sur les modalités de contrôle interne, des conclusions et des recommandations. InforME est sujet à toute autre vérification et inspection jugées nécessaires par le gouverneur ou par le Conseil législatif;
- Élaborer et mettre à jour régulièrement, en collaboration avec les dépositaires de données, des projets de plans stratégiques et les présenter au conseil d'administration. Les projets doivent inclure des critères mesurables de la performance concernant la croissance des services;
- Rédiger à l'intention du conseil d'administration, sur une base périodique, des rapports concernant de nouveaux services susceptibles d'être offerts par InforME;
- Soumettre au conseil d'administration des rapports détaillés sur la gestion et l'utilisation du portail;
- Mesurer la satisfaction de la clientèle et rapporter les résultats au conseil d'administration sur une base annuelle;
- Mesurer et rapporter au conseil d'administration les tendances de croissance et d'utilisation du portail.

## 4.4 Guichet unique InforME

### 4.4.1 Mission d'InforME[335]

InforME doit fonctionner comme un portail autofinancé et rentable qui a la mission d'offrir et d'améliorer l'accès à l'information publique et aux services gouvernementaux en ligne. InforME reconnaît le droit d'accès des citoyens à l'information publique tout en respectant les lois qui protègent la vie privée et la confidentialité.

### 4.4.2 Mandat d'InforME

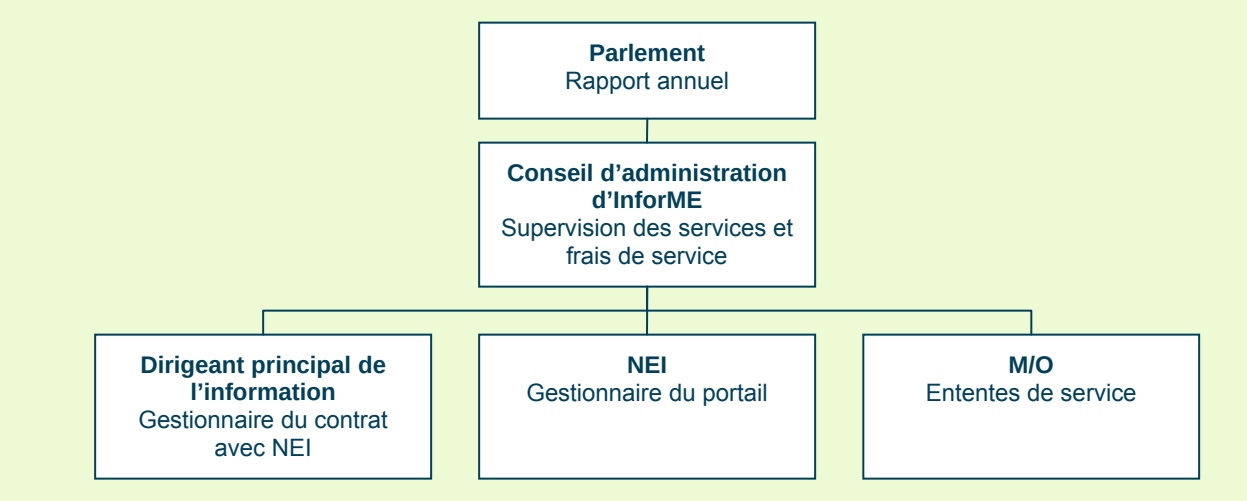
Atteindre les objectifs d'InforME (*voir la section 3.2*).

### 4.4.3 Structure d'InforME

Le personnel d'InforME compte actuellement 16 employés qui sont divisés en cinq services : Direction générale (1), Administration (1), Marketing et gestion de projets (4), Développement (7) et Services créatifs[336] (3).

335 InforME, *About InforME*, http://www.maine.gov/informe/about/index.htm
336 InforME, *Staff*, http://www.maine.gov/informe/about/staff.htm

**FIGURE 8 : STRUCTURE D'INFORME**[337]




### 4.4.4 Fonctionnement

Le cadre général du fonctionnement du portail est défini par la loi de création d'InforME (*InforME Public Information Access Act*) et par le contrat conclu entre l'État du Maine et le partenaire privé (*State of Maine Contract for Special Services*). Ce contrat reprend les stipulations de la loi en ce qui concerne la mission du portail, le mandat des organismes responsables et la gestion des services offerts sur le portail. Le contrat ajoute des précisions sur les obligations du partenaire privé pour ce qui est des modalités de gestion du portail.

InforME offre des services aux citoyens sur la base d'ententes contractées entre NEI et les M/O (SLA). Les ententes entre les M/O et NEI sont conclues sur une base volontaire et doivent être approuvées par le conseil d'administration d'InforME. Les ententes précisent le type de services offerts, les modalités d'accès à ces services, les frais de service et, le cas échéant, les exigences particulières que les usagers doivent satisfaire pour avoir accès à des services spécifiques[338].

Le financement du portail provient des frais de transaction et d'abonnement pour les services en ligne créés et gérés par InforME. La loi qui a fondé InforME interdit d'exiger des frais de commodité (*convenience fees*) en plus des frais statutaires (*statutory fees*) exigés par les M/O pour les services offerts. C'est pourquoi le financement d'InforME a été au début assuré entièrement par le partenaire privé. Ensuite, au fur et à mesure que le projet s'est développé, le financement a été assuré par deux moyens : a) une portion des frais de service négociée avec les M/O partenaires; b) les frais exigés pour les services privilégiés pour lesquels un abonnement est requis[339].

337 InforME, *Annual Report 1999*, p. 7.
338 Une description détaillée des ententes avec les M/O est présentée à la section 9.
339 InforME, *InforME Funding Model*, http://www.maine.gov/informe/about/index.htm

# 5 OFFRE DE SERVICES

Au cours de la première année de fonctionnement (1999), les activités d'InforME se sont concentrées principalement sur des aspects techniques internes (établir la configuration du réseau et les modalités d'accès, concevoir et construire la nouvelle page d'accueil du portail de l'État). À partir de 2000, InforME a accordé la priorité aux activités de développement et de promotion de nouveaux services.

## 5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique

### 5.1.1 Services aux citoyens

- Services informationnels : En 1999, deux services informationnels étaient offerts aux citoyens (*New State Search Engine* – moteur de recherche sur le site de l'État du Maine; *BMW Vanity Plate Availability Check* – vérification en ligne de la disponibilité des plaques d'immatriculation);
- Services transactionnels : Trois services transactionnels étaient accessibles en 1999 à la suite d'une entente avec le ministère des Pêches et de la Faune – permis de chasse et de pêche[340]; renouvellement de l'immatriculation des motoneiges et des véhicules tout-terrain (*Snowmobile and ATV Renewals*); demandes spéciales (*Special Request Service*);
- Portée des services : étant donné qu'il s'agit d'un portail électronique, les services offerts sont en principe accessibles à tous les usagers disposant d'une connexion Internet. Selon une enquête statistique, plus de 40 % des ménages du Maine disposaient, en 1999, d'une connexion Internet[341].

### 5.1.2 Services aux entreprises

- Services informationnels/transactionnels : En 1999, quatre services étaient offerts aux entreprises sur la base d'une entente avec le *Bureau of Motor Vehicles* (BMV). Ces services permettaient aux usagers d'effectuer des recherches dans les dossiers des conducteurs et des véhicules (*Batch Driving Records*, *Interactive Driver Records Search*, *Interactive Title and Registration Record Search*, *BMV Special Request Services*). Les entreprises obtenaient l'accès aux archives du BMV en payant des frais d'abonnement et des frais de service.
- Portée des services : Les quatre services étaient offerts seulement aux abonnés. En septembre 1999, 15 compagnies avaient fait des demandes d'abonnement à ces services[342].

---

340 Le service de permis et licences de chasse et de pêche a été offert pendant deux années selon la modalité traditionnelle (le personnel d'InforME délivrait les licences et les permis sur support papier et les envoyait par la poste aux demandeurs). En 2002 le *Department of Inland Fisheries and Wildlife* a adopté un système d'achat en ligne de permis de chasse et de pêche. Voir InforME, *General Manager's Report*, août-septembre 2001, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7997&an=2

341 Maine. Department of Secretary of State, 2000 Press Releases, *New Online Services Announced by Secretary Gwadosky*, 7 janvier 2000, http://www.state.me.us/sos/news/press00.html

342 InforME, *General Manager's Report*, août-septembre 1999, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8016&an=2

## 5.2 Services actuellement offerts

Depuis 1999, InforME a continuellement augmenté et diversifié l'offre de services en ligne. Le rythme d'expansion de l'offre de services a été de 20 à 30 nouveaux services (payants et gratuits) ajoutés chaque année. Plus de 300[343] services en ligne sont actuellement accessibles par l'intermédiaire du portail www.maine.gov géré par InforME. L'accès à la liste complète des services en ligne est donné par l'hyperlien *Online services* qui est affiché sur toutes les pages Internet du portail. À l'instar de l'ensemble de l'information accessible sur le portail, les services en ligne sont organisés plutôt selon des thèmes que selon des critères organisationnels.

### 5.2.1 Services aux citoyens

InforME offre actuellement aux citoyens environ 122 services de type informationnel, interactionnel et transactionnel qui sont regroupés par thèmes. Voici la liste complète des thèmes illustrés par des exemples[344] :

- villes (obtenir de l'information sur les villes du Maine);
- communauté (effectuer une recherche dans le registre des délinquants sexuels);
- plaintes (formuler une plainte à l'endroit d'un professionnel et l'envoyer au M/O approprié);
- véhicules automobiles (renouveler le permis de conduire);
- éducation (obtenir de l'information sur les institutions d'enseignement du Maine);
- emploi (faire une demande de prestation de chômage);
- gouvernement (effectuer une recherche dans les archives du Parlement);
- santé et sécurité (obtenir de l'information sur les services de prévention et de traitement de la toxicomanie);
- sports et loisirs (obtenir des permis de chasse et de pêche);
- magasinage (magasine virtuel de produits fabriqués au Maine);
- voyages et tourisme (demander des cartes et des guides de voyage);
- impots (remplir les déclarations d'impôts).

### 5.2.2 Services aux entreprises

InforME offre actuellement aux entreprises environ 48 services en ligne de type informationnel, interactionnel et transactionnel qui sont également regroupés par thèmes. Voici la liste complète des thèmes illustrés par des exemples[345] :

- services corporatifs (remplir les rapports annuels);
- gouvernement (effectuer une recherche dans les archives législatives);
- travail/emploi (effectuer une recherche dans les banques de données statistiques sur le marché du travail et l'économie);
- permis et licences d'affaires (renouveler une licence professionnelle);

343 Ce chiffre est mentionné dans le rapport annuel de 2005 et sur le portail. Le chiffre inclut les services de renouvellement de licences qui sont comptés individuellement (il y a environ 140 services de ce type).
344 Voir la liste complète des services à l'annexe I.
345 Voir la liste complète des services à l'annexe I.

- renseignements personnels (effectuer une recherche dans le registre des casiers judiciaires);
- véhicules automobiles (effectuer une recherche dans les dossiers des conducteurs);
- impôts (remplir les déclarations de revenus).

### 5.2.3 Services aux abonnés

Les abonnés d'InforME sont en grande majorité des entreprises. Les services aux abonnés sont regroupés selon les mêmes catégories que les services aux entreprises. Cependant, les services aux abonnés sont des services privilégiés qui offrent l'accès à de l'information plus détaillée et de meilleure qualité.

## 5.3 Portée des services offerts

Depuis sa création, le portail a continuellement été amélioré afin d'élargir la portée des services offerts. Avant d'être transféré sous la responsabilité d'InforME, le site de l'État du Maine consistait dans une seule page contenant une collection de liens. En 2000, InforME a transformé le site de l'État dans un portail qui regroupait les sites Internet de plusieurs M/O et qui permettait d'effectuer des transactions en ligne. Cette première version du site officiel de l'État (www.state.me.us) représente une première étape de la transition vers un portail orienté vers les besoins du citoyen. InforME a continué à développer et améliorer le contenu du portail et la technologie utilisée dans une perspective centrée sur le citoyen. En 2002, le portail a été restructuré en ce qui concerne la présentation, le contenu, les outils de navigation et les services aux usagers, afin d'améliorer l'accessibilité de l'information et des services. La nouvelle version du portail a été lancée sous un nouveau nom de marque (*re-branded*) : www.maine.gov. En 2004, le portail a été encore une fois complètement modifié et reconstruit par l'implantation de nouvelles technologies et de logiciels adaptés. De nouveaux services informationnels et transactionnels ont été ajoutés, y compris deux sous-portails (*eDemocracy portal* et *Local Government portal*). Le nouveau portail respecte les standards fédéraux, étatiques et sectoriels en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées. Le portail www.maine.gov a été reconnu comme le meilleur portail du gouvernement aux États-Unis par le *Center for Digital Government*[346].

Quelques statistiques sur la portée des services[347] :

- la page d'accueil du portail reçoit un million de visites par mois;
- le trafic des visiteurs a augmenté de 500 % depuis 2000;
- InforME héberge plus de 100 000 pages Internet du gouvernement;
- InforME traite plus de 700 000 transactions par mois et dessert plus de 1 200 abonnés mensuels actifs;
- InforME répond à environ 5 500 courriels adressés au webmestre de Maine.gov par année;
- InforME offre des services à la clientèle (*help desk services*) et répond à environ 4 000 appels téléphoniques et demandes d'aide en ligne (*LiveHelp requests*) par année.

[346] Maine.gov, *Maine.gov History*, http://www.maine.gov/informe/state/portal/history.htm
[347] Maine.gov, *Maine.gov Statistics*, http://www.maine.gov/informe/state/portal/statistics.htm

## 5.4 Intégration des services

Si on se rapporte à la classification élaborée par Claire Lobet-Maris, InforME se situe entre les guichets uniques de type *Multiple services shop* et les guichets uniques de type *One-stop-shopping*. Les premiers offrent « en un seul point d'accès, différents types de services ou de prestations administratives mais sans réorganisation et intégration préalables de ceux-ci », tandis que les autres « transcendent les frontières établies en termes de compétences départementales pour offrir un service intégré et réorganisé en fonction d'un parcours administratif réel du citoyen[348] ».

Parmi les services accessibles sur le portail, on peut distinguer des services partiellement intégrés et des services non intégrés qui sont accessibles par l'intermédiaire du portail mais dont la gestion demeure entièrement sous la responsabilité des M/O. Tous les services en ligne accessibles par le portail sont offerts sur la base d'ententes individuelles avec les M/O et les municipalités du Maine[349].

Les services informationnels, transactionnels et interactionnels offerts aux citoyens et aux entreprises sont regroupés par thèmes en fonction des besoins des usagers. Cette modalité d'organisation des services peut être interprétée comme une tendance émergente d'intégration par secteur. Les projets de déploiement du portail visent également l'intégration horizontale des services. Le premier rapport annuel (1999) affirme que la philosophie du portail est basée sur une offre de services qui transcende les découpages organisationnels et les frontières juridictionnelles : « *The enterprises philosophy even stretches to other branches and levels of government, taking into consideration that many citizens do not differentiate local government from state government and would rather go to one place to conduct all government business*[350] ».

Les plans stratégiques mentionnent l'expansion des services interorganismes et multi-juridictionnels parmi les objectifs stratégiques principaux d'InforME : « Objectifs stratégique 3 : Offrir aux citoyens, à l'échelle de l'organisation gouvernementale, un cadre intégré d'interaction avec le gouvernement, y compris par l'expansion des services interorganismes et multijuridictionnels[351] ».

Enfin, un communiqué de presse du gouverneur mentionne explicitement la stratégie de l'intégration horizontale par l'utilisation des technologies de l'information : « *Horizontal integration – the blurring of the distinctions between state, county, and municipal services – will occur via technology*[352] ».

348 Claire Lobet-Maris, en coll., *Guichet unique, réalité plurielle. Résultats d'une enquête européenne*, http://www.creis.sgdg.org/colloques%20creis/2001/is01_actes_colloque/creis-lobet.htm

349 Voir la section 9.

350 InforME, *Annual Report 1999*, p. 9.

351 InforME, *Strategic Plan III*, *2004-2006*, Goal 3: "Provide an enterprise-wide framework for citizens to interact seamlessly with government, including through the expansion of multi-agency and multi-jurisdictional services".

352 Mary N. Cloutier, « Governor Baldacci Speaks to Maine Executive Leadership Forum », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.state.me.us/newsletter/sept2003/governor_baldacci_speaks_to_main.htm

### 5.4.1 Identification et description des services intégrés

#### Services aux citoyens

Parmi les services aux citoyens, on peut repérer plusieurs services partiellement intégrés. Des applications informatiques uniformes ont été créées pour ces services transactionnels. InforME s'occupe de la collecte et/ou de la distribution des frais et perçoit des frais de service. Les logos des M/O partenaires, de Maine.gov et celui d'InforME sont affichés sur la page Internet de ces services.

- Services offerts en collaboration avec le Bureau of Motor Vehicles
  - Renouvellement/remplacement du permis de conduire (*Driver's Licence Replacement/Renewal*);
  - Renouvellement de l'immatriculation des véhicules (*Vehicle Registration Renewal*);
  - Recherches dans les dossiers des conducteurs automobiles (*Driver's Records*);
  - Recherches dans les dossiers des véhicules (*Search Vehicle Registration Records, Crash Reports*);
  - Vérification de l'admissibilité des plaques d'immatriculation des véhicules et demandes de plaques d'immatriculation (*Vanity Plate Search & Order Service*);
  - Paiement des contraventions (*PayTixx : Pay Traffic Tickets*);
  - Vérification de l'assurance automobile (*Evidence of Vehicle Insurance*).
- Services offerts en collaboration avec le service de police de l'État du Maine, ministère de la Sécurité publique
  - Recherches dans les casiers judiciaires (*Request Public Criminal History Records*);
  - Recherches dans le registre des délinquants sexuels (*Sex Offender Registry Search*);
  - Recherches dans les archives sur les collisions des véhicules (*Crash Reports*).
- Services offerts en collaboration avec le ministère des Pêches et de la Faune (Department of Inland Fisheries and Wildlife)
  - Permis de chasse et de pêche (*Hunting & Fishing Licenses, Moose Hunting Permits, Wild Turkey Hunting Permits*).
- Services offerts en collaboration avec les Archives de l'État du Maine (ministère du Secrétaire d'État)
  - Recherches et commandes de documents (*Archives Search & Ordering; Birth, Marriage, & Death Record Searches; Birth, Marriage, & Death Record Ordering*).
- Les services offerts en collaboration avec les municipalités du Maine
  - Renouvellement de l'immatriculation des véhicules – service de renouvellement rapide (*Vehicle Registration Renewal - Rapid Renewal)*;
  - Renouvellement de l'immatriculation des aéronefs (*Aircraft Registration Renewal*);
  - Permis de brûlage (*Burn Permits*);
  - Permis de chien (*Dog Licensing*);

- Paiement des taxes foncières (*Property Tax Payments*).

Deux services offerts aux municipalités (le renouvellement de l'immatriculation des véhicules et le renouvellement de l'immatriculation des aéronefs) sont des illustrations de la tendance à l'intégration horizontale. Pour obtenir le renouvellement de l'immatriculation des véhicules ou des aéronefs, les citoyens doivent payer deux types de frais : les frais d'immatriculation perçus par le gouvernement central (le BMV et, respectivement, le ministère des Transports et le gouvernement local la – taxe municipale ou taxe d'accise). Les services en ligne permettent aux usagers d'acquitter les frais d'immatriculation et la taxe municipale par un seul paiement en ligne. InforME perçoit les fonds, transmet ensuite aux M/O et aux municipalités leur part respective et perçoit des frais de service. Les transactions s'effectuent ainsi simultanément avec deux paliers du gouvernement, le central et le local.

### Services aux entreprises

Tout comme pour les services intégrés aux citoyens, des applications informatiques uniformes ont été créées pour ces services transactionnels aux entreprises. InforME s'occupe de la collecte et/ou de la distribution des frais et perçoit des frais de service. Les logos des M/O partenaires, de Maine.gov et dans certains cas le logo d'InforME sont affichés sur la page Internet de ces services.

- Services offerts en collaboration avec le Bureau des corporations, des élections et des commissions (Bureau of Corporations, Elections and Commissions) du ministère du Secrétaire d'État
  - Recherches dans les archives des entreprises constituées en sociétés (*Search Registered Corporations*);
  - Recherches dans les archives de documents produits en vertu des dispositions du Code commercial uniforme (*Search Uniform Commercial Code Filings*);
  - Possibilité de remplir les rapports annuels (*File Corporate Annual Records*).

- Services offerts en collaboration avec le Bureau of Motor Vehicles
  - Renouvellement/remplacement du permis de conduire (*Driver's Licence Replacement/Renewal*); obtention de permis spéciaux (*Over Limit Permits*);
  - Recherches dans les dossiers des conducteurs automobiles (Driver's Cross Check; Search Driving Records; Search Title Records);
  - Recherches dans les archives de données sur les véhicules (*Search Vehicle Registration Records*);
  - Rappel électronique pour le renouvellement de l'assurance (*Electronic Notification of Insurance Cancellation*).

- Services offerts en collaboration avec le Bureau des licences et de la réglementation professionnelle (Office of Licensing and Regulation)
  - Vérification de permis d'exercice des professionnels (*Check Professional License Status*);
  - Cherche d'un titulaire de permis professionnel (*Find a Licensed Professional*);
  - Renouvellement du permis d'exercice d'une profession (*Renew Professional License*).

- Services offerts en collaboration avec le service de police de l'État du Maine, ministère de la Sécurité publique

  - Vérifications dans les casiers judiciaires (*Request Public Criminal History Records*);
  - Inscription en ligne pour les services de prélèvement d'empreintes digitales (*Teachers: Register Online for Fingerprinting*);
  - Recherches dans les archives sur les collisions des véhicules (*Crash Reports*).

### Services aux abonnés

On peut considérer que les services aux abonnés sont des services intégrés. Les services aux abonnés sont des services privilégiés pour lesquels des frais d'abonnement annuels sont exigés. Ces services sont offerts sur la base d'une entente de service avec les abonnés. Les abonnés bénéficient de plusieurs avantages : accès à de l'information plus détaillée et de meilleure qualité, accès à des services spéciaux, comptes d'usagers qui peuvent être gérés en ligne, modalités de facturation variées (paiement par carte de crédit, paiement par débit direct, facturation mensuelle), soutien technique et service à la clientèle privilégié. Toute l'information sur les services aux abonnés est regroupée sur la page Internet *Subscriber Center*[353]. Pour l'ensemble des services aux abonnés, InforME effectue la facturation, le recouvrement des fonds et la redistribution des fonds aux M/O appropriés.

Les services offerts aux abonnés sont :

- Services offerts en collaboration avec le Bureau of Motor Vehicles

  - Recherches dans les dossiers des conducteurs automobiles (*Driver's Cross Check; Search Driving Records; Search Title Records*);
  - Recherches dans les archives de données sur les véhicules (*Search Vehicle Registration Records*);
  - Obtention de permis spéciaux (*Over Limit Permits*).

- Services offerts en collaboration avec le Bureau des corporations, des élections et des commissions (Bureau of Corporations, Elections and Commissions) du ministère du Secrétaire d'État

  - Recherches dans les archives des entreprises constituées en sociétés (*Search Registered Corporations*);
  - Recherches dans les archives de documents produits en vertu des dispositions du Code commercial uniforme (*Search Uniform Commercial Code Filings*);
  - Possibilité de remplir les rapports annuels (*File Corporate Annual Records*).

- Services offerts en collaboration avec le Bureau des licences et de la réglementation professionnelle (Office of Licensing and Regulation)

  - Vérification de permis d'exercice des professionnels (*Check Professional License Status*);
  - Recherche d'un titulaire de permis professionnel (*Find a Licensed Professional*);
  - Renouvellement du permis d'exercice d'une profession (*Renew Professional License*).

[353] Maine.gov, *Subscriber Services*, http://www.maine.gov/informe/subscriber/index.htm

- Services offerts en collaboration avec le service de police de l'État du Maine, ministère de la Sécurité publique
  - Vérifications dans les casiers judiciaires (*Request Public Criminal History Records*);
  - Recherche dans les archives sur les collisions des véhicules (*Crash Reports*).

### 5.4.2 Identification et description des services non intégrés

La liste des services en ligne offerts sur le portail contient des services pour lesquels InforME n'a pas conçu d'applications informatiques. Il s'agit principalement d'hyperliens vers des services informationnels et interactionnels gérés entièrement par d'autres M/O. Certains de ces services sont accessibles sur des sites Internet hébergés sur Maine.gov (par exemple, remplir les formulaires de demande d'adoption – *Adoption Interest Form* –, contacter un bibliothécaire de l'État – *Ask a Maine State Reference Librarian* – ou effectuer une recherche dans les banques de données législatives – *Bill Status Search*), mais ces services informationnels ne sont pas gérés par InforME. Le logo d'InforME n'est pas affiché sur les pages Internet de ces services, mais seulement celui de Maine.gov. D'autres services inclus dans la liste renvoient à des sites Internet qui ne sont pas hébergés sur Maine.gov, par exemple, effectuer une recherche sur les institutions d'enseignement et effectuer une recherche dans les banques de données statistiques sur le marché du travail et l'économie. Dans ce cas, il s'agit uniquement d'une stratégie de regroupement de services en fonction des besoins des usagers.

### 5.4.3 Effets de l'intégration sur l'offre de services des ministères et/ou organismes initialement responsables des services

Les services offerts par les M/O et les municipalités n'ont pas été totalement « cédés » à InforME. Les M/O et les municipalités initialement responsables de ces services continuent à les offrir sous les formes traditionnelles[354]. Cependant, la prestation en ligne des services a conduit à la diminution de la demande de services par téléphone, au comptoir, par la poste, etc. Un autre effet a été l'élimination de la redondance dans certaines activités des M/O et, par conséquent, l'augmentation de l'efficacité des processus de travail[355]. La diminution de la charge de travail a permis au personnel des M/O d'améliorer la qualité des services offerts par les modalités traditionnelles. Le portail offre aux usagers une modalité de service flexible et commode, en éliminant les barrières géographiques (déplacements aux bureaux) et les difficultés liées aux heures d'ouverture. En résumé, la mise en place de ce nouveau canal de prestation de services a permis d'améliorer la qualité d'ensemble des services offerts par les M/O et les municipalités et d'augmenter le taux global d'utilisation de services.

Le taux d'adoption d'un service permet de déterminer dans quelle proportion le service respectif est offert en ligne et dans quelle proportion il continue à être dispensé par les canaux traditionnels. InforME a créé un outil de suivi des taux d'adoption des services en ligne offerts.

---

354 Selon le rapport annuel de 2001, il existe une demande croissante pour l'offre en ligne des services, même si ces services continuent d'être offerts par les canaux traditionnels : « *While Internet services will never replace conventional methods of service, there are a growing number of individuals and business that are demanding the government keep pace with the private sector in providing online services as an alternative*. » InforME, *Annual Report 2001*, p. 2.

355 Cette rubrique présente les bénéfices apportés aux M/O par les services en ligne les plus populaires offerts par InforME. InforME, *Annual Report 2000*, p. 2. Maine.gov, *Success stories*, http://www.maine.gov/informe/state/apps/success_stories/index.htm

L'objectif d'InforME est d'augmenter les taux d'adoption pour tous les services accessibles sur le portail Maine.gov.

Certains segments de service demeurent entièrement sous la responsabilité des M/O. Par exemple, pour le renouvellement du permis de conduire, l'usager a la possibilité d'effectuer sur le portail toutes les étapes de la procédure administrative respective. Le permis de conduire est cependant émis par le BMV qui l'envoie au demandeur par la poste.

L'intégration (plus ou moins poussée) des services au portail a produit des effets d'entraînement sur certains partenaires d'InforME. Par exemple, l'intégration de plusieurs services offerts initialement par le BMV et par les municipalités (le service de renouvellement de l'immatriculation des véhicules – *Rapid Renewal System*) a convaincu plusieurs municipalités à collaborer avec InforME pour offrir d'autres services. Plusieurs services municipaux ont ensuite été délégués à InforME sur le modèle des services intégrés : le renouvellement de l'immatriculation des aéronefs (*Aircraft Registration Renewal*), les permis de brûlage (*Burn Permits*), les permis de chien (*Dog Licensing*), le paiement des taxes foncières (*Property Tax Payments*[356]).

### 5.4.4 Effets de l'intégration sur l'offre de services des autres ministères et/ou organismes

Il n'y a pas d'information accessible au sujet des effets de l'intégration sur l'offre de services des autres M/O.

### 5.4.5 Identification visuelle

Le logo de Maine.gov (*Official Website of the State of Maine*) est le logo principal affiché sur le portail. Il se retrouve sur toutes les pages Internet créées par InforME ou hébergées sur le portail. Le logo Maine.gov est affiché en tête de toutes les pages Internet du portail (dans le coin gauche), tandis que le logo d'InforME est affiché seulement sur les pages des services intégrés (dans le coin gauche au bas de la page). Le logo du portail Maine.gov est plus visible et plus grand que celui d'InforME. Cette manière de présentation des logos a été déterminée à la suite d'une réunion du conseil d'administration où il a été décidé que le but d'InforME sera de promouvoir le « nom de marque » (*brand*) du portail de l'État du Maine et non celui d'InforME[357]. Le site d'InforME (www.maine.gov/informe) est cependant mis en évidence par un logo spécifique et par des hyperliens affichés sur le portail. Toute information portant sur Maine.gov doit cependant mentionner que le portail est un service offert par InforME[358].

---

356 « Seeing the success of the vehicle registration, towns wanted to conduct more services online, such as payment property taxes and dog registrations ». Mary Mosquera, « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

357 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 24 janvier 2000, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8012&an=1

358 Les communiqués de presse utilisent généralement la formule suivante : « *Maine.gov is the official Web site of the state of Maine (www.Maine.gov) and a service of the Information Resource of Maine (InforME)* ».

Le logo d'InforME représente le nom de l'organisme dont la dernière partie (ME) est superposée sur la carte de l'État du Maine. « ME » est l'abréviation du nom de l'État, mais suggère en même temps la préoccupation de créer un portail axé sur les besoins individuels du citoyen usager. Ce logo est affiché sur le site d'InforME (www.informe.org transféré depuis 2002 à l'adresse http://www.maine.gov/informe/) et sur les pages Internet des services entièrement développés et réorganisés par InforME (par exemple les services transactionnels offerts sur la base de l'entente avec le BMV, les services informationnels et interactionnels offerts sur le sous-portail *eDemocracy*). Le logo se trouve également sur les documents produits par InforME, comme par exemple les rapports annuels, les rapports de gestion, les carnets de projet préparés à l'intention des partenaires, etc.

Les logos des M/O sont également affichés sur les pages Internet des services, en dessous du logo de Maine.gov. Ils sont plus visibles que le logo d'InforME. Sur les pages Internet des services intégrés on peut retrouver également des logos créés pour ces services.

Voici la page Internet de *Rapid Renewal* (le service de renouvellement de l'immatriculation des véhicules[359]) pour une illustration des modalités d'affichage des différents logos :

359 Maine.gov, *Welcome Rapid Renewal*, http://www.informe.org/bmv/rapid-renewal/

# 6 PRESTATION DE SERVICES

## 6.1 Mode de prestation de services

### 6.1.1 Services offerts par Internet

Tous les services offerts actuellement par InforME sont accessibles en ligne par le portail www.maine.gov. L'hyperlien *Online Services* est affiché sur tous les sites Internet hébergés par le portail.

### 6.1.2 Services offerts par d'autres modalités

- **Services par télécopie**

Les services de consultation des dossiers des conducteurs automobiles (*Search Driving Records*) et le service de délivrance de permis spéciaux (*Over Limit Permits*) comportent un segment de service offert par télécopie (*Fax-back service*). Les deux services sont offerts sur la base d'ententes avec le BMV. Le premier permet aux abonnés d'InforME de demander de l'information stockée dans la banque de données du BMV et de les recevoir par télécopie. Le second permet aux usagers de demander des permis pour le transport de chargements plus lourds que la limite permise et d'obtenir ces permis par télécopie.

- **Services par téléphone (Réponse vocale interactive)**

*Paytixx* est un service offert par Internet et par téléphone (*Interactive Voice Response*). Ce service permet aux usagers de payer les contraventions (*Pay Traffic Tickets*).

- **Services en personne**

Le service de renouvellement du permis de conduire est offert également dans des kiosques implantés par le BMV. Étant donné que les services d'InforME sont offerts en ligne, à l'exception de deux services offerts par télécopie et d'un service offert par téléphone, les kiosques constituent un projet pilote. Ce projet pilote se déroule actuellement dans une seule ville du Maine (Augusta). La portion de frais de service perçue par le portail a été réduite à la moitié (0,50 $ au lieu de 1,00 $) afin d'encourager cette nouvelle modalité de service et d'en permettre l'expansion[360].

## 6.2 Nature de l'accompagnement offert à la clientèle

### 6.2.1 Internet

InforME offre plusieurs modalités d'aide sur Internet qui sont regroupées sur la page Internet du centre d'assistance (*Help Center*[361]).

- *How to Use the Maine.gov Website* – Rubrique de conseils pour les utilisateurs du portail;

[360] InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 17 août 2005, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8592&an=1

[361] Maine.gov, *Help Center*, http://www.maine.gov/portal/helpdesk.htm

- *Searching maine.gov* – Rubrique d'information sur les outils de recherche accessibles sur le portail;
- *Live Help Online* (*Online chat*) – Service d'aide en ligne pour les usagers, accessible du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h;
- *Using Maine.gov Online Services* – Rubrique de conseils concernant les services en ligne. Les usagers peuvent obtenir des renseignements sur le mode de fonctionnement de la plupart des services en ligne en consultant les rubriques Foire aux questions ou en utilisant les « démos » disponibles pour certains services. Pour la majorité des services, les usagers ont la possibilité de demander de l'assistance technique par courriel en cliquant sur un hyperlien qui les redirige vers la procédure appropriée; le responsable de l'assistance technique est disponible du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h. Pour obtenir des renseignements sur les services, les usagers peuvent s'adresser aux M/O responsables ou coresponsables dont les numéros de téléphone et les adresses de courriel sont affichés sur la page Internet des services respectifs;
- *Subscriber Support* – Rubrique qui regroupe des modalités d'aide destinées aux abonnés (courriel, aide en ligne);
- *Contact the Maine.gov Webmaster* – Le webmestre du portail a plusieurs attributions en ce qui concerne de l'aide à la clientèle : Répondre aux questions techniques ou relatives aux erreurs survenues sur le portail; Rediriger les usagers vers le M/O qui pourrait répondre à leurs questions; Envoyer par courriel aux usagers un hyperlien vers la page Internet contenant l'information recherchée.

#### 6.2.2 Téléphone

Le service d'aide à la clientèle (*Customer Support*) est à la disposition des usagers, de 9 h à 17 h, du lundi au vendredi. Le responsable informe les usagers des services offerts ou transfère les appels vers le M/O où ils pourraient obtenir les renseignements demandés. Les usagers ont également la possibilité d'appeler directement les M/O partenaires aux numéros de téléphone qui sont affichés sur la page Internet des services.

### 6.3 Organisation du service

#### 6.3.1 Lien entre le service téléphonique et le service offert au comptoir

InforME offre principalement de l'assistance technique à la clientèle, par Internet (courriel, clavardage) et par téléphone. Les M/O et les autres institutions partenaires offrent de l'information sur le contenu des services. Les coordonnées (numéros de téléphone, courriels) des institutions partenaires sont affichées sur les pages Internet des services. Un hyperlien *Technical Assistance* y est également affiché et renvoie vers la page Internet de la procédure de demande de soutien technique (en ligne ou par téléphone).

#### 6.3.2 Nombre de guichets par ministère et organisme

InforME n'a pas mis en place de guichets de services.

#### 6.3.3 Modalités d'accueil et d'acheminement des clients dans le centre de services

InforME n'a pas mis en place de centres de services.

# 7 MODALITÉS DE GESTION

## 7.1 Gestion des ressources humaines

### 7.1.1 Statut des employés

Si au début le personnel d'InforME comptait seulement 3 employés, il en compte actuellement 16, répartis en 5 services : Direction générale (1), Administration (1), Marketing et gestion de projets (4), Développement (7) et Services créatifs[362] (3). Les employés ont été recrutés graduellement en fonction de l'évolution des besoins de gestion du portail. Tous les membres du personnel sont des employés de NEI ou de NIC et travaillent sur une base contractuelle. Certains employés avaient déjà de l'expérience dans le domaine du gouvernement en ligne.

Conformément au contrat-cadre conclu avec l'État du Maine, le partenaire privé doit fournir du personnel hautement qualifié et entièrement dévoué au projet d'InforME. NEI est donc responsable de l'embauche, du recrutement, de la formation, de la gestion et du congédiement des employés du portail. NEI est également responsable du paiement de diverses prestations financières aux employés (*workers' compensation premiums* et autres compensations).

Le personnel du portail doit satisfaire à quelques conditions précisées dans le contrat-cadre. Aucun employé de l'État ne doit être engagé par InforME. L'État a le droit de demander à NEI de retirer ou d'assigner à un autre poste tout employé de NEI ou du sous-contractant de NEI que l'État considère inapproprié pour accomplir le mandat du portail. NEI a l'obligation d'engager du personnel suffisant pour gérer le portail; fournir et documenter les systèmes et les programmes nécessaires pour offrir de l'information et traiter des transactions en ligne; facturer, faire la collecte de fonds, distribuer les paiements et exercer d'autres activités financières nécessaire au fonctionnement d'un portail financièrement solide; préparer les documents de marketing, de formation et autres documents dans la mesure où les fonds du portail le permettent[363].

Les membres du conseil d'administration ont un statut différent des employés du portail. Le Bureau des services d'information (BIS, actuellement OIT) a l'obligation, selon la loi qui a créé InforME, de fournir du personnel au conseil d'administration; le dirigeant principal de l'information est actuellement le président du conseil, le directeur du Bureau des services gouvernementaux en ligne et la secrétaire administrative de l'OIT sont membres du conseil. Étant donné que le portail a été conçu pour fonctionner sans financement public, aucun membre du conseil d'administration ne doit recevoir de salaire pour le travail lié à InforME; tous les membres du conseil d'administration sont donc des bénévoles. NEI a l'obligation de rembourser les dépenses des membres du conseil d'administration (frais de transport, d'hébergement, etc.).

### 7.1.2 Formation et soutien des employés

- **Formation**
  - Besoins de formation requis pour les employés (au regroupement et à la suite de l'expansion de l'offre de services).

362 InforME, *Staff*, http://www.maine.gov/informe/about/staff.htm
363 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « *Contractor Personnel* », p. 3.

Étant donné que dans le cas d'InforME il n'y a pas eu de regroupement initial de services mais plutôt une augmentation graduelle de l'offre de services, des besoins de formation sont identifiables seulement en relation avec l'expansion des services. Le partenaire privé (NEI) assure la formation des employés des M/O partenaires. Certaines activités de formation sont offertes en collaboration avec l'OIT et avec le Bureau de l'État pour la formation et le développement organisationnel (*Office of State Training and Organizational Development*). Les principales modalités de formation offertes par InforME sont les suivantes :

- mettre en œuvre et coordonner des projets pilotes afin de familiariser les employés avec les nouvelles modalités de prestation des services;
- rédiger des guides d'utilisation, des carnets de projet et autres documents à l'intention des usagers;
- Offrir des séances d'information et de formation pour les employés des M/O et des municipalités[364];
- Offrir des séances de formation continue aux responsables des sites des M/O (*voir la section ci-dessous – Activités de gestion du changement*);
- Offrir sur demande des services de formation structurée (*formalized training*) et de consultation en matière de gouvernement en ligne.

▪ Spécialisation des employés

Maine.gov est un portail électronique administré par un partenariat public-privé nommé InforME. La question de la spécialisation des employés ne s'applique donc pas, étant donné qu'il ne s'agit pas d'un guichet unique. Le personnel d'InforME est composé d'employés du partenaire privé (NEI), spécialistes en informatique et en services gouvernementaux en ligne. Les membres du conseil d'administration ne sont pas considérés en tant qu'employés du portail.

▪ Activités de gestion du changement : nature, importance et impact

InforME organise des réunions mensuelles avec les webmestres des M/O. L'objectif de ces réunions est d'offrir du soutien et de la formation continue aux responsables des sites Internet des M/O partenaires. En 2004, InforME a élaboré plusieurs outils de travail afin d'assurer la cohérence et la normalisation des sites Internet gouvernementaux hébergés sur le portail[365]. Une trousse de modèles et d'instructions (*Template Kit and instructions*) a été mise à la disposition des webmestres des M/O. Ceux-ci peuvent également utiliser les ressources regroupées sur un site Internet qui leur est consacré (*Webmaster Resource Center*[366]). Les réunions mensuelles et les autres formes d'interaction avec les employés de l'État permettent à InforME d'avoir une perspective d'ensemble sur les questions soulevées par l'expansion des services offerts par l'intermédiaire du portail.

364 Par exemple, après le lancement du portail de l'État (www.state.me.us), un cours de formation en ligne a été offert aux employés de l'État, notamment aux webmestres des sites Internet des M/O. Voir InforME, *General Manager's Report*, avril 2000, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8009&an=2

365 Office of Information Technology, *Maine State Web Standards*, http://www.maine.gov/oit/standards/webstandards.htm

366 Maine.gov, *Webmaster Resource Center*, http://www.maine.gov/webmasters

Un des objectifs principaux d'InforME est de collaborer avec les organisations partenaires afin de créer et de normaliser l'infrastructure nécessaire à la promotion des initiatives dans le domaine de gouvernement en ligne. Dans cette perspective, InforME travaille avec le bureau du dirigeant principal de l'information et avec d'autres organismes pour développer des modalités d'assistance dans plusieurs domaines : normalisation des sites Internet, élaboration des politiques concernant Internet (accessibilité, protection de la vie privée, sécurité). InforME se propose aussi de faciliter l'adoption de réglementations permettant le développement du gouvernement en ligne. C'est pourquoi les représentants d'InforME ont joué un rôle actif au comité gouvernemental sur l'accessibilité (*State Accessibility Committee*) et dans d'autres structures de consultation créées pour guider et encadrer la transition vers le gouvernement en ligne[367].

### Soutien

Maine.gov est un portail électronique administré par un partenaire privé sous la supervision du conseil d'administration d'InforME. Les questions concernant le soutien aux employés ne s'appliquent donc pas, étant donné qu'il ne s'agit pas d'un guichet unique ayant ses propres employés.

Le partenaire privé (NEI) offre des services de soutien technique aux employés des M/O et des municipalités partenaires. Les employés des M/O et des municipalités peuvent obtenir de l'assistance technique par téléphone, par courriel ou en ligne en accédant à la rubrique *Technical Assistance* qui est affichée sur les pages Internet des services en ligne accessibles sur le portail.

- Mesures prises pour assurer la confidentialité durant la prestation de services

  Selon les termes du contrat-cadre conclu avec l'État du Maine, NEI doit prendre des mesures de précaution raisonnables afin de s'assurer que les renseignements confidentiels ne sont pas divulgués sans l'autorisation écrite des responsables des M/O qui demeurent les dépositaires légaux des données. Le même contrat stipule que les SLA avec les M/O doivent préciser de manière détaillée le type d'information qui sera accessible par le portail, en conformité avec les normes légales et éthiques[368].

  La politique de confidentialité adoptée par Maine.gov est affichée sur le portail[369]. Les politiques de confidentialité en vigueur sur les sites Internet des M/O et du gouvernement local qui sont hébergés sur le portail ont préséance sur la politique de confidentialité de Maine.gov. La déclaration de confidentialité vise les aspects suivants :

  - les normes de divulgation de l'information recueillie sur Maine.gov;
  - le type d'information recueillie par Maine.gov;
  - l'utilisation des renseignements personnels;
  - la protection des renseignements personnels.

367 InforME, *Strategic Plan III 2004-2006*, Goal 4, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm
368 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Service level Agreements (SLA) » et « Privacy and confidentiality », p. 10.
369 Maine.gov, *Privacy Policy*, http://www.maine.gov/portal/privacy.html

Au Maine, la gestion de l'information publique est encadrée par deux lois : la loi sur la liberté d'accès à l'information (*Maine's Freedom of Access Act*, 1975) et la loi qui a fondé InforME (*InforME Public Information Access Act*, 1998). Les deux actes législatifs créent le cadre normatif dans lequel s'inscrivent les mesures de protection de la confidentialité sur l'ensemble des sites Internet gouvernementaux regroupés sur Maine.gov. La prestation de services sur le portail doit se conformer aux dispositions de ces lois et également à celles d'actes législatifs plus spécifiques, comme la loi fédérale sur la protection de la confidentialité des renseignements sur les conducteurs (*Driver Privacy Protection Act*, 1994). En effet, tous les services en ligne créés en collaboration avec le BMV doivent respecter les normes de protection de la confidentialité en adoptant les mesures appropriées.

## 7.2 Gestion des ressources matérielles

### 7.2.1 Modèle de centre de services standard

InforME n'a pas implanté de centres de services.

### 7.2.2 Signalisation intérieure et extérieure

Étant donné que Maine.gov est un portail électronique, on ne peut pas parler de signalisation intérieure et extérieure. Il est toutefois important de préciser que les noms et les logos des M/O sont affichés sur les pages Internet des services en ligne.

### 7.2.3 Aménagements physiques

Étant donné que Maine.gov est un portail électronique, il n'a pas été nécessaire de procéder à des aménagements physiques spécifiques lors du regroupement des services. Les 17 employés qui composent le personnel d'InforME travaillent dans les bureaux du siège social d'InforME, situé à Augusta.

### 7.2.4 Partage d'équipements

Le matériel informatique et les autres équipements (téléphones, télécopieurs, imprimantes, scanneurs, etc.) utilisés par le portail sont fournis et gérés par NEI.

Le contrat-cadre avec l'État du Maine stipule que NEI a l'obligation de fournir l'équipement informatique nécessaire à la création, au développement et au fonctionnement du portail. NEI doit demander l'autorisation du conseil d'administration pour les changements d'infrastructure technologique significatifs qu'il a l'intention d'effectuer. En ce qui concerne les changements usuels de l'infrastructure approuvée, NEI a l'obligation d'en informer le conseil d'administration seulement si ces changements affectent la prestation de services. Le conseil d'administration peut demander à NEI d'acquérir et d'installer du matériel additionnel en conformité avec les normes d'interopérabilité de l'État[370].

[370] Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Hardware and software », p. 6. Voir aussi l'amendement 6 (2004) au contrat.

### 7.2.5 Impact du regroupement des ressources des ministères et/ou organismes dans leur propre environnement initial

Il n'y a pas d'information accessible sur l'impact que la migration des services vers Internet a eu sur l'environnement initial des M/O.

### 7.2.6 Entreposage des documents papier à distribuer

Il n'y a pas d'information disponible sur l'entreposage des multiples documents papier à distribuer pour les M/O.

## 7.3 Gestion des ressources informationnelles

Le portail Maine.gov offre l'accès à l'information publique sur la base d'ententes (SLA) entre NEI et les M/O du gouvernement. Selon les termes de l'*InforME Public Information Access Act*, les M/O sont des dépositaires de données (*data custodians*), à savoir des institutions qui collectent, conservent et génèrent de l'information publique[371]. Dans la mesure permise par les ententes avec les dépositaires de données, NEI se voit octroyer l'accès à des renseignements confidentiels si cela est nécessaire pour s'acquitter de ses devoirs et accomplir les objectifs d'InforME. En ce qui concerne l'utilisation et la divulgation des renseignements confidentiels, NEI est sujet aux mêmes limitations et pénalités qui s'appliquent aux dépositaires de données[372]. Les M/O demeurent cependant les dépositaires légaux de l'information respective.

### 7.3.1 Impacts technologiques au moment de la mise en place du portail

- Création d'un seul point d'entrée pour accéder à l'information publique; augmentation continue de la quantité d'information publique accessible gratuitement; amélioration de l'utilité de l'information publique et des modalités de distribution de cette information;
- Augmentation de l'accessibilité et de l'efficience des services gouvernementaux (le slogan publicitaire des services en ligne est *Get online, not in line*). Les services en ligne sont offerts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7;
- Diminution des coûts de service offerts par les M/O (notamment les coûts du service à la clientèle);
- Diminution de l'écart entre le gouvernement et les citoyens (le Maine est un État rural où les citoyens doivent se déplacer sur de longues distances pour bénéficier de certains services ou pour participer aux affaires publiques);
- Création d'un cadre d'interaction entre les citoyens et le gouvernement qui transcende les frontières juridictionnelles (entre les paliers du gouvernement) et organisationnelles (entre les M/O).

### 7.3.2 Infrastructure informatique

Le portail a été créé pour remédier à des carences sur le plan des technologies de l'information utilisées par les institutions de l'État du Maine. Comme il a été mentionné dans la partie

371 *InforME Public Information Access Act*, section 532 : Definitions, http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec532.html

372 Ces limitations et pénalités sont prévues par *Maine's Freedom of Access Act*. Office of the Revisor of Statutes, *Maine's Freedom of Access Act*., http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1ch13sec0.html

introductive du rapport[373], il s'agissait principalement d'un manque de coordination et de cohérence en matière de gestion de l'infrastructure informatique des M/O de l'État[374]. L'absence d'une vision globale et d'une stratégie coordonnée se répercutait sur le plan des services offerts : les sites Internet des M/O avaient généralement un contenu élémentaire, mal organisé et non remis à jour; les navigateurs Internet utilisés présentaient des problèmes de compatibilité; les standards en matière d'accessibilité n'étaient pas respectés.

L'adoption de l'*InforME Public Information Access Act* (1998) représente la première étape du processus de changement de ce mode de gestion inadéquat. Le partenariat public-privé créé par cette loi avait comme objectif, entre autres, de mettre en place des modalités efficaces de gestion des technologies de l'information et des procédures de reddition de comptes. Plusieurs initiatives d'InforME ont contribué à l'uniformisation de l'infrastructure informatique des M/O de l'État :

- Héberger sur Maine.gov plus de 100 000 pages Internet de l'État, dont certaines ont été conçues par InforME;
- Assurer la cohérence et l'uniformité des pages Internet de Maine.gov quant à la conception, aux technologies utilisées et aux normes respectées;
- Participer aux travaux des commissions intergouvernementales chargées d'élaborer des standards en matière d'accessibilité et de protection de la confidentialité.

En 2005, l'État du Maine a mis en œuvre un vaste processus de restructuration de la gouvernance des technologies de l'information, en passant d'un modèle de gestion fragmenté selon les découpages organisationnels vers un modèle unifié de gouvernance d'entreprise. La création d'une architecture et d'une infrastructure uniformes est un des objectifs principaux des transformations envisagées. Le rôle d'InforME est de contribuer à l'implantation d'un modèle de gestion unifié des services gouvernementaux en ligne.

### 7.3.3 Compatibilité des systèmes

InforME n'a pas éprouvé de problèmes de compatibilité pour les systèmes. Il y a eu parfois des problèmes de compatibilité avec des logiciels (certains logiciels utilisés par les M/O étaient obsolescents) et des interfaces utilisées (à la suite du changement de l'environnement informatique de certains M/O). Cependant, il s'agit de problèmes couramment rencontrés sur les portails informatiques et qui n'ont pas soulevé de difficultés particulières.

#### Migration des systèmes des différents ministères et/ou organismes vers l'organisme responsable du portail

En juillet 1999, InforME a assumé la responsabilité de la conception et de la gestion du site Internet de l'État qui jusque-là était hébergé sur le serveur du BIS. À la suite de cette décision, les données conservées sur le serveur du BIS ont été transférées sur le serveur d'InforME. Le processus de migration a duré six mois et s'est déroulé sans difficultés. Le processus de migration des sites hébergés sur le serveur du gouvernement vers le serveur d'InforME a été

[373] Voir la section 3.1.

[374] « As many as twenty-two different entities operated with the authority to make most technology decision without restrictions ». OIT, *Annual Report 2005*, p. 1, http://www.maine.gov/oit/reports/index.htm

plus long que prévu (trois ans) à cause des travaux parlementaires en cours et des fréquentes mises à jour du contenu des sites[375].

### 7.3.4 Banque d'information

Le mandat d'InforME est de faciliter l'accès des citoyens à l'information publique détenue par les M/O et d'autres institutions publiques. InforME a collaboré avec ces institutions pour que les banques de données qu'elles détiennent soient accessibles en ligne. On n'a pas créé une banque d'information commune à laquelle les dossiers clients sont intégrés. Cependant, certaines banques d'information ont été mises en commun à la suite de la conclusion de certaines ententes. En voici quelques exemples :

- Pour l'ensemble des services offerts en collaboration avec le BMV, les partenaires (NEI, BMV, les abonnés et les autres usagers) ont accès à la banque de données de cet organisme;
- Pour l'ensemble des services corporatifs offerts sur la base de l'entente avec le *Bureau of Corporations, Elections and Commissions*, les partenaires ont accès à deux banques des données sur les entreprises – *Interactive Corporate Services* et *Uniform Commercial Code*;
- À la suite de l'entente avec le service de police de l'État du Maine, certaines banques de données du *Bureau of Identification* sont accessibles en ligne (le registre des délinquants sexuels, les casiers judiciaires);
- Les archives de l'État du Maine sont accessibles en ligne.

◆ Contraintes informatiques survenues en cours de réalisation

Il n'y a pas d'information sur les contraintes informatiques survenues en cours de réalisation et qui n'avaient pas été anticipées.

## 7.4 Gestion des ressources financières

### 7.4.1 Stratégie de financement (modalités de financement)

Les modalités de financement d'InforME sont prévues par la loi qui a créé le portail (*InforME Public Information Access Act*). InforME doit fonctionner comme un portail autofinancé et rentable, ne bénéficiant d'aucune subvention publique pour le démarrage et le développement. Le financement au démarrage a été assuré en totalité par le partenaire privé, NEI. Le contrat-cadre conclu entre l'État du Maine et NEI oblige ce dernier à fournir au démarrage une police d'assurance de responsabilité générale d'un montant d'au moins 1 M$. NEI doit fournir également une lettre de crédit de soutien irrévocable (*Irrevocable Standby Letter of Credit*) dont le bénéficiaire est le conseil d'administration, en tant que représentant de l'État du Maine. Le contrat-cadre fixe le montant initial de la lettre de crédit à 100 000 $ et prévoit une diminution de 50 % six mois après l'entrée en vigueur du contrat, si NEI s'acquitte avec succès de ses obligations[376].

375 Les procès-verbaux des réunions du comité d'administration (*InforME Board Meetings Minutes*) et les rapports de gestion bimensuels (*General Manager's Reports*) sont publiés sur le site Internet d'InforME à l'adresse http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml

376 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Insurance and Bonds », p. 4.

Conformément à la loi de création d'InforME et au contrat-cadre conclu entre l'État du Maine et NEI, le financement du développement du portail provient de deux sources : les frais d'abonnement aux services privilégiés (*premium services*[377]) et les frais de transaction exigés pour d'autres services créés et gérés par InforME. Pour le second type de frais, la Loi interdit à NEI d'exiger des frais de commodité en plus des frais statutaires fixés par les M/O pour les services repris par le portail[378]. C'est pourquoi les frais de transaction perçus par InforME équivalent à une portion des frais de service négociée avec les M/O partenaires. Le financement nécessaire pour la création, l'implantation et le développement de nouveaux services (gratuits et payants) a donc été assuré par les frais d'abonnement et les frais de transaction exigés par InforME[379]. Pendant les deux premières années, InforME a enregistré un déficit important parce que les coûts d'implantation et de développement ont été supérieurs aux bénéfices[380].

Le contrat-cadre oblige également NEI à fournir un ratio d'au moins un service gratuit pour chacun des services privilégiés offerts pendant la première année de fonctionnement du portail. À la date de la signature du contrat, on estimait que plus de 90 % des services offerts seraient gratuits lorsque le portail aurait atteint la maturité.

Le conseil d'administration a le mandat de vérifier les revenus et les dépenses d'InforME et d'approuver les frais perçus pour les services privilégiés, ainsi que les barèmes des frais perçus pour les autres services. Selon l'*InforME Public Information Access Act*, le conseil d'administration doit veiller à ce que les frais exigés respectent les règles suivantes[381] :

- Les frais doivent être suffisants pour le maintien, le fonctionnement, le développement et l'expansion du portail;
- Les frais perçus pour les services privilégiés doivent être raisonnables, mais suffisants pour soutenir un maximum d'information et de services offerts gratuitement;
- Les frais doivent être suffisants pour s'assurer, dans la mesure du possible, que les dépositaires de données ne subiront pas de perte de revenus à cause de la collaboration avec InforME;
- Les frais doivent être suffisants pour rembourser aux dépositaires de données les coûts engagés par la transmission de données à InforME;
- Les frais doivent être suffisants pour assumer les dépenses du conseil d'administration.

### 7.4.2 Reddition de comptes sur le plan financier

NEI doit transmettre au conseil d'administration les comptes du bilan mensuel et les états du revenu mensuels du portail. Les archives corporatives de NEI demeurent la propriété de

377 Voir la note 18 pour la définition des services privilégiés (*premium services*).

378 « The fee for electronically accessing the information or service may not exceed the agency fee for distributing the information or providing the service in its usual form ». *InforME Public Information Access Act*, section 536, http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec536.html Cependant, les M/O peuvent exiger par voie législative des frais de commodité pour couvrir les frais bancaires (*merchant fees and banking fees*) et la portion due à InforME.

379 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « III. Project Task and Deliverables », p. 2. InforME, *About InforME*, http://www.maine.gov/informe/about/index.htm

380 Erin Hutchins (23 mars 2006). *During the first two years the network was in the red*, [conversation téléphonique avec Catherine Godbout].

381 *InforME Public Information Access Act*, section 534, par. 5, al. G, http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec534.html

l'entreprise et ne sont pas sujettes à l'inspection publique et à l'inspection du conseil d'administration.

Tous les documents et archives concernant les activités financières du portail doivent être disponibles à des fins d'inspection et de vérification par le conseil d'administration ou par toute autre instance autorisée désignée par le conseil, à tout moment jugé opportun.

### 7.4.3 Modalités du recouvrement quotidien des fonds associés à l'encaissement

L'*InforME Public Information Access Act* et le contrat-cadre entre l'État du Maine et NEI autorisent InforME à percevoir des fonds pour les services offerts en ligne et à les distribuer ensuite aux M/O appropriés. La loi stipule que les fonds publics doivent être, soit déposés directement dans un compte du trésorier de l'État, soit transférés en temps opportun dans un compte de l'État, selon l'entente entre le trésorier de l'État et InforME[382].

Selon les termes du contrat-cadre, NEI, les M/O de l'État du Maine et le conseil d'administration doivent travailler en collaboration pour déterminer les frais de service, afin de s'assurer que le portail dispose d'un revenu suffisant. Tous les frais et les droits exigés pour les services offerts en ligne doivent être négociés et fixés par des SLA entre NEI et les M/O partenaires. Les SLA fixent également les frais perçus par le gestionnaire du portail à titre d'intermédiaire des transactions; ces frais représentent une partie des frais de service exigés par les M/O pour les services offerts selon les modalités usuelles. Les montants ainsi fixés sont ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration. Toute proposition de modification des tarifs exigés pour les abonnements aux services privilégiés, ou pour tout autre service offert par InforME, doit également être autorisée par le conseil d'administration[383].

Dans la phase initiale du projet, il était prévu que le gestionnaire du portail exige des frais seulement pour les services offerts sur la base d'abonnements et qu'il effectue la facturation, le recouvrement des fonds et la redistribution des fonds aux M/O appropriés[384]. Des frais de service étaient perçus en plus des frais d'abonnement annuels. Des services payants ont été ultérieurement ajoutés sans qu'un abonnement soit nécessaire pour y avoir accès. Le recouvrement des fonds associés à l'encaissement s'effectue selon plusieurs modalités prévues au cas par cas par les ententes de service :

Pour les abonnés (service aux entreprises)

- Paiement par carte de crédit;
- Paiement par débit direct;
- Facturation mensuelle (l'abonné reçoit la facture par la poste[385]).

---

382 *InforME Public Information Access Act*, section 533, http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec533.html

383 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Fees », p. 11.

384 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 13 juin 2001, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7999&an=1

385 À cause des coûts associés à l'impression et à l'envoi des factures, seulement les factures dont les montants s'élèvent à 15 $ minimum sont envoyées par la poste. Si l'abonné doit payer un montant de moins de 15 $ et qu'il veut toutefois recevoir sa facture par la poste, des frais additionnels sont ajoutés pour ramener la facture à 15 $. Voir la section des options de facturation pour les abonnés sur le site d'InforME : InforME, *Subscription Services, Billing Options*, http://www.maine.gov/informe/subscriber/billing.htm

Les frais d'abonnement exigés par les filiales de NIC varient entre 50 $ et 75 $ par année. Au début, les frais d'abonnement aux services d'InforME avaient été fixés à 50 $ par année parce que les services aux abonnés étaient peu nombreux et parce qu'il était nécessaire d'offrir des incitatifs aux usagers. À la suite de l'expansion et de l'amélioration des services, les frais d'abonnement ont été majorés en janvier 2002 à 75 $ par année[386].

Pour les non-abonnés

- Paiements par carte de crédit directement dans le compte marchand (*merchant account*) des M/O et des municipalités;
- Paiements par carte de crédit directement dans le compte marchand d'InforME; InforME dépose les paiements dans le compte bancaire des M/O ou des municipalités trois jours après avoir effectué la transaction;
- Paiements par chèque électronique.

### 7.4.4 Modalités de recouvrement des fonds dans le cas des services aux municipalités

Pour certains services (par exemple le renouvellement de l'immatriculation des véhicules), une taxe municipale (*excise tax*) et des frais de service s'ajoutent à la taxe étatique. Le portail offre aux usagers la possibilité d'acquitter les deux taxes et les frais de service par un seul paiement.

- Si le paiement est effectué par carte de crédit directement dans le compte marchand des municipalités, InforME récupère les frais de service en facturant les municipalités sur une base mensuelle; les municipalités disposent d'un délai de 20 jours pour effectuer le paiement;
- Si le paiement est effectué par carte de crédit directement dans le compte marchand d'InforME, ce dernier dépose le paiement dans le compte des municipalités trois jours après avoir effectué la transaction. Dans ce cas, InforME retient les frais de service ainsi qu'un pourcentage de chaque paiement pour couvrir les frais bancaires (*merchant fees*) associés à l'utilisation de son compte marchand. Ce pourcentage correspond à la portion des frais bancaires engagés par le paiement de la taxe municipale (*excise tax*) par l'intermédiaire du compte d'InforME;
- Si les taxes sont payées par chèque électronique, InforME assume tous les frais bancaires associés à ce mode de paiement. Ces frais sont moins élevés que ceux associés au paiement par carte de crédit, mais les délais de transmission vers les M/O et les municipalités sont plus longs. InforME récupère les frais de service en facturant les municipalités sur une base mensuelle; les municipalités disposent d'un délai de 20 jours pour effectuer le paiement.

Depuis la mise en marche du portail, des modifications ont été apportées aux modalités de recouvrement des fonds. Les modifications ont été demandées par le trésorier de l'État pour diminuer les délais de transmission des fonds vers les comptes de l'État et aussi pour augmenter la rigueur de la reddition de comptes. En mai 2003, InforME et le trésorier de l'État ont conclu une entente amiable qui stipule que les paiements effectués par carte de crédit soient

386 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 14 novembre 2001, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7996&an=1

déposés dans les comptes de l'État toutes les semaines et que les paiements des abonnements soient déposés dans les comptes de l'État tous les mois (facturation mensuelle[387]).

En 2005 et 2006, de nouvelles discussions entre le trésorier de l'État et InforME ont porté sur l'utilisation du compte marchand d'InforME et sur la gestion des frais bancaires associés aux paiements en ligne. Le trésorier de l'État a considéré que l'utilisation du compte marchand d'InforME présente plusieurs inconvénients et a demandé que les paiements effectués par le portail soient déposés directement dans des comptes de l'État. Cette modalité de paiement serait conforme aux lois de l'État, qui exigent que tous les M/O déposent les frais statutaires perçus pour les services directement dans des comptes gérés par le Bureau du trésorier (*Office of the Treasurer*). En permettant aux M/O d'utiliser le compte marchand d'InforME, leurs dépenses et frais bancaires risqueraient de ne pas être correctement enregistrés dans les états financiers et de se transformer en coûts cachés[388]. Les délais de transmission des fonds recueillis par InforME vers la trésorerie de l'État diminuent les flux financiers dans les comptes marchands de l'État et pourraient par conséquent affaiblir le pouvoir de négocier les meilleurs taux de frais bancaires. Enfin, en ce qui concerne le réinvestissement des fonds de l'État, ces délais pourraient conduire à l'augmentation de l'intérêt et du capital d'investissement (*interest and investment capital*[389]).

En réponse aux préoccupations exprimées par le trésorier de l'État, InforME a souligné que plusieurs M/O souhaitent continuer à utiliser le compte marchand d'InforME. Si les M/O utilisaient leurs propres comptes marchands, ils seraient obligés de demander périodiquement des autorisations de dépenses (*repeated appropriations*) et de faire des vérifications. Cela pourrait ralentir le développement de projets de collaboration entre InforME et les M/O. La question a été soumise au Comité des finances du conseil d'administration (*InforME Board Finance Committee*) et les discussions se poursuivent afin de prendre une décision au cours de l'année 2006.

# 8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION

## 8.1 Description du cadre de gestion de la transition

InforME et les M/O partenaires n'ont pas adopté un cadre général de gestion de la transition. Cela s'explique par le fait que l'implantation des services en ligne s'est faite graduellement, par la conclusion d'ententes individuelles avec les M/O.

Cependant, on peut considérer que la loi de fondation d'InforME et le contrat-cadre de NEI avec l'État du Maine forment le cadre général de gestion de la transition. La loi qui a créé InforME établit les objectifs d'InforME, définit les responsabilités du conseil d'administration, du gestionnaire de portail et des M/O partenaires, prévoit les modalités de collaboration entre le gestionnaire de portail et les M/O et définit les modalités de reddition de comptes. Le contrat-

387 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 21 mai 2003, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7979&an=1

388 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 17 août 2005, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8592&an=1

389 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 14 février 2006, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=9884&an=1

cadre reprend les stipulations de la loi et ajoute des clauses plus spécifiques (par exemple en ce qui concerne la résiliation du contrat).

## 8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les attentes des clients

Le site de l'État du Maine, dans sa première version lancée en 2000 (www.state.me.us), regroupait les pages Internet de plusieurs M/O et permettait d'effectuer des transactions en ligne. InforME a constamment amélioré le contenu des pages et la technologie utilisée afin de transformer le site Internet de l'État dans un portail axé sur les besoins du citoyen.

En 2002, le site a été complètement restructuré dans une perspective axée sur le citoyen (*citizen centric redesign*[390]). InforME a testé les changements préconisés sur neuf groupes d'usagers provenant de divers milieux : professionnels des médias, citoyens, webmestres, leaders du monde des affaires. À l'aide de ces groupes, InforME a choisi la présentation de base du portail (*basic common look and feel*), les modalités de navigation et les outils d'aide. Les principaux résultats de la restructuration ont été les suivants[391] :

- la création de cinq catégories majeures sur la page d'accueil du portail : « Gouvernement », « Affaires », « Vivre au Maine », « Visiter le Maine », « Services gouvernementaux en ligne » (*Government*, *Business*, *Living*, *Visiting*, *eGov Services*); d'autres catégories ont été ajoutées plus tard;
- la création d'outils d'aide et de recherche globale;
- la mise à la disposition des usagers d'une rubrique de Foire aux questions;
- la possibilité d'envoyer des courriels au webmestre;
- la conformité aux standards en matière d'accessibilité.

La nouvelle version du portail a été lancée sous un nouveau nom de marque : www.maine.gov. En 2004, le portail a été encore une fois complètement modifié et reconstruit par l'implantation de nouvelles technologies et de logiciels adaptés. De nouveaux services informationnels et transactionnels ont été ajoutés, y compris deux sous-portails (*eDemocracy portal* et *Local Government portal*). Le portail www.maine.gov a été reconnu en 2004 comme étant le meilleur portail du gouvernement aux États-Unis par le *Center for Digital Government*[392].

Le portail est présenté actuellement comme un point d'entrée vers l'information sur le gouvernement du Maine axé sur le citoyen. Le portail regroupe dans un format centralisé et convivial des services et de l'information provenant de tous les paliers du gouvernement. L'information est organisée par thèmes et par tâches plutôt que selon la structure bureaucratique[393]. Dans le texte du dernier plan stratégique (2004-2006) d'InforME, l'orientation vers l'approche client est explicitement mentionnée par l'énoncé des objectifs principaux

390 « Focusing upon the concept of a citizen-centric government information resource, the InforME portal reinvented itself in 2002: Maine.gov is the realization of a massive reengineering project that established itself as an effective model for state government », InforME, *Annual Report 2002*, p. 3.
391 NASCO, *NASIRE Awards Nomination Form*, http://www.nascio.org/scoring/files/maine4.doc
392 Maine.gov, *Maine.gov History*, http://www.maine.gov/informe/state/portal/history.htm
393 Maine.gov, *Maine.gov Web Portal*, http://www.maine.gov/informe/state/portal/index.htm

(*overarching goals*) : « 1. *Maintain Maine.gov as a self supporting portal of excellence that places users' needs first and delivers superior electronic services to the public*[394] ».

## 8.3 Contraintes rencontrées par les ministères et/ou organismes et le guichet unique au cours de la transition

Les difficultés de communication entre InforME et les M/O ont constitué une principale contrainte survenue pendant le processus de transition. Malgré les nombreuses activités de promotion entreprises après le démarrage du portail (conférences, rencontres, publicité, etc.), le mandat et les initiatives d'InforME n'étaient pas suffisamment connus par les employés du gouvernement. Ces problèmes de communication ont contribué à la diffusion d'idées fausses à propos d'InforME qui ont rendu plus difficile la collaboration entre InforME et les M/O[395]. L'adoption des services en ligne par les M/O a été ralentie par ces difficultés[396].

Le portail et les M/O partenaires ont été confrontés également à un obstacle communément rencontré par les initiatives dans le domaine du gouvernement en ligne : la méfiance des usagers par rapport à cette nouvelle modalité d'interaction avec le gouvernement. Un rapport d'évaluation de la demande de services gouvernementaux électroniques, commandé par NIC, souligne que la confiance du public est un des enjeux principaux de l'implantation du gouvernement en ligne : « *Trust is the most critical issues facing the adoption of eGovernment. Government must successfully address issue of public trust for eGovernment to be successful in the long term*[397] ». C'est pourquoi InforME a organisé continuellement des activités d'information, de sensibilisation, de formation, etc. qui ont visé non seulement le public mais aussi ses partenaires gouvernementaux. Cette préoccupation constante d'InforME est reprise parmi les objectifs établis dans le plan stratégique 2004-2006[398].

Les municipalités du Maine se sont montrées également réticentes à offrir des services en ligne en partenariat avec InforME, surtout dans les premières années de fonctionnement du portail. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette attitude. Il s'agissait tout d'abord d'une résistance au changement des méthodes traditionnelles de prestation de services[399]. De plus, certaines municipalités avaient peu d'expérience dans l'utilisation d'Internet, tandis que d'autres n'étaient

---

394 InforME, *Strategic Plan III*, *2004-2006*, Goal 1, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm

395 Tamara Dukes, « Top Ten Myths About InforME », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.state.me.us/newsletter/backissues/Feb2000/top_ten_myths_about_informe.htm Par exemple, on croyait qu'avec la création d'InforME, 20 % des employés de l'État seraient obligés de prendre la retraite anticipée.

396 Erin Hutchins considère que les difficultés d'adoption des services en ligne (*agency adoption hard*) constituent une des faiblesses d'InforME. Erin Hutchins (23 mars 2006). General Manager of InforME, [conversation téléphonique avec Catherine Godbout].

397 National Information Consortium, *Benchmarking eGovernment*, *A Report by the Momentum Research Group of Cunningham Communications, Commissioned by NIC,* 2000, p. 6, http://www.nicusa.com/pdf/EGOV_Benchmark.pdf Les conclusions du rapport sont citées par InforME dans le rapport annuel 2000.

398 InforME, *Strategic Plan III*, *2004-2006*, Goal 4, Objective III, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm Une des stratégies préconisées pour atteindre cet objectif s'énonce ainsi : « *Continue to educate and facilitate agencies and Commissioners as to what InforME is and how it can assist with online service delivery* ».

399 Erin Hutchins souligne cette attitude : « *We have been doing like this for 30 years' attitude* ». Erin Hutchins (23 mars 2006). *General Manager of InforME*, [conversation téléphonique avec Catherine Godbout].

pas satisfaites de leurs expériences antérieures avec la prestation de services en ligne[400]. Enfin, les taxes perçues pour certains services représentent une part importante du budget des municipalités (notamment pour le renouvellement de l'immatriculation des véhicules, le principal service offert en collaboration avec les municipalités). Dans le passé, les municipalités ont refusé de transférer ces taxes à l'État ou à des organismes privés. Les municipalités craignaient aussi que les bénéfices escomptés soient moins importants que les pertes financières provenant de la cession des frais de service à InforME[401].

InforME a réussi à surmonter cette réticence, étant donné que le service le plus important (renouvellement de l'immatriculation des véhicules – *Rapid Renewal System*) est adopté actuellement par plus de 90 municipalités et que d'autres services en ligne ont été lancés en collaboration avec les municipalités. Plusieurs stratégies ont été utilisées pour surmonter ces difficultés :

- Organisation des projets pilotes afin de tester le service et de l'améliorer à la suite des suggestions des partenaires;
- Publicité agressive insistant sur les avantages des usagers (diminution des frais de service, commodité) et des municipalités (amélioration du service à la clientèle, amélioration de la gestion de l'information);
- Présentations et démonstrations à l'occasion des réunions de la *Maine Municipal Association*. Les activités de promotion ont bénéficié du soutien du secrétaire d'État;
- Manuels d'utilisation distribués aux municipalités intéressées à adopter le service;
- Formation offerte au personnel des municipalités participantes;
- Incitatifs : InforME offre aux municipalités de l'assistance gratuite pour la construction de sites Internet. Un sous-portail consacré au gouvernement local a été créé sur Maine.gov afin d'augmenter la visibilité des municipalités du Maine. Ces initiatives ont contribué à renforcer les liens avec les municipalités.

## 8.4 Processus de migration des clients des ministères et/ou organismes vers le guichet unique

Depuis sa mise en place en 1999, le site Internet de l'État du Maine a été transformé progressivement dans un portail axé sur les besoins des citoyens. Comme il a été mentionné au point 8.2, le portail centralise dans un format convivial de l'information sur l'État du Maine, des services transactionnels offerts en collaboration avec des M/O spécifiques et des services transactionnels interorganismes (*cross agency*). Le contenu du portail est organisé par thèmes et par type de transaction/interaction plutôt que selon les découpages administratifs. Cette conception centrée sur le citoyen se veut une réponse à la demande des usagers qui désirent effectuer des transactions en un seul endroit, sans différenciation entre les M/O et entre les paliers du gouvernement [402].

400 InforME, *General Manager's Report*, août-septembre 2000, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8005&an=2

401 National Association of State Chief Information Officers, *Title of Nomination : Rapid Renewal Service*, http://www.nascio.org/scoring/files/2001Maine3.doc

402 « […] *bringing together agencies under a common application to make access easier for the user promotes such an enterprise wide success. The enterprises philosophy even stretches to other branches and levels of government, taking into consideration that many citizens do not differentiate local government from state government*

Les stratégies de communication et de promotion des services en ligne ont constitué le moteur du processus de migration des clients des secteurs vers le portail. La migration s'est effectuée graduellement, au fur et à mesure que ces stratégies atteignaient les résultats escomptés. Ces initiatives ont été menées en collaboration avec le secrétaire d'État, le dirigeant principal de l'information, les M/O et les municipalités.

InforME a élaboré également des services personnalisés pour encourager l'utilisation du portail. La restructuration du portail en 2002 s'est matérialisée entre autres par l'ajout de fonctions personnalisées, d'outils de recherche et des modalités d'assistance améliorées. Les fonctions regroupées dans la rubrique *My Maine.gov* permettent aux usagers de personnaliser la page d'accueil du portail et le contenu des pages Internet visitées, de recevoir des avis électroniques par courriel, sur le téléavertisseur ou sur le téléphone mobile (*Maine Government News*, *Maine Citizen Alerts*, *Maine Weather*, *RemindME*, etc.). Il s'agit d'une série de fonctions dynamiques et interactives qui « poussent » l'information et les services vers les usagers (*push technologies*). InforME se propose aussi d'encourager la participation des citoyens au développement du portail en leur offrant la possibilité d'afficher du matériel (photos, articles pour la rubrique *Maine History*, etc.[403]). Ces stratégies visant l'augmentation de l'interactivité ont encouragé également la migration des clients vers le portail. Entre 2000 et 2002, le trafic sur le portail a augmenté de 700 %[404].

## 8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode

Avec l'implantation du portail, le gouvernement du Maine se proposait d'offrir aux citoyens une alternative aux méthodes traditionnelles de prestation de services. Cette initiative du gouvernement était censée répondre à une demande croissante des individus et des entreprises pour les services en ligne. InforME a collaboré continuellement avec les M/O pour déterminer les services susceptibles d'être offerts en ligne[405].

Les représentants du gouvernement (le secrétaire d'État, le dirigeant principal de l'information, les M/O) ont participé à la promotion soutenue des services en ligne offerts par InforME. Le slogan de la campagne de promotion menée par le secrétaire d'État a été *Get online, not in line*. Le plan stratégique II (2001) met l'accent sur la promotion « agressive » des services en ligne : « *Aggressively market existing online services and continues to create new eGovernment services, which profoundly impact people who are leaving and doing business in Maine*[406] ». Le plan stratégique III (2004-2006) mentionne la promotion « agressive » des services en ligne parmi les objectifs principaux d'InforME. Des services spécifiques ont été ajoutés sur le portail pour encourager l'utilisation des services en ligne. À titre d'illustration, le rappel par courriel (*RemindME*) est un service par lequel le gouvernement invite les citoyens à accomplir leurs

---

*and would rather go to one place to conduct all government business* ». InforME, *Annual Report 1999*, « Enterprise philosophy », p. 9.

403 InforME, *Annual Report 2002*, « Portal », p. 5.

404 InforME, *Annual Report 2003*, p. 5.

405 InforME, *Annual Report 2001*, « Chairman's Message », p. 5.

406 InforME, *Strategic Plan II*, Juillet 2001, p. 3. L'objectif est repris dans le *Strategic Plan III, 2004-2006* : « *Goal 3 – Grow and diversify Maine.gov by aggressively marketing existing online services and continuing to create new eGovernment products which profoundly impact people who are leaving and doing business in Maine*. »

devoirs civiques et à effectuer des transactions en ligne (renouveler l'immatriculation des véhicules, par exemple[407]).

On peut donc en déduire que l'initiative du gouvernement visait la migration des clients des modes de prestation de services traditionnels (comptoir, téléphone, poste, etc.) vers Internet et d'augmenter continûment le taux d'adoption des services en ligne. Le succès du portail est vu comme une conséquence directe de l'importance accordée par le gouvernement à ce nouveau canal de prestation de services : « *The growth of the InforME portal is the direct result of the State of Maine's continued focus on providing an eGovernment alternative*[408] ». La migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode s'est effectuée graduellement, sous l'impulsion des campagnes de promotion. Le taux d'adoption des services en ligne a été le repère principal qu'InforME et les M/O ont utilisé pour gérer le processus de migration[409].

- **Mise en place des stratégies de convergence entre le comptoir, le téléphone et Internet**

Il n'y a pas d'information sur les stratégies de convergence entre le comptoir, le téléphone et Internet, sauf en ce qui concerne le service à la clientèle. Les employés de NEI assurent le soutien technique pour les services en ligne offerts en collaboration avec les M/O et les municipalités. Les usagers et les employés des M/O et des municipalités peuvent obtenir de l'assistance technique par téléphone, par courriel ou en ligne en accédant à la rubrique d'assistance technique qui est affichée sur toutes les pages Internet des services en ligne. Les M/O et les municipalités demeurent responsables de la gestion du contenu des services. Les clients qui ont besoin d'assistance supplémentaire peuvent contacter le personnel des M/O et des municipalités par téléphone ou se présenter aux comptoirs pour effectuer les transactions.

## 8.6 Plans de communication

### 8.6.1 Processus d'information des changement survenus à la suite de l'implantation du guichet unique et facilités offertes

Les stratégies de promotion du portail et des nouveaux services offerts en ligne ont été menées par NEI en collaboration avec les membres du conseil d'administration (notamment le secrétaire d'État et le dirigeant principal de l'information) et les partenaires d'InforME (M/O, municipalités). Ces stratégies ont visé des groupes d'usagers, des associations professionnelles, des organisations communautaires, etc.

### 8.6.2 Méthodes d'information et de promotion utilisées

- Articles, communiqués de presse et matériels publicitaires dans les publications locales et dans les publications spécialisées en technologies de l'information et gouvernement en ligne[410];

---

407 InforME, *Annual Report 2001*, « Reaching Out to Citizens », p. 5. Le service est disponible à : Maine.gov, *RemindME*, http://www.informe.org/cgi-bin/remindme/remindme.pl

408 InforME, *Annual Report 2002*, p. 3.

409 À présent, les services en ligne qui ont les taux d'adoption les plus élevés sont *PayTIXX* (paiement des contraventions – *Pay Traffic Ticket*), *Public Criminal Records*, *Crash reports*, *Annual Reports Online Filings*, *Rapid Renewal* (renouvellement de l'immatriculation des véhicules). Maine.gov, *Success stories*, http://www.maine.gov/informe/state/apps/success_stories/index.htm

410 Kennebec Journal, Portland Press Herald, Mainebiz et Government Technology, *Page d'accueil*, www.govtech.net Center for Digital Government, *Page d'accueil*, www.centerdigitalgov.com

- Bulletin d'information générale[411];
- Publicité d'intérêt public (*Public service announcements*);
- Participation à des événements publics (conférences, réunions, démonstrations, etc.);
- Télémarketing;
- Publipostage;
- Affiches, brochures, cartes postales et autres matériels imprimés; le rapport annuel d'InforME est également conçu comme un matériel publicitaire;
- Cadeaux publicitaires;
- Mise en place des stratégies de marque (*branding*) pour les services offerts[412].

La division de marketing/gestion de projets d'InforME est composée de quatre employés. Les responsabilités du directeur du marketing comprennent la promotion des nouveaux services et des services déjà existants ainsi que le portail, la coordination des événements promotionnels, la rédaction des communiqués de presse, la supervision des campagnes publicitaires, de la rédaction et de la diffusion des rapports annuels[413].

En évaluant la performance du portail pour 2002, il a été constaté que les efforts promotionnels des M/O sont le facteur déterminant pour encourager l'utilisation des services en ligne[414]. Par conséquent, le conseil d'administration a pris la décision de mettre en œuvre des initiatives collaboratives pour augmenter les taux d'adoption des services. Pour atteindre cet objectif, le conseil a révisé le contenu des ententes de service en incluant un paragraphe qui exige la participation des M/O à la promotion des services[415]. InforME a mis à la disposition des M/O une rubrique d'assistance en matière de stratégies de marketing et de communication. Cette rubrique se propose de sensibiliser les M/O aux enjeux des activités promotionnelles et offre des recommandations et des suggestions pour l'élaboration des plans de marketing[416].

En tant que président du conseil d'administration, le secrétaire d'État a joué un rôle particulièrement actif dans la promotion des services en ligne offerts par InforME. Il a été d'ailleurs reconnu en tant que leader national des initiatives dans le domaine du gouvernement en ligne et ses efforts ont été récompensés par l'attribution de plusieurs prix d'excellence[417]. Le ministère qu'il dirige a adopté le plus grand nombre de services en ligne parmi les M/O du gouvernement du Maine. Le slogan du site www.SOSonline.org (services en ligne du ministère du Secrétaire d'État) est *Get online, not in line*.

Le secrétaire d'État a présenté le mandat et les initiatives d'InforME à l'occasion des réunions avec des représentants des M/O, des municipalités, des associations professionnelles et dans le cadre d'autres événements publics. Il a participé directement à la promotion de certains

411 Maine.gov, *Maine is Technology*, http://www.maine.gov/newsletter/

412 Maine.gov est un des « noms de marque » qui ont eu le plus de succès. La campagne de promotion de Maine.gov a été menée en collaboration avec l'*ISPB eGov Committee*, le Bureau du secrétaire d'État et l'*Office of the Chief Information Officer*.

413 Maine.gov, « The People of InforME », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.maine.gov/newsletter/may2003/people_of_informe.htm

414 « *We have learned that agency promotional efforts are the most critical factor to increasing online usage* ». InforME, *General Manager's Report*, février 2003, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7982&an=2

415 InforME, *Annual Report 2002*, p. 6.

416 Maine.gov, *Marketing*, http://www.maine.gov/informe/state/marketing/index.htm

417 Maine.gov, *Maine Secretary of State Recognized for eGovernment Creativity and Excellence*, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/index.php?topic=InforME_Website_News&id=4521&v=Article

services, comme par exemple *Rapid Renewal System*, en accordant des entrevues et en envoyant des lettres aux représentants des municipalités afin de les inciter à adopter le service respectif. Le secrétaire d'État du Maine est considéré comme le principal promoteur (*the driving force*) des projets liés au gouvernement en ligne[418].

Le NIC, la société mère de NEI, a contribué également aux stratégies de marketing en publiant des communiqués de presse sur InforME et Maine.gov et en diffusant du matériel publicitaire[419].

# 9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE ENTRE LES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES ET INFORME

## 9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de service entre InforME et les ministères et/ou organismes

InforME offre des services en ligne sur la base de SLA entre NEI, les M/O et les municipalités du Maine. À l'exception des ententes conclues avec les M/O représentant le pouvoir judiciaire et législatif, toutes les autres ententes doivent être soumises à l'approbation du conseil d'administration.

La procédure d'entente entre InforME et les divers M/O et les municipalités se déroule en plusieurs étapes.

- Les discussions initiales ont comme objectif d'examiner la viabilité du partenariat;
- L'étape suivante est consacrée à la collecte et à l'analyse de données nécessaires pour élaborer le projet de collaboration. Le M/O ou la municipalité doit remplir un carnet de projet (*project workbook*[420]) et le transmettre au gestionnaire de projet désigné par InforME;
- Le gestionnaire de projet prépare un rapport comprenant une description générale du projet et une proposition de priorité afin de les soumettre à l'approbation du conseil d'administration;
- Le conseil d'administration valide le degré de priorité selon lequel sera déterminée la place du projet dans la liste d'InforME. Si le partenaire n'est pas d'accord avec le degré de priorité assigné au projet, il peut demander qu'une réévaluation de la priorité soit inscrite à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil;
- Une fois le projet placé dans la liste d'attente, le directeur général d'InforME et le gestionnaire de projet préparent le texte de l'entente de service et le transmettent au partenaire pour la révision. Après avoir approuvé l'entente, le M/O doit soumettre l'entente à l'approbation de l'OIT. Enfin, l'entente approuvée par l'OIT est soumise à l'approbation du conseil d'administration;

418 Mary Mosquera, « *Maine's move to online services picks up speed – and users* », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

419 « *NIC has generated a powerful advertisement featuring the winners of the Best of the Web contest and distributed them to national media, including eGoverning and Government Technology Magazine. Posters have also been created and distributed* », InforME, *General Manager's Report*, novembre 2002, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7984&an=2 Voir par exemple la présentation de Maine.gov à l'adresse : http://www.nicusa.com/html/nic/portals/me.html

420 InforME, *InforME eGovernment Services Workbook, Phase 3 – eCommerce*, www.maine.gov/informe/state/apps/InforME_Project_Workbook_PHASE3_April05.rtf

- Pour la mise en œuvre de l'entente de service, le gestionnaire de projet travaille avec une équipe de projet formée au sein du M/O respectif[421].

Les ententes de service ont généralement une durée d'environ deux ans. Toute modification concernant les ententes, y compris le renouvellement des ententes, doit être soumise à l'approbation du conseil d'administration. Pour faciliter la procédure de validation du renouvellement des ententes de service, le conseil d'administration a décidé en mars 2002 que la durée de toutes les ententes en cours peut être prolongée jusqu'à la date d'expiration du contrat-cadre entre l'État du Maine et NEI, étant donné que ce dernier a préséance sur tous les autres contrats et ententes conclus par InforME[422]; l'expiration du contrat-cadre entraîne donc l'expiration de tous les contrats et ententes subordonnés (*SLAs are co-terminus with the master contract*). Le contrat-cadre a été signé pour une période de trois ans et jusqu'à présent a été renouvelé deux fois pour des périodes de deux ans (de 2002 à 2004 et de 2004 à 2006). Le conseil d'administration peut décider de la résiliation du contrat avec NEI si ce dernier ne respecte pas les clauses prévues par les ententes individuelles avec les M/O[423].

NEI offre des services de soutien et de formation des employés des M/O et des autres partenaires. Certaines activités de formation sont offertes en collaboration avec l'OIT et le Bureau de l'État pour la formation et le développement organisationnel (*Office of State Training and Organizational Development*). La section 9.2 (Contenu des ententes) présente les activités de formation et de soutien organisées par le partenaire privé.

Le suivi des projets mis en œuvre sur la base des ententes est assuré principalement par NEI, qui a l'obligation de dresser tous les deux mois des rapports de gestion détaillés sur le fonctionnement des services et de les soumettre au conseil d'administration.

La première entente a été conclue en juin 1999 avec le secrétaire d'État et s'étendait sur trois ans, jusqu'à la date d'expiration du contrat-cadre[424]. Cette entente autorisait l'accomplissement en ligne de plusieurs services offerts par le BMV, organisme œuvrant pour le ministère du Secrétaire d'État.

---

421 Maine.gov, *Project Process*, http://www.maine.gov/informe/state/apps/process.htm

422 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 13 mars 2002, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7993&an=1

423 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Termination of Contrat », p. 22.

424 *Service Level Agreement between the Information Resource of Maine and the Maine Department of the Secretary of State to Provide for Electronic Transactions and Access to Public Record*s. En 1999, il y avait deux services payants et trois services gratuits autorisés par ce SLA (*Interactive driver records search, Interactive title and registration record search et, respectivement, Batch driving records, BMV special request services et BMV vanity plate availability check*).

- **Rythme d'expansion de l'offre de services**[425]

**TABLEAU 16 : NOMBRE DE SERVICES AJOUTÉS ANNUELLEMENT**

| Année | Nombre de services offerts (gratuits et payants) | Nombre total des services offerts |
|---|---|---|
| 1999 | 6 services | 6 |
| 2000 | 21 nouveaux services + 1 service de renouvellement des licences professionnelles = 22[426] | 28 |
| 2001 | 20 nouveaux services et nouveau design du portail | 48 |
| 2002 | 21 nouveaux services (en plus de 17 services additionnels de renouvellement des licences professionnelles) | 69 |
| 2003 | 36 nouveaux services, y compris des améliorations techniques et de conception du portail et des pages Internet | 105 |
| 2004 | 29 nouveaux services | 134 |
| 2005 | 25 nouveaux services | 159 |

## 9.2 Contenu des ententes

Les M/O décident de l'information qui sera accessible par le portail, en conformité avec les normes légales et éthiques, et demeurent les dépositaires légaux des renseignements respectifs. Les ententes de service précisent le type d'information qui sera accessible par le portail, les modalités par lesquelles l'information sera offerte aux usagers, les frais de service et, le cas échéant, les conditions particulières que les usagers doivent respecter pour avoir accès à l'information[427]. Les M/O et NEI doivent se mettre d'accord sur les modalités de cueillette et de distribution des frais statutaires exigés pour les services.

## 9.3 Modalités de gestion entre les M/O et l'organisme responsable du guichet unique

En 2005, l'État du Maine a adopté un modèle unifié de gouvernance des technologies de l'information qui s'inscrit dans une approche corporative (*enterprise governance model*). Un nouvel organisme – l'OIT – a été créé à la suite de la fusion du BIS et du Bureau du dirigeant principal de l'information (*Office of the Chief Information Officer*). L'OIT a la mission de diriger et coordonner les stratégies d'acquisition, de gestion et d'utilisation des technologies de l'information mises en œuvre à l'échelle de l'État dans le but d'améliorer les services gouvernementaux et de promouvoir le développement économique. Le nouveau modèle de

425 Pour les années 1999-2003, ces renseignements sont publiés dans InforME, *General Manager's Report*, février 2004, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7518&an=2 Pour 2004 et 2005, les chiffres sont publiés dans les rapports annuels.

426 Dans les rapports d'InforME, les services de renouvellement des permis professionnels sont comptés individuellement. Par exemple, le rapport annuel 2000 mentionne 114 services de renouvellement de permis professionnels. Dans le présent rapport, les services de renouvellement des permis professionnels ont été comptés comme un seul service, étant donné qu'il s'agit du même type de transaction.

427 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Service Level Agreements (SLA) », p. 10.

gouvernance valorise la collaboration intergouvernementale et le partage des ressources afin de dépasser le modèle de gestion par silos. Le *Portfolio Management Planning Process* est un nouvel outil de gestion unifiée de projets qui remplace les plans des M/O en ce qui concerne les projets d'investissement en technologies de l'information.

Au sein de l'OIT, le Bureau des services gouvernementaux en ligne (*E-Government Services Offce*) a reçu le mandat de superviser l'ensemble des services gouvernementaux offerts en ligne. Cette division est responsable de l'élaboration de politiques et de normes concernant Internet, de la gestion, la vérification et la conformité des sites Internet des M/O, de la sensibilisation et de la formation en matière de gouvernement en ligne. Le Bureau des services gouvernementaux en ligne est responsable également du contrat de gestion du portail de l'État (www.maine.gov[428]). Dans le cadre de cette réforme d'ensemble, InforME a reçu le mandat de contribuer à l'implantation d'un modèle de gestion unifié des services gouvernementaux en ligne.

### 9.3.1 Organisation des unités de soutien

NEI offre des services de soutien et de formation des employés des M/O et des autres partenaires. Certaines activités de formation sont offertes en collaboration avec l'OIT et le Bureau de l'État pour la formation et le développement organisationnel (*Office of State Training and Organizational Development*). Les principales modalités de formation offertes par InforME sont les suivantes :

- Élaboration et coordination de projets pilotes afin de familiariser les employés avec les nouvelles modalités de prestation de services;
- Rédaction de guides d'utilisation, carnets de projet et autres documents à l'intention des usagers;
- Séances d'information et de formation pour les employés des M/O et des municipalités;
- Services de formation structurée (*formalized training*) et de consultation en matière de gouvernement en ligne offerts sur demande.

### 9.3.2 Gestion des portails

Le portail Maine.gov et les sous-portails (*Local Government* et *eDemocracy*) sont gérés par NEI sous la supervision du conseil d'administration. Les M/O sont responsables de la gestion du contenu de leurs sites Internet.

### 9.3.3 Arrimage avec le service de deuxième ligne

Les renseignements sur les services et sur les procédures de transaction sont affichés sur les pages Internet de chaque service en ligne. Les employés de NEI assurent le soutien technique pour tous les services en ligne offerts en collaboration avec les M/O et les municipalités. Les usagers et les employés des M/O et des municipalités peuvent obtenir de l'assistance technique par téléphone, par courriel ou en ligne en accédant à la rubrique *Technical Assistance* qui est affichée sur les pages Internet des services. Les M/O et les municipalités demeurent responsables de la gestion du « contenu » des services. Les clients qui ont besoin d'assistance supplémentaire peuvent contacter le personnel des M/O et des municipalités par téléphone ou se présenter aux comptoirs pour effectuer les transactions.

[428] OIT, *Annual Report 2005*, p. 19, http://www.maine.gov/oit/reports/index.htm

## 9.4 Arrangements financiers entre l'organisme responsable du portail et les différents ministères et/ou organismes

### 9.4.1 Modalités de facturation aux ministères et organismes des services offerts aux citoyens

Selon les termes du contrat-cadre entre l'État du Maine et NEI, le gestionnaire du portail (NEI), les M/O et le conseil d'administration d'InforME doivent travailler en collaboration pour déterminer les frais de service, afin de s'assurer que le portail dispose d'un revenu suffisant. Tous les frais et les droits exigés pour les services offerts en ligne doivent être négociés et fixés par des SLA entre NEI et les M/O partenaires. Les ententes fixent également les frais perçus par le gestionnaire du portail à titre d'intermédiaire des transactions; ces frais représentent une partie des frais de service exigés par les M/O pour les services offerts selon les modalités usuelles. Les montants ainsi fixés sont ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration. Toute proposition de modification des tarifs exigés pour les abonnements aux services privilégiés ou pour tout autre service offert par InforME doit également être autorisée par le conseil d'administration[429].

Les modalités générales de facturation (fréquence, tarification, etc.) sont présentées en détail à la section 7.4 – Gestion des ressources financières.

### 9.4.2 Modalités de facturation pour le partage d'équipements

Les équipements nécessaires au fonctionnement du portail sont gérés par le partenaire privé. Il n'y a donc pas de partage d'équipements avec les M/O.

### 9.4.3 Perception des sommes et cueillette de fonds dans les bureaux

Les modalités de facturation sont présentées à la section 7.4 – Gestion des ressources financières.

### 9.4.4 Partage de bénéfices

Le contrat-cadre entre l'État du Maine et NEI prévoit que les fonds perçus par le portail pour les activités prévues par le contrat doivent être distribués selon les modalités suivantes :

- les frais statutaires – exigés pour les services offerts sur le portail – sont transférés aux M/O dépositaires de données ou au trésorier de l'État, selon les SLA conclus par NEI avec ces M/O;
- une portion des frais de service perçus est allouée au paiement des dépenses d'exploitation (*operating expenses*) du portail;
- une portion des frais de service perçus est allouée au paiement des dépenses (« raisonnables et nécessaires ») des membres du conseil d'administration, tel qu'il est prévu par le conseil;
- tous les fonds restants sont retenus par NEI[430].

[429] Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Fees », p. 11.
[430] Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Network Manager Remuneration », p. 12-13.

Au début, il était prévu que les seuls services payants offerts par InforME seraient les services aux abonnés. Cependant, des services payants ont été graduellement ajoutés sur le portail sans qu'un abonnement soit requis pour y avoir accès. Les bénéfices actuels du partenaire privé proviennent des frais d'abonnement (75 $ par année), ainsi que d'une portion des frais de service perçus pour les services pour lesquels un abonnement n'est pas exigé. La portion des frais de service est négociée avec les partenaires. Ces frais se situent généralement entre 2 $ et 3 $.

À la suite de la collaboration avec les partenaires publics du Maine, NEI a obtenu le statut de vendeur privilégié de services de technologies de l'information pour l'État du Maine. NEI peut ainsi conclure des contrats avec les M/O pour la conception de sites Internet ou pour développer d'autres projets; cependant, ces contrats ne font pas l'objet de l'entente concernant le portail. Le partenariat avec l'État du Maine a donc ouvert à NEI de nouvelles occasions d'affaires[431].

### 9.4.5 Identification du coût de revient

Les données détaillées sur la gestion des ressources financières ne sont pas rendues publiques parce que NEI est une entreprise privée. Par conséquent, il n'est pas possible de déterminer le coût de revient.

## 9.5 Procédure de reddition de comptes

Le suivi des projets mis en œuvre en collaboration avec les M/O et les municipalités est assuré principalement par NEI, qui a l'obligation de rédiger des rapports de gestion détaillés et de les soumettre au conseil d'administration tous les deux mois. Ces rapports doivent fournir de l'information sur l'état d'avancement des projets, sur des aspects divers du fonctionnement des services (taux d'adoption, revenus, problèmes techniques, autres difficultés rencontrées), sur le degré de satisfaction des clients et des partenaires, etc. L'atteinte des résultats est évaluée également en fonction des objectifs établis par les plans stratégiques biannuels.

De plus, InforME s'est proposé d'améliorer la collaboration avec les M/O en formalisant les méthodes de communication[432]. Des logiciels de gestion de projets ont été implantés pour effectuer le suivi de la mise en œuvre des services en ligne. Les M/O partenaires ont également la possibilité d'utiliser un système informatique pour signaler des problèmes et demander du soutien (*trouble ticket software system*).

La plus importante méthode de suivi utilisée est l'évaluation des taux d'adoption des services en ligne. NEI a créé un instrument de mesure des taux d'adoption (*Adoption Rate Wizard*) qui permet de déterminer le nombre total de transactions effectuées par le portail par rapport au nombre total de transactions effectuées par toutes les modalités de prestation de services (au comptoir, par la poste, par téléphone, en ligne, etc.). Une connexion directe avec les systèmes informatiques des M/O permet de connaître le nombre total de transactions (par mois ou par semaine) pour un service particulier. Toutes les données sur les taux d'adoption sont archivées afin de déterminer les tendances d'utilisation du service, d'évaluer l'impact des campagnes de promotion et d'opérer les ajustements appropriés. Les M/O partenaires sont invités à se servir de cet outil pour évaluer le fonctionnement du service et la satisfaction de leur clientèle.

---

431 InforME, *InforME Funding Model*, http://www.maine.gov/informe/about/index.htm

432 InforME, *Strategic Plan III*, *2004-2006*, Goal 4, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm

# 10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION

## 10.1 Intérêt des ministères et/ou organismes

Les M/O n'ont pas été obligés de participer à la création et au déploiement du portail. La loi qui a créé InforME stipule que tous les dépositaires de données peuvent coopérer avec le gestionnaire du portail sur une base volontaire pour offrir l'accès à l'information publique[433]. La participation des municipalités est également volontaire.

## 10.2 Échéancier de réalisation

Étant donné que la participation des M/O est volontaire, l'implantation des services s'est effectuée par étapes. Si au début 6 services étaient offerts par l'intermédiaire du portail, chaque année ont été ajoutés entre 20 et 30 nouveaux services informationnels, interactionnels et transactionnels (*voir la section 9.1 – Rythme d'expansion des services*). Le contrat-cadre avec l'État du Maine a obligé NEI à maintenir, pendant la première année de fonctionnement du portail, un ratio de un service gratuit pour chaque service privilégié offert aux usagers. L'*InforME Public Information Act* stipule que NEI a l'obligation d'augmenter continuellement le nombre de services informationnels gratuits.

## 10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de services

Les premiers services ont été offerts sur la base d'une entente avec le ministère du Secrétaire d'État. Cette entente autorisait au début la réalisation en ligne de plusieurs services offerts par le BMV. Ensuite, plusieurs services aux entreprises ont été offerts en collaboration avec d'autres organismes œuvrant dans le cadre du ministère du Secrétaire d'État (*Bureau of Corporations, Elections and Commissions*).

La conclusion de cette première entente de service avait une importance stratégique particulière, étant donné qu'elle était censée garantir la stabilité financière du portail pendant les premières années de fonctionnement et constituer la base du développement de services gratuits. On préconisait que cette première entente allait assurer entre 90 % et 95 % du financement du portail pendant les trois premières années de fonctionnement[434]. Cette estimation se basait sur les expériences des autres filiales du NIC qui avaient établi des partenariats avec d'autres États américains et qui avaient démarré par des ententes avec des organismes similaires. Selon une estimation basée également sur les expériences antérieures des filiales du NIC, le revenu provenant des ententes conclues avec le BMV ne devrait pas dépasser 60 % du revenu total des portails arrivés à maturité et qui ont réussi à diversifier leurs sources de revenus[435]. En février 2006, les revenus provenant du *Rapid Renewal System* (service offert en collaboration avec le BMV) et d'*Annual Reporting Services* (services aux entreprises offerts en collaboration avec le

433 Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 535, « Network Manager and data custodians responsibilities », « Voluntary cooperation », http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec535.html

434 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 21 juin 1999, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8018&an=1

435 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 13 février 2002, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7994&an=1

*Bureau of Corporations, Elections and Commissions*) ont représenté presque 60 % du revenu total du portail[436].

La procédure d'ajout de nouveaux services est décrite dans la section portant sur la conclusion d'ententes avec les M/O et les municipalités (*voir la section 9.1*). C'est le conseil d'administration qui a la responsabilité d'approuver l'ajout de nouveaux services, après l'examen de la documentation préparée par le partenaire privé en collaboration avec les M/O et les municipalités. Le rôle du conseil d'administration est donc de veiller à ce que les ressources du portail soient utilisées d'une manière appropriée pour l'accomplissement de sa mission. Le partenaire privé a l'obligation de fournir au Conseil de l'information sur le but, les bénéfices et les besoins en ressources pour chaque projet d'offre de nouveaux services.

Pour évaluer la pertinence d'ajouter de nouveaux services, NEI utilise une méthodologie standardisée d'estimation de l'importance et du niveau de priorité des projets proposés. La « Méthodologie de hiérarchisation de la priorité des projets » (*Project Prioritization Methodology*[437]) a été élaborée par le NIC, la compagnie à laquelle appartient le partenaire privé. NEI a l'obligation de fournir au conseil une présentation d'ensemble du service en ligne et un document d'évaluation de la priorité du projet (*project prioritization worksheet*). Ce document consiste à estimer la valeur du projet et des ressources nécessaires pour le réaliser, ainsi qu'à estimer globalement le niveau de priorité du projet. L'évaluation de la valeur du projet prend en considération les bénéfices de la clientèle, les bénéfices du M/O et le degré d'importance du projet. L'évaluation des ressources tient compte des ressources matérielles et humaines requises et du délai nécessaire à la réalisation du projet[438].

L'évaluation de la valeur d'un projet est basée sur les déterminants suivants :

- le type de demande étatique (*state requirement rating*) – si le projet est demandé par la loi, sous l'ordre du gouverneur, etc.;
- la contribution à la promotion du portail;
- la demande/les bénéfices de la clientèle;
- les bénéfices du M/O ou de la municipalité;
- les bénéfices à l'échelle de l'État (*Statewide benefit*).

L'évaluation des ressources d'un projet est basée sur les déterminants suivants :

- les ressources requises;
- la portée (*scope*) du projet;
- la compatibilité avec les technologies utilisées sur le portail;
- l'urgence.

En fonction du degré de priorité ainsi déterminé, les projets sont placés dans une file d'attente. Les M/O et les municipalités qui sont en désaccord avec le degré de priorité attribué aux projets ont la possibilité de demander au conseil d'administration la réévaluation des projets.

---

436 InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, 21 mars 2006, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=13451&an=1

437 Maine.gov, *Project Prioritization*, http://www.maine.gov/informe/board/projectprioritization.rtf

438 Pour l'ensemble de la procédure d'évaluation de la priorité des projets voir Maine.gov, *Project Prioritization*, http://www.maine.gov/informe/board/prioritization.htm

La détermination de la priorité des projets constitue un des objectifs du plan stratégique III 2004-2006[439]. NEI s'est proposé également d'effectuer une évaluation de l'ensemble des services en ligne disponibles (*service audit*). Le but de l'évaluation est de déterminer les services pour lesquels il y a une forte demande et les services moins utilisés, afin de prendre les mesures appropriées.

## 10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services

Le partenaire privé a l'obligation de prévoir les acquisitions en équipement informatique (par exemple, ajout de serveurs, amélioration du débit de transmission, etc.) lorsque de nouvelles applications électroniques doivent être implantées pour offrir de nouveaux services. Les projections à cet égard sont élaborées sur la base de la « Méthodologie de hiérarchisation de la priorité des projets » (*voir la section précédente*). Cet outil sert à évaluer, entre autres, les ressources informatiques requises pour l'ajout de nouveaux services en ligne.

## 10.5 Sollicitation auprès des ministères et/ou organismes

InforME a le rôle d'aider le gouvernement aux niveaux étatique et local à comprendre les enjeux du gouvernement en ligne et à élaborer des stratégies efficientes dans ce domaine. Dans cette perspective, le personnel d'InforME a participé activement aux travaux des comités étatiques sur l'implantation des technologies de l'information (par exemple le *State's Web Accessibility Comittee*), à l'élaboration de politiques (*State's Web Accessibility Policy*) et des normes en matière d'Internet.

Le personnel d'InforME a organisé régulièrement des rencontres avec les représentants des M/O et des municipalités. Pendant la première année de fonctionnement, le personnel d'InforME a participé à environ six réunions par semaine avec les M/O, a présenté en moyenne deux conférences par mois et a eu de nombreuses interactions informelles avec les représentants de l'État[440]. Les employés d'InforME et les membres du conseil d'administration présentent régulièrement des conférences sur les projets d'InforME, sur des sujets liés au gouvernement en ligne et sur d'autres enjeux et initiatives dans le secteur des technologies de l'information. InforME participe aussi à d'autres événements telles les réunions du *Maine Executive Leadership Forum* et de la *Maine Municipal Association Conference*[441].

En 2002, InforME a préparé une trousse d'outils et de méthodes de lancement de services en ligne (*eGov Toolkit*). Cet outil a été conçu en collaboration avec le Comité du gouvernement en ligne formé par l'ISPB et avec le Bureau du dirigeant principal de l'information. La trousse a été distribuée aux directeurs des M/O, aux gestionnaires dans le domaine des technologies de l'information et à de hauts fonctionnaires[442]. Il faut rappeler également qu'InforME organise des rencontres mensuelles avec les webmestres des M/O pour leur offrir du soutien et de la formation continue. Depuis 2004, InforME offre gratuitement aux webmestres une trousse de modèles et d'instructions (*Template Kit and instructions*) pour créer et gérer les sites Internet des

439 InforME, *Strategic Plan III 2004-2006*, Goal 1, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm
440 Tamara Dukes, « Top Ten Myths About InforME », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.state.me.us/newsletter/backissues/Feb2000/top_ten_myths_about_informe.htm
441 Maine.gov, *InforME Solutions for State Government*, http://www.maine.gov/informe/state/consultation/index.htm
442 InforME, *Annual Report 2002*, p. 6.

M/O[443]. Ces initiatives ont contribué à créer des liens avec les M/O et à les inciter à collaborer avec InforME.

Le gouverneur de l'État du Maine et le secrétaire d'État ont participé aux activités de sollicitation auprès des M/O et des municipalités et ont encouragé l'adoption des services en ligne et la migration des sites Internet des M/O vers le portail Maine.gov. Des actions de lobbying en faveur de NEI/NIC ont été entreprises à la Chambre des représentants et au Sénat et ont contribué à faire connaître le rôle d'InforME et les avantages de l'utilisation du portail[444].

### 10.6 Expérimentations parallèles

Il n'y a pas eu d'expérimentation parallèle. *L'InforME Public Information Access Act* prévoit d'ailleurs des mesures de protection d'InforME : les M/O ne doivent pas offrir des services identiques aux services privilégiés offerts par InforME, à l'exception des services autorisés par le conseil d'administration[445].

## 11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

### 11.1 Considérations relatives au niveau de service attendu

#### 11.1.1 Processus d'élaboration d'une déclaration de services aux citoyens (ou équivalent) par l'organisme responsable du guichet unique

Les organismes responsables du portail n'ont pas adopté de déclaration de services aux citoyens. Cependant, l'*InforME Public Information Access Act* oblige le partenaire privé à prendre certains engagements relatifs au niveau de service attendu. La section suivante présente l'ensemble de ces engagements.

La loi a été adoptée à la suite de consultations avec des dirigeants des M/O, des représentants des secteurs des entreprises, des organisations sans but lucratif et des citoyens. Plusieurs M/O ont participé à ces consultations : le ministère de l'Éducation (*Department of Education*), le ministère des Services administratifs et financiers (*Department of Administration and Financial Services*), le ministère du Travail (*Department of Labor*), le ministère des Services à la population (*Department of Human Services*), la Bibliothèque de l'État du Maine (*Maine State Library*), etc.

---

443 InforME, *General Manager's Report*, décembre 2004, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7509&an=2

444 InforME, *General Manager's Report*, décembre 1999, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=8013&an=2

445 Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 536, « Network Manager and data custodians responsibilities», « Duplication of premium services », http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec536.html

### 11.1.2 Contenu de la déclaration de services aux citoyens de l'organisme responsable du guichet unique

L'*InforME Public Information Access Act* mentionne plusieurs engagements à l'égard des services offerts aux citoyens et aux entreprises[446] :

- Améliorer l'accès des individus, des entreprises et des autres entités à l'information publique;
- Offrir des services rationalisés, standardisés et complets en permettant l'accès généralisé et continu à des renseignements publics exacts et d'actualité, susceptibles d'être recherchés par les usagers à des fins personnelles;
- Améliorer constamment l'accès à l'information publique et l'utilité de l'information publique. Pour atteindre cet objectif, InforME doit : augmenter la quantité d'information publique accessible gratuitement; améliorer la qualité de l'information publique offerte et les modalités par lesquelles celle-ci est offerte; augmenter la base d'usagers ayant accès à l'information publique; améliorer l'accès des individus et des entreprises à l'information publique par l'amélioration des technologies utilisées.

Ces engagements sont repris dans le texte du contrat-cadre conclu entre l'État du Maine et NEI[447].

## 11.2 Description du processus de gestion de la performance

### 11.2.1 Plans stratégiques

Les buts, les objectifs et les stratégies préconisées pour les atteindre sont établis par les plans stratégiques élaborés par le partenaire privé et validés par le conseil d'administration. Les rapports de gestion bimensuels dressés par le partenaire privé et soumis au conseil d'administration présentent l'état d'avancement des projets et évaluent les résultats obtenus.

Le plan stratégique III (2004-2006) établit quatre buts (*goals*) auxquels sont rattachés des objectifs spécifiques (*objectives*) et les stratégies corrélatives[448].

**TABLEAU 17 : PLAN STRATÉGIQUE III (2004-2006)**

| Buts | Objectifs spécifiques |
|---|---|
| 1. Maintenir l'excellence de Maine.gov en tant que portail autofinancé qui met l'accent sur les besoins des usagers et offre au public des services électroniques de qualité supérieure. | I. Élaborer et mettre en œuvre des initiatives visant à assurer la cohésion de l'ensemble des sites Internet des M/O afin d'en augmenter la convivialité et l'accessibilité et de promouvoir la marque Maine.gov. |
| | II. Concevoir et mettre en œuvre un modèle uniforme de services gouvernementaux en ligne pour l'ensemble des services en ligne offerts. |

446 Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 533. « InforME established; purposes », http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec533.html

447 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Reporting Requirements », p. 12.

448 InforME, *Strategic Plan III 2004-2006*, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm

| Buts | Objectifs spécifiques |
|---|---|
| 1. Maintenir l'excellence de Maine.gov en tant que portail autofinancé qui met l'accent sur les besoins des usagers et offre au public des services électroniques de qualité supérieure. (*suite*) | III. Améliorer le contenu du portail et les modalités de prestation des services. |
| | IV. Développer sur Maine.gov des mini-portails inter-organismes et multijuridictionnels (*cross agency/cross jurisdictional*). |
| | V. Mesurer et maintenir la satisfaction de la clientèle. |
| | VI. Établir la priorité des services en ligne pour assurer la croissance du portail et de ses ressources. |
| 2. Développer et diversifier Maine.gov par des activités de promotion agressive des services en ligne existants et par la création de nouveaux services gouvernementaux en ligne ayant un impact profond sur les individus qui vivent et font des affaires au Maine. | I. Créer, jusqu'à la fin de l'année 2006, 35 nouveaux services en ligne hautement prioritaires. |
| | II. Améliorer les options de prestation pour les services existants. |
| | III. Augmenter les taux d'adoption des services existants par des initiatives de marketing et par des partenariats afin d'atteindre et de dépasser les moyennes nationales. |
| 3. Offrir aux citoyens, à l'échelle de l'organisation gouvernementale, un cadre intégré d'interaction avec le gouvernement, y compris par l'expansion des services interorganismes et multi-juridictionnels. | I. Développer au moins un service interorganismes/ multijuridictionnel par année. |
| | II. Augmenter l'offre de services en ligne aux municipalités et aux comtés. |
| | III. Augmenter les taux d'adoption des services aux municipalités existants. |
| 4. Fournir des solutions et des standards en matière de gouvernement en ligne afin d'aider les M/O à atteindre un plus grand niveau d'efficience et de rentabilité. | I. Établir un cadre formalisé pour les initiatives de collaboration sur le plan de l'infrastructure technologique afin d'améliorer la prestation des services gouvernementaux en ligne. |
| | II. Fournir plus de services de soutien et d'expertise afin de permettre aux M/O d'offrir des services en ligne. |
| | III. Formaliser les communications avec les M/O à mesure que Maine.gov et ses services deviennent partie intégrante des activités du gouvernement. |

### 11.2.2 Identification des cibles

Pour chacun des projets élaborés et mis en œuvre par InforME, des cibles sont fixées par NEI et soumises à l'approbation du conseil d'administration. NEI doit soumettre au conseil

d'administration des rapports détaillés sur l'état d'avancement des projets. Les principales cibles établies par les plans stratégiques sont :

- le respect des délais (*target dates*);
- les taux d'adoption des services en ligne;
- la conformité des services offerts par rapport aux standards en matière d'accessibilité, de protection de la vie privée, de sécurité des transactions et de convivialité;
- le degré de satisfaction de la clientèle (individus, entreprises, partenaires).

### 11.2.3 Identification des indicateurs de performance

Le contrat-cadre avec l'État stipule que NEI a l'obligation d'élaborer et de mettre à jour régulièrement des propositions de plans stratégiques et de les présenter au conseil d'administration. Les plans doivent inclure des critères mesurables d'évaluation de la performance[449]. NEI doit assurer le suivi des indicateurs de performance et soumettre des rapports de gestion détaillés au conseil d'administration.

Les taux d'adoption des services en ligne représentent le plus important indicateur de performance utilisé en commun par le gestionnaire du portail et par les M/O partenaires. Pour plus de détails sur cet outil d'évaluation de la performance, voir la partie finale de la section 9.2 – Procédure de reddition de comptes.

## 11.3 Procédure de reddition de comptes

Différentes sections de ce rapport présentent les modalités de reddition de comptes. La section 4.3 (Partenaire privé) présente l'ensemble des obligations de NEI en matière de reddition de comptes. La section 9.2 (Contenu des ententes) présente la procédure de reddition de comptes en ce qui concerne les services offerts en collaboration avec les M/O. La section 7.4 présente les méthodes de reddition de comptes sur le plan financier. NEI doit transmettre au conseil d'administration les comptes du bilan mensuel et les états du revenu mensuels du portail.

# 12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES

Selon les termes du contrat-cadre avec l'État du Maine, NEI a la responsabilité d'évaluer annuellement la satisfaction de la clientèle du portail. Les sondages ont été effectués par téléphone et visaient des clientèles particulières : les abonnés aux services privilégiés, les M/O et les municipalités. NEI utilise également des questionnaires en ligne accessibles sur les pages Internet des services au gouvernement, aux municipalités et aux abonnés d'InforME. Cependant, les résultats des sondages en ligne sont moins fiables que ceux des sondages effectués par téléphone parce que les répondants ne constituent pas un échantillon représentatif.

[449] Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Reporting Requirements », p. 12.

## 12.1 Satisfaction de la clientèle

En 2005, la satisfaction globale des usagers des services en ligne a été de 4 sur une échelle de 1 à 5[450]. Des sondages ont été effectués également pour mesurer la satisfaction de la clientèle par rapport à des services particuliers[451].

Le questionnaire en ligne élaboré à l'intention des M/O partenaires (*Agency Feedback Survey*) invite les usagers à préciser le degré d'accord/désaccord avec une série d'affirmations visant la qualité des services offerts par InforME. Les degrés d'accord/désaccord sont évalués sur une échelle de 1 à 5 (1 – *strongly disagree*; 5 – *strongly agree*). Voici les aspects visés par le questionnaire[452] :

- Le service de soutien d'InforME (l'entretien, l'hébergement, le centre d'assistance) est réceptif (*responsive*) à mes besoins ainsi qu'à ceux des usagers des services;
- La conception du produit final (application électronique) satisfait mes attentes;
- La performance du produit final (vitesse, convivialité, etc.) satisfait mes attentes;
- Le service a réduit la charge de travail de mon bureau;
- Le personnel d'InforME prend le temps de comprendre mes besoins et les processus administratifs;
- InforME a communiqué clairement et efficacement pendant l'élaboration du projet;
- Le personnel d'InforME a rapidement répondu à mes questions;
- Les services créatifs d'InforME (conception graphique, accessibilité, convivialité) m'ont offert des idées créatives et innovatrices pour améliorer le service;
- Les services de développement (fonctionnalité, tests) ont compris les besoins techniques du M/O et se sont impliqués dans le projet.

Le questionnaire en ligne élaboré à l'intention des municipalités partenaires (*Municipal Satisfaction Survey*) invite les fonctionnaires municipaux à préciser le degré d'accord/désaccord avec une série d'affirmations visant la qualité des services offerts par InforME. Les degrés d'accord/désaccord sont évalués sur la même échelle de 1 à 5 (1 – *strongly disagree*; 5 – *strongly agree*), ce qui permet de mesurer la satisfaction globale de la clientèle. Voici les aspects visés par le questionnaire[453] :

- InforME offre des services qui m'aident en tant que représentant du gouvernement municipal;
- InforME m'aide à offrir un service à la clientèle amélioré;
- J'ai utilisé les services de soutien d'InforME;
- Le soutien d'InforME (y compris l'entretien, l'hébergement et le centre d'assistance) est réceptif à mes besoins;
- Les services d'InforME ont réduit la charge de travail de mon bureau.

450 InforME, *Annual Report 2005*, p. 4.
451 En 2001, la satisfaction de la clientèle par rapport à *Rapid Renewal* a été de 98 %. Les modalités d'évaluation ne sont pas précisées. Voir *Annual Report 2001*, p. 9.
452 Maine.gov, *Agency Feedback Survey*, http://www.maine.gov/informe/state/agency_survey.htm#7
453 Maine.gov, *Municipal Satisfaction Survey*, http://www.maine.gov/informe/municipal/survey.htm

Le questionnaire en ligne élaboré à l'intention des abonnés aux services privilégiés offerts par InforME (*Subscriber Satisfaction Survey*) invite les abonnés à préciser le degré d'accord/désaccord avec une série d'affirmations visant la qualité des services offerts par InforME. Les degrés d'accord/désaccord sont évalués sur une échelle de 1 à 5 (1 – *strongly disagree*; 5 – *strongly agree*). Voici les aspects visés par le questionnaire[454] :

- Les services en ligne offerts par InforME ont amélioré ma productivité;
- Les services en ligne offerts par InforME ont permis à mon entreprise de faire des économies;
- Les services en ligne offerts par InforME sont faciles à utiliser;
- Je voudrais recommander à mes collègues les services aux abonnés offerts par InforME;
- Le service à la clientèle d'InforME est utile (oui/non);
- Le bulletin de nouvelles pour les abonnés (*subscriber newsletter*) contient de l'information utile (oui/non);

### Suivi de la satisfaction de la clientèle

NEI a la responsabilité de rapporter au conseil d'administration, sur une base annuelle, les résultats de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle.

Le plan stratégique 2004-2006 mentionne parmi les objectifs d'InforME l'évaluation et le maintien de la satisfaction de la clientèle. Plusieurs stratégies ont été envisagées : améliorer et diversifier les outils d'évaluation de la satisfaction qui visent tous les groupes d'usagers; rédiger des rapports sur la satisfaction de la clientèle et cibler les domaines qui nécessitent des améliorations; élaborer et déployer des projets d'amélioration pour les domaines ciblés[455]. NEI a la responsabilité de mettre en œuvre ces stratégies sous la supervision du conseil d'administration. Les mesures adoptées sont présentées dans les rapports de gestion bimensuels (*General Manager's Reports*) rédigés par NEI et soumis au conseil d'administration[456].

### Motivation de la clientèle quant à l'utilisation du guichet unique

Le questionnaire élaboré à l'intention des M/O comprend plusieurs questions relatives aux motivations d'adopter des services en ligne. Les répondants sont invités à évaluer l'importance de trois motivations sur une échelle de 1 à 5 (1 – *less important*; 5 – *most important*) :

- Remédier au problème de la réduction de personnel;
- Sensibiliser le public par rapport aux services;
- Utiliser les nouvelles technologies pour améliorer les processus administratifs.

454 Maine.gov, *Subscribers Satisfaction Survey*, http://www.maine.gov/informe/subscriber/survey.htm

455 InforME, *Strategic Plan III 2004-2006*, Goal 1, http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm

456 Par exemple, un sondage de la satisfaction des abonnés a été effectué en juin 2000. Cent abonnés d'InforME ont été questionnés par téléphone. Le degré de satisfaction des abonnés avec les services offerts par InforME a été évalué à 94 % (il n'y a pas d'information sur les modalités d'évaluation). En effectuant ce sondage, le personnel d'InforME a conclu que le service de gestion de compte (*account management*) des abonnés n'est pas suffisamment connu. Par conséquent, des mesures de promotion de ce service ont été adoptées (courriels informatifs, page Internet consacrée à la gestion du compte). Voir *InforME Board Meeting Minutes*, 25 juillet 2001, http://www.maine.gov/tools/whatsnew/attach.php?id=7998&an=1

## 12.2 Satisfaction des partenaires ayant délégué leurs services

NEI a effectué des sondages pour mesurer la satisfaction des M/O et des municipalités (*voir plus haut*).

# 13 FORCES ET FAIBLESSES

## 13.1 Forces

- **Leadership / volonté politique**

Le soutien des leaders politiques favorables à l'implantation de nouvelles technologies à l'échelle de l'organisation gouvernementale a été un facteur déterminant dans le progrès du gouvernement en ligne. Le rapport annuel de 2000 reconnaît l'apport du leadership aux succès des initiatives d'InforME : « *The positive impact of the forward-thinking, technology-friendly leadership in Maine, from Governor King to the clerks at the agencies we work with, has been a crucial element of our rapid advancement in eGovernment*[457] ». Les leaders politiques du Maine ont été à l'origine des campagnes d'information et de sensibilisation qui ont contribué à la réussite de la transition vers le gouvernement en ligne : « […] *for e-government to be successful in a state requires people who are willing to be champions for it, and who will help educate legislatures as well as agency directors on the value it can bring to them*[458] ».

Le secrétaire d'État a été considéré comme le principal promoteur des projets liés au gouvernement en ligne[459]. En assurant la fonction de président du conseil d'administration d'InforME jusqu'en 2004, le secrétaire d'État a joué un rôle particulièrement actif dans la promotion des services en ligne offerts par InforME. Il a été d'ailleurs reconnu en tant que leader des initiatives de *e-government* sur le plan national et ses efforts ont été récompensés par l'attribution de plusieurs prix d'excellence[460]. La fonction de président du conseil d'administration est assumée actuellement par le dirigeant principal de l'information (OIT). Le plan de restructuration du modèle de gouvernance des technologies de l'information en cours depuis 2005 attribue au dirigeant principal de l'information le rôle de leader de la réforme : « *The Chief Information Officer shall lead and coordinate statewide information technology outreach efforts to municipalities and other government entities in order to improve governmental services and foster economic development efforts*[461] ».

- **Cadre législatif habilitant**

La loi qui a créé InforME (*InforME Public Information Access Act*) a constitué le cadre légal des activités d'implantation et de développement du portail. D'autres politiques et actes législatifs qui

457 InforME, *Annual Report 2000*, p. 6.
458 Rebecca Wycke, *In the Arena*, *Center for Digital Government*, http://www.centerdigitalgov.com/center/arenastory.php?docid=47620
459 Mary Mosquera, « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html
460 Voir la note 418.
461 Office of Information Technology, Governor John E. Baldacci, *An Order Concerning Effective Application of Information Technology*, http://www.maine.gov/oit/itgovernance/Exorder.htm

ont été adoptés ensuite ont facilité le déploiement des services en ligne offerts sur le portail[462]. Le personnel d'InforME a d'ailleurs participé à l'élaboration de politiques visant plusieurs aspects du gouvernement en ligne : l'accessibilité (*Website Accessibility Policy for State Websites*), la confidentialité (*Privacy Policy*), la sécurité des transactions électroniques (*Transaction Security*).

- **Professionnalisme / expérience du partenaire privé**

Le professionnalisme et l'expérience du partenaire privé ont été sans conteste un facteur déterminant de succès. NEI est une filiale du NIC, une compagnie qui fournit des services de gouvernement en ligne à environ 1 500 États et organismes locaux qui desservent plus de 51 millions d'usagers aux États-Unis[463]. NEI a construit des portails pour deux autres États américains – Vermont et Rhode Island. Le contrat-cadre entre l'État du Maine et NEI stipule que ce dernier doit fournir du personnel dévoué et hautement qualifié pour la prestation des services contractés[464]. Pendant les premières phases d'implantation et de développement, NEI a été assisté par une équipe d'intervention (*strike team*) du NIC, composée de spécialistes provenant des portails affiliés, qui ont construit la base informatique nécessaire pour que le portail devienne rapidement fonctionnel[465]. De plus, les applications informatiques implantées par le NIC dans d'autres réseaux ont pu être importées au Maine et adaptées, ce qui a constitué un avantage important dans le processus de développement du portail.

- **Marketing agressif des services**

Parmi les États américains ayant adopté des services de gouvernement en ligne, le Maine se différencie par l'énergie investie dans les stratégies de marketing. Le marketing est considéré comme la clé du succès du gouvernement en ligne[466]. Selon le secrétaire d'État, la promotion des services est particulièrement importante dans le cas du Maine, un État d'une grande superficie avec une population réduite et dispersée[467]. Le gestionnaire du portail, le conseil d'administration, les M/O partenaires et les municipalités ont collaboré à la publicité agressive des services en ligne (*voir la section 8.6 – Plans de communication*).

- **Offre coordonnée de services**

InforME a la responsabilité d'assurer la gestion des services gouvernementaux en ligne sous la supervision du Bureau des services gouvernementaux en ligne (OIT). Si au début l'offre de services en ligne consistait dans quelques services informationnels (sites Internet) déficients pour ce qui est de la coordination, du contenu, de l'accessibilité et de la technologie utilisée, InforME offre actuellement un nombre important de services divers et cherche continuellement à en améliorer la qualité. La création du portail Maine.gov a permis de gérer ces services d'une manière unitaire et coordonnée. De plus, InforME a créé un modèle d'application informatique uniforme pour les services transactionnels (*eGov Services Templates*) et une trousse de

462 « Policy and legislation initiatives by the Maine State Legislature have provided a strong foundation to which to build ». *Annual Report 2000*, p. 6. « Maine eGov is possible due to strong state leadership and Web enabling policies », *Annual Report 2003*, p. 3.

463 Pour plus d'information, voir NIC, *Page d'accueil*, www.nicusa.com

464 Gouvernement du Maine, *State of Maine Contract for Special Services*, « Contractor Personnel », p. 3.

465 Mary N. Cloutier, « InforME Update », *Maine is Technology Newsletter*, http://www.maine.gov/newsletter/backissues/apr99/informe_.htm

466 NIC, *Building a Self-Funded Future One Portal at a Time*, http://www.nicusa.com/pdf/EGOV_Self_Funded.pdf

467 Mary Mosquera, « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

modèles et d'instructions pour concevoir et gérer des services informationnels offerts sur les sites Internet des M/O (*Template Kit and instructions*). Ces initiatives visent à assurer la cohésion de l'offre de services en ligne.

## 13.2 Faiblesses

- **Déficiences des stratégies de communication au cours de la première année de fonctionnement**

Les difficultés de communication entre InforME et les M/O au cours de la première année de fonctionnement ont ralenti la transition vers le gouvernement en ligne. Malgré les nombreuses activités de promotion entreprises après le démarrage du portail (conférences, rencontres, publicité, etc.), le mandat et les initiatives d'InforME n'étaient pas suffisamment connus par les employés du gouvernement. Ces problèmes de communication ont contribué à la diffusion d'idées fausses à propos d'InforME qui ont rendu plus difficile la collaboration entre InforME et les M/O.

- **Adoption lente des services en ligne**

Étant donné que la participation des M/O et des municipalités est volontaire et qu'au début certaines municipalités se sont montrées réticentes à collaborer avec InforME, le rythme d'adoption des services en ligne a été lent. Cette réticence s'explique en premier lieu par la résistance au changement des modes d'interaction entre le gouvernement et les citoyens et des méthodes traditionnelles de prestation de services. De plus, certains M/O et municipalités avaient peu d'expérience dans l'utilisation d'Internet, tandis que d'autres n'étaient pas satisfaits de leurs expériences antérieures avec la prestation de services en ligne. Enfin, l'adoption de services en ligne offerts en collaboration avec InforME s'accompagnait de pertes financières pour les municipalités (les frais de service). Les municipalités craignaient que les bénéfices apportés par les services seraient moins importants que ces pertes financières. Tous les facteurs mentionnés ont contribué à limiter les possibilités de déploiement du portail.

- **Taux d'adoption faibles pour certains services**

L'ensemble de la documentation offre une perspective plutôt favorable sur la gestion du portail. Toutefois, le dernier plan stratégique d'InforME fait référence à des services en ligne moins utilisés que d'autres (*low volume services*). Des stratégies de mise à niveau (*upgrade*) ont été élaborées pour augmenter les taux d'adoption de ces services. En 2005, NEI a effectué une évaluation de tous les services en ligne accessibles (*service audit*). Le but de l'évaluation a été de déterminer les services pour lesquels il y a une forte demande et les services pour lesquels la demande est faible, afin de prendre les mesures appropriées pour améliorer la rentabilité du portail.

## 13.3 Constats généraux

L'étude des modalités d'implantation, de déploiement et de gestion de Maine.gov offre des leçons utiles pour les projets d'intégration de services. Les stratégies de mise en place de portails de services doivent prendre en considération les principaux facteurs qui ont contribué au succès de Maine.gov : la nécessité de créer un cadre législatif habilitant, le rôle déterminant du leadership politique dans la promotion du projet, l'importance des activités d'information, de

sensibilisation et de promotion pour faciliter l'adoption des services en ligne et la conception axée sur le citoyen.

Dans un contexte où le gouvernement du Maine se confronte au déficit budgétaire, la prestation de services en ligne apparaît comme une solution rentable aux modalités traditionnelles de prestation de services. Le mode de financement du portail représente une solution efficiente d'amélioration de la qualité des services sans augmenter les dépenses publiques.

Le cas du Maine est une illustration éloquente des difficultés inhérentes au processus de transition vers le gouvernement en ligne, notamment la résistance au changement des modalités traditionnelles d'interaction avec le gouvernement. Dans cette perspective, les stratégies élaborées par InforME pour surmonter ces difficultés constituent une précieuse source d'inspiration pour les initiatives d'intégration de services au moyen des technologies de l'information.

# BIBLIOGRAPHIE

CLOUTIER, Mary N. (Page consultée le 28 avril 2006). « Governor Baldacci Speaks to Maine Executive Leadeship Forum », *Maine is Technology*, vol. VI, n° 9, septembre 2003, [en ligne], http://www.state.me.us/newsletter/sept2003/governor_baldacci_speaks_to_main.htm

CONNOLLY, Maureen (Page consultée le 23 mars 2006). *Universal Design : Maine's Opportunity to lead the way to Information for Everyone*, [en ligne], http://www.mainecite.org/docs/wpaper.htm

DUKES, Tamara (Page consultée le 24 août 2006). « Top Ten Myths About InforME », *Maine is Technology Newsletter*, [en ligne], http://www.state.me.us/newsletter/backissues/Feb2000/top_ten_myths_about_informe.htm

GOUVERNEMENT DU MAINE (1999). *State of Maine Contract for Special Services*, [document interne].

InforME (s.d.). *Annual Report 1999*, [document interne].

INFORME (s.d.). *Annual Reports 1999-2005*, [document interne].

INFORME (Page consultée le 24 août 2006). *InforME Board Meeting Minutes 1999-2006*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml

INFORME (Page consultée le 24 août 2006). *InforME General Manager's Reports 1999-2006*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml

INFORME (Page consultée le 24 août 2006). *InforME Public Information Access Act*, [en ligne], http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec531.html

INFORME (Page consultée le 24 mars 2006). *About InforME*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/about/index.htm

INFORME (Page consultée le 27 mars 2006). *Staff,* [en ligne], http://www.maine.gov/informe/about/staff.htm

INFORME (Page consultée le 4 avril 2006). *InforME Funding Model*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/about/index.htm

INFORME (2001). *Strategic Plan II*, [document interne].

INFORME (Page consultée le 12 mai 2006). *InforME eGovernment Services Workbook. Phase 3 – eCommerce*, [en ligne], www.maine.gov/informe/state/apps/InforME_Project_Workbook_PHASE3_April05.rtf

INFORME (Page consultée le 28 avril 2006). *Strategic Plan III, 2004-2006*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm

LOBET-MARIS, Claire en coll. (Page consultée le 25 avril 2006). *Guichet unique, réalité plurielle. Résultats d'une enquête européenne*, [en ligne], http://www.creis.sgdg.org/colloques%20creis/2001/is01_actes_colloque/creis-lobet.htm

MAINE DEPARTMENT OF SECRETARY OF STATE (Page consultée le 25 avril 2006). « New Online Services Announced by Secretary Gwadosky », *2000 Press Releases* 7 janvier 2000, [en ligne], http://www.state.me.us/sos/news/press00.html

MAINE.GOV (Page consultée le 12 mai 2006). *InforME Solutions for State Government, Marketing*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/marketing/index.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 12 mai 2006). « The People of InforME », *Maine is Technology Newsletter*, volume VI, n° 5, mai 2003, [en ligne], http://www.maine.gov/newsletter/may2003/people_of_informe.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 11 mai 2006). *Maine Secretary of State Recognized for eGovernment Creativity and Excellence*, [en ligne], http://www.maine.gov/tools/whatsnew/index.php?topic=InforME_Website_News&id=4521&v=Article

MAINE.GOV (Page consultée le 10 mai 2006). *InforME Solutions for State Government,* [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/consultation/index.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 10 mai 2006). *Project Prioritization*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/board/projectprioritization.rtf

MAINE.GOV (Page consultée le 5 mai 2006). *Subscriber Services*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/subscriber/index.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 5 mai 2006). *Success stories*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/apps/success_stories/index.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 1er mai 2006). *Privacy Policy*, [en ligne], http://www.maine.gov/portal/privacy.html

MAINE.GOV (Page consultée le 28 avril 2006). *Help Center,* [en ligne], http://www.maine.gov/portal/helpdesk.html

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Agency Feedback Survey*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/agency_survey.htm#7

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Maine.gov History*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/portal/history.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Maine.gov Web Portal*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/portal/index.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Maine.gov Statistics*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/portal/statistics.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Municipal Satisfaction Survey*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/municipal/survey.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Subscribers Satisfaction Survey*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/subscriber/survey.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 25 avril 2006). *Adoption Rates*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/marketing/adoption.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 24 avril 2006). *E-governement Applications, Project Process*, [en ligne], http://www.maine.gov/informe/state/apps/process.htm

MAINE.GOV (Page consultée le 21 avril 2006). *Webmaster Resource Center*, [en ligne], http://www.maine.gov/webmasters

MOSQUERA, Mary (Page consultée le 24 août 2006). « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, [en ligne], http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS, (Page consultée le 12 mai 2006), *Title of Nomination : Rapid Renewal Service*, [en ligne], http://www.nascio.org/scoring/files/2001Maine3.doc

NATIONAL ASSOCIATION OF STATE INFORMATION RESOURCE EXECUTIVES AWARDS (Page consultée le 8 mai 2006). *Title of Nomination: Information Resource of Maine web portal*, [en ligne], http://www.nascio.org/scoring/files/maine4.doc

NATIONAL INFORMATION CONSORTIUM (Page consultée le 16 mai 2006). *Building a Self-Funded Future One Portal at a Time*, [en ligne], http://www.nicusa.com/pdf/EGOV_Self_Funded.pdf

NATIONAL INFORMATION CONSORTIUM (Page consultée le 12 mai 2006). *Benchmarking eGovernment*, *A Report by the Momentum Research Group of Cunningham Communications, Commissioned by NIC*, [en ligne], http://www.nicusa.com/pdf/EGOV_Benchmark.pdf

OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY (Page consultée le 24 mars 2006). *The Collaborative Road to Maine State Web Accessibility*, [en ligne], http://www.maine.gov/oit/accessibility/easi.htm

OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY (Page consultée le 16 mai 2006). *Maine State Web Standards* [en ligne], http://www.maine.gov/oit/standards/webstandards.htm

OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY (Page consultée le 15 mai 2005). *An Order Concerning Effective Application of Information Technology*, [en ligne], http://www.maine.gov/oit/itgovernance/Exorder.htm

OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY (Page consultée le 3 mai 2006), *Annual Report 2005*, [en ligne], http://www.maine.gov/oit/reports/index.htm

WYCKE, Rebecca (Page consultée le 15 mai 2006). *In the Arena*, *Center for Digital Government*, april 2003, [en ligne], http://www.centerdigitalgov.com/center/arenastory.php?docid=47620

## PERSONNES-RESSOURCES

**Office of Information Technology**

Richard Hinkley
Director of eGovernment Services
Téléphone : 207 624-7850

**InforME**

Erin Hutchins
General Manager
Téléphone : 207 621-2600, poste 32

# ANNEXE I : LISTE DES SERVICES EN LIGNE OFFERTS SUR MAINE.GOV

## 14 SERVICES AUX CITOYENS

- Towns & Cities
  - Find Town & City Information
- Internet Mapping
  - Search Maine Census Data
- Community
  - Adoption Interest Form
  - Apple Orchard Search
  - Archives Search & Ordering
  - Birth, Marriage, & Death Record Searches
  - Birth, Marriage, & Death Record Ordering
  - Burn Permits
  - Check License Status of a Professional
  - Christmas Tree Farm Search
  - Dog Licensing (Participating Towns)
  - "Do Not Call" List (Stop Telemarketing Calls)
  - Farm & Nursery Search
  - Farmer's Market Search
  - Find a Transit Provider in Your County
  - Find a Licensed Professional
  - Lawyer Referral Service
  - Public Libraries
  - Request Public Criminal History Records
  - Sex Offender Registry Search
  - Submit a Tribute to Honor a Veteran
  - Subsidized Rental Housing Search
  - Volunteer Maine
  - Weather Forecasts
  - Send an e-Postcard
  - Create Custom Reminders
- Complaints
  - File Complaint on a Licensed Professional

- File Complaint on a Physician
- File a Consumer Credit Complaint
- File an Insurance Complaint
- File a Securities Complaint
- File a Public Utilities Complaint
- Find a Court Mediator or Arbitrator

◆ Motor Vehicles

- Aircraft Registration Renewal
- Crash Reports
- Current Traffic & Road Conditions
- Driver's License Renewal/Replacement
- Driver's Record
- Evidence of Vehicle Insurance
- PayTixx: Pay Traffic Tickets
- Report a Malfunctioning Traffic Signal
- State DOT Traffic Cams
- Turnpike Weekly Lane Closure Update
- Turnpike Traffic Webcams
- Vehicle Registration Renewal (Rapid Renewal)
- Vanity Plate Availability Check

◆ Education

- Ask a Maine State Reference Librarian
- Ask a Law or Legislative Reference Librarian
- Archives Search & Ordering
- College & University Search
- College Aid Calculator
- College Cost Estimator
- Governor Baldacci's Budget Balancing Tool
- Insect Collection Search
- Maine State Library Catalog Search
- Maine 911 Kids' Site
- Private School Profiles Search
- Public School Profiles Search

◆ Employment

- Apply for Unemployment Benefits
- File Unemployment Claim Appeal
- Municipal Job Bank
- State Government Jobs

- University of Maine Jobs

◆ Government

- Audio from the Senate Chamber
- Audio from the House Chamber
- Find Your Elected Officials
- Find Your Polling Place & Candidates
- Governor Baldacci's Budget Balancing Tool
- Legislative Bill Status Search
- Local Government Portal
- Municipal Revenue Sharing Query
- Online Absentee Ballot Request Form
- Statute (Law) Search
- Supreme Court Opinions Search
- Unclaimed Property Search & Claim

◆ Health & Safety

- Air Quality Forecasts & Data
- Agencies on Aging in Your Area
- Assisted Living Facilities Search
- Burn Permits
- Hazardous & Oil Spill Online Reporting
- Hospital Accreditation Information
- 911 Exchange Search
- 911 Kids Site
- Medicare Assistance Eligibility Calculator
- Osteopathic Physician Search
- Physician Search
- Report a Cyber Crime
- Request Public Criminal History Records
- Search Health Data
- Sex Offender Registry Search
- Substance Abuse Treatment or Prevention Services in Maine
- Water Test Kits (Order Online)
- WIC Eligibility Checker
- WIC Clinic Nearest You

◆ Sports & Recreation

- Aircraft Registration Renewal
- ATV/Snowmobile Registration Renewal
- Bicyclists: Suggest a Road Improvement

- Campground Reservations at State Parks
- Fish & Wildlife Online Store
- Hunting & Fishing Licenses
- Moose Hunting Permits
- Wild Turkey Hunting Permits
- AnyDeer Permits
- Maine Ports & Marinas Search
- State Park & Historic Site Search

◆ Shopping

- Fish & Wildlife Online Store
- Maine Made Products

◆ Travel & Tourism

- Agricultural Fair Listings
- Find a Maine Artist
- Make Online Lodging Reservations
- Request Tourism Map & Guidebook
- Request e-Travel Planner
- Road Conditions & Delays
- Search Arts Events
- Search Maine Restaurants
- Send an e-Postcard
- Turnpike Weekly Travel Forecast
- Turnpike Travel Alerts by Email
- Turnpike WebCams

◆ Taxes

- FastFile: Electronic Filing and Payment Services
- Check Refund Status

## 15 SERVICES AUX ENTREPRISES

◆ *Corporate Services* (*sub = service offert seulement aux abonnés)

- Authentication Service
- Clerk or Registered Agent Search *sub
- Search Debtor Name Index
- Search Registered Corporations | Demo
- Search UCC Filings
- File UCCs

- File Corporate Annual Reports
- File Designation for Service of Trustee Process
- Request Public Criminal History Records

◆ Government

- State Government Electronic Telephone Directory
- Create Custom Reminders
- Bill Status Search
- Statute (Law) Search
- Supreme Court Opinions Search
- Surplus Property Online Auction
- Waste Management Services Directory Search

◆ Working/Employment

- File Unemployment Claim Appeal
- Apply for Unemployment Benefits
- Search Labor Market and Economic Statistics
- Teachers: Register Online for Fingerprinting

◆ Business Licenses & Permits

- Business Answers
- Check Professional License Status (Dept of Professional & Financial Regulation)
- Emergency Medical Services - Check License Status
- Fire Sprinkler Permit Application (State Fire Marshal)
- Fire Sprinkler Professional License Renewal (State Fire Marshal)
- Find a Licensed Professional (Dept of Professional & Financial Regulation)
- Renew Professional License (Dept of Professional & Financial Regulation)
- Maine Marine License Renewal
- Nurses License Renewal
- Professional Engineers' License Renewal
- Physicians - Check License Status
- Osteopathic Physicians - Check License Status

◆ Personnel Resources

- Request Public Criminal History Records

◆ Motor Vehicles

- Aircraft Registration
- Change Registration/License Address
- Crash Reports

- Driver Cross Check *sub | Demo
- Driver's License Renewal/Replacement
- Electronic Notification of Insurance Cancellation
- Over Limit Permits
- Posted Roads Search
- Search Driving Records *sub
- Search Title Records *sub
- Search Vehicle Registration Records *sub
- Road Conditions, Delays

◆ Taxes

- File Business Taxes

## 16 SERVICES AUX ABONNÉS

- InforME Subscriber Center

# ONTARIO

# ONTARIO - SERVICEONTARIO

## 1 HISTORIQUE

En 1993, le ministère des Transports de l'Ontario (MTO) désirait mettre sur pied un service automatisé qui permettrait d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens, et ce, tout en diminuant les coûts opérationnels. C'est dans cette optique qu'il s'est penché sur la possibilité d'offrir ses services transactionnels par l'intermédiaire de bornes interactives semblables à des guichets bancaires.

Le gouvernement de l'Ontario a approuvé la mise en œuvre officielle du projet sous sa forme définitive en 1995, après deux ans d'essai du projet pilote, effectués dans sept sites de la province. Durant ces deux années, le MTO a obtenu l'accord du gouvernement pour la mise en œuvre du projet à l'échelle provinciale. De plus, un appel d'offres a été lancé et un partenariat avec le secteur privé pour l'offre de services a été réalisé afin de mettre en place des bornes interactives du MTO dans l'ensemble de la province. Dès le départ, ces bornes interactives étaient désignées sous l'appellation « guichets ServiceOntario » (*ServiceOntario kiosks*).

Parallèlement à cette initiative, en 1999, certains ministères ont décidé de créer des comptoirs de services offrant de l'information interministérielle dans l'optique de réduire les coûts. Les ministères participants ont volontairement délégué leurs services à des comptoirs nommés *common counters* ou centres d'information du gouvernement (CIG) ServiceOntario. À l'origine, ces comptoirs fournissaient uniquement des services informationnels en ce sens que les agents qui y travaillaient offraient uniquement de l'information et indiquaient aux citoyens les personnes-ressources à contacter lorsqu'ils ne pouvaient pas répondre à leurs interrogations.

En 2000, les CIG ont commencé à offrir des services transactionnels de base, la plupart pour le compte du ministère des Ressources naturelles et pour le Tribunal du logement de l'Ontario. Les agents qui travaillaient dans ces comptoirs aidaient les citoyens à remplir certains formulaires. À titre d'exemple, les agents recueillaient les formulaires de plaintes des locataires et des propriétaires, les numérisaient et les envoyaient au Tribunal du logement de l'Ontario[468]. De plus, le ministère des Finances avait placé une boîte aux lettres dans les CIG, à l'intérieur de laquelle les citoyens pouvaient déposer, entre autres, leur déclaration d'impôts.

La diversité et le manque d'uniformité des services offerts dans les CIG ont fini par créer une certaine confusion parmi les citoyens parce qu'il leur était difficile de trouver les comptoirs susceptible de répondre à leurs besoins spécifiques. Le guichet unique multimode ServiceOntario a été créé en novembre 2004 au sein du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises pour répondre à ce besoin d'intégration des services. Depuis cette date, les CIG sont progressivement renommés *ServiceOntario Centres* (centres ServiceOntario) au fur et à mesure que de nouveaux services sont ajoutés[469]. Les CIG ServiceOntario et les centres ServicesOntario sont implantés dans une soixantaine de localités ontariennes.

---

468 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). *Fonctionnement de ServiceOntario*, interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

469 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). *Fonctionnement de ServiceOntario*, interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

En mai 2004, le ministère des Services gouvernementaux (MSG) a signé un accord de partenariat avec la ville d'Ottawa et ServiceCanada, et ce, dans l'objectif d'ouvrir le premier centre de services intégrant les trois paliers de gouvernement. Ce centre verra le jour un an et demi plus tard, soit en septembre 2005, à l'hôtel de ville d'Ottawa. Il porte le nom de « Centre de Services du gouvernement » (CSG) ou *Government Services Centre*[470].

Grâce au succès que connaît le CSG d'Ottawa, une deuxième phase de développement de ServiceOntario est actuellement entamée. Elle vise l'extension de l'intégration des trois paliers de gouvernement à tous les centres de ServiceOntario. De plus, deux autres CSG seront implantés en périphérie d'Ottawa, un à l'est et un à l'ouest de la ville, toujours selon le modèle d'intégration municipale, provinciale et fédérale.

Parallèlement à cette initiative, à l'été 2004, un plan de consolidation des services qui définissait le rôle des trois modes de prestation de services de l'époque, soit Internet, le téléphone et les comptoirs de service, a été élaboré. Ce plan présentait la structure que devrait prendre ServiceOntario pour intégrer les trois modes de prestation de services.

À l'été 2004, le centre d'appel *Citizen Enquiry Bureau* a graduellement changé de nom pour devenir le « centre d'appel ServiceOntario ».

Vers le mois de mars 2006, les bornes interactives initialement administrées par le MTO ont été transférées à ServiceOntario. Ces terminaux libre-service devraient progressivement être modernisés et de nouveaux services y seront ajoutés.

Les principales dates de la mise en place du guichet unique sont présentées dans l'encadré qui suit :

**TABLEAU 18 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE**

| Date | Événement |
|---|---|
| 1993 | Le MTO se penche sur la possibilité de mettre sur pied un service automatisé qui lui permettra de réduire les coûts liés à la prestation de services. Ce service devra offrir la possibilité d'effectuer des transactions à partir de bornes interactives. Ces bornes interactives seront désignées sous l'appellation « guichets ServiceOntario ». |
| 1993-1995 | Mise sur pied d'un terminal libre-service ServiceOntario qui est un service de conception intraministériel;<br>Projet pilote de bornes interactives ServiceOntario dans sept sites de la province;<br>Établissement d'un partenariat avec IBM pour l'offre de services des guichets du MTO nommés « ServiceOntario ». |
| 1995 | Instauration de la version définitive des guichets ServiceOntario. |
| 1998 | Création des *Common Counters* ou centres d'information du gouvernement (CIG). |

[470] Un CSG, à la différence d'un CIG ServiceOntario, est un comptoir de services regroupant les trois paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal), alors qu'un centre ServiceOntario regroupe un ou deux paliers gouvernementaux.

| Date | Événement |
|---|---|
| Mars 2004 | Le *Cabinet Office* confirme que ServiceOntario sera une agence d'intégration de la prestation des services et de l'information intergouvernementale par le biais de canaux multiples visant les particuliers et les entreprises[471]. Les CIG deviennent progressivement des centres ServiceOntario. |
| Mai 2004 | Signature de l'accord de partenariat entre la ville d'Ottawa, le MSG et Service Canada, prévoyant l'ouverture d'un centre de prestation de services multimode, comprenant les trois paliers gouvernementaux. |
| 28 octobre 2004 | La division de prestation et d'intégration des services du ministère des Consommateurs et des Services aux entreprises[472] change de nom et devient ServiceOntario[473]. |
| 2 novembre 2004 | Mise en place du portail www.serviceontario.ca[474] |
| Septembre 2005 | Ouverture du premier centre de services gouvernementaux (CSG) intégrant les trois paliers gouvernementaux, à l'hôtel de ville d'Ottawa. |
| Mars 2006 | Les guichets ServiceOntario sont intégrés aux services offerts par le guichet unique ServiceOntario. |

## 2 FAITS SAILLANTS

Dans l'encadré, proposé à la page suivante, sont présentées les principales caractéristiques du guichet unique ServiceOntario du point de vue des raisons de sa mise en place, de sa structure organisationnelle, du type de services et de clientèle, de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières, de la gestion de performance, des stratégies de promotion, etc.

Cet encadré constitue donc une synthèse de l'étude sur ServiceOntario, étant donné que les éléments qui y sont succinctement présentés font l'objet d'un développement dans le corps du rapport.

471 Ministère des services gouvernementaux, *Update on ServiceOntario : ShowcaseOntario 2005*, http://www.showcaseontario.com/2005/Presentations/Sept20_FW06_ServiceOntario.pdf

472 En juin 2005, le MSG a été créé. Ce ministère a intégré notamment le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises. Ministère des services gouvernementaux, *Ministère des services gouvernementaux : plan d'accessibilité 2005-2006*, http://www.cbs.gov.on.ca/MCBS/francais/ODAPlan2005_6Fr.htm

473 Debbie Farr - Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, Acétate 5, http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

474 Debbie Farr - Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, Acétate 6, http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

## TABLEAU 19 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR SERVICEONTARIO

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Origine du guichet unique** | ServiceOntario, le guichet unique de la province de l'Ontario, a été créé en août 2004 au sein du ministère des Services aux consommateurs, qui est ensuite devenu le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises. Ce ministère porte désormais le nom de « ministère des Services gouvernementaux » (MSG). Il est formé du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et de certaines divisions de l'ancien Secrétariat du Conseil de gestion[475]. |
| **Durée réelle d'implantation** | Il était initialement prévu que l'intégration complète des services au comptoir, par téléphone et par Internet, se fasse dans un délai de quatre ans[476]. Dans les faits, l'intégration complète prendra beaucoup plus d'années[477]. L'objectif visé est que ServiceOntario devienne la principale fenêtre du gouvernement. Cela suppose la fermeture de plusieurs services existants au sein des M/O.<br>Le processus d'implantation du centre de services du gouvernement d'Ottawa, le premier à intégrer les trois niveaux de gouvernement, a duré environ un an et demi : l'accord de partenariat a été signé en mai 2004 et l'installation du centre s'est faite en septembre 2005. |
| **Mode de prestation des services** | Prestation de service multimode :<br>en personne : 63[478]centres ServiceOntario;<br>téléphone : un centre d'appel situé à Toronto;<br>Internet (et courriel) : portail ServiceOntario;<br>bornes interactives : 70 guichets ServiceOntario[479]. |
| **Type de clientèle desservie** | Citoyens<br>Entreprises |
| **Type de guichet unique** | ServiceOntario est un guichet unique intégré de type informationnel et transactionnel. |
| **Nombre d'employés** | Environ 250 employés travaillent pour ServiceOntario[480]. |

475 Ministère des services gouvernementaux, *Bienvenue au ministère des Services gouvernementaux,* http://www.mbs.gov.on.ca/MBS/french/mbs/index.html

476 Debbie Farr - Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

477 Le gouvernement de l'Ontario a approuvé le nouveau plan stratégique de ServiceOntario. Toutefois, il n'est pas encore accessible au public. D'ici les prochains mois, il sera probablement possible d'en obtenir une copie.

478 Ministère des Richesses naturelles, *Le gouvernement améliore l'accès aux services, aux renseignements et aux produits gouvernementaux*, http://www.mnr.gov.on.ca/mrn/csb/news/2006/feb28bg_06.html

479 Ministère des Transports, *Guichets ServiceOntario*, http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/locations.htm

480 C.I.P.A., *2005 C.I.P.A. Winners,* www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Installations**[481] | ▪ Nombre de bureaux : 1 bureau administratif central à Toronto;<br>▪ Nombre de points de services : 63 *Governement Information Centres*/ centres ServiceOntario[482] et 1 Centre de services du gouvernement situé à Ottawa (CSG Ottawa). L'objectif est d'étendre le modèle du CSG Ottawa à l'ensemble des centres ServiceOntario dans la province, situés à 40-75 kilomètres au maximum de chaque citoyen[483].<br>▪ Un centre d'appel situé à Toronto;<br>▪ Nombre de bornes interactives : 70 bornes interactives (*ServiceOntario kiosks*) à travers la province[484]. On retrouve ces bornes dans les grands centres commerciaux, les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les centres ServicesOntario, les bureaux d'enregistrement immobiliers et certaines bibliothèques. Outre le MSG, d'autres ministères participent également au projet de bornes interactives, soit le MTO, le ministère de la Santé et le ministère des Richesses naturelles. |
| **Organismes responsables** | L'organisme responsable de ServiceOntario est le MSG.<br>Les centres ServiceOntario sont gérés conjointement par le MSG et le ministère du Développement du Nord et des Mines[485].<br>Jusqu'en mars 2006, les bornes interactives fonctionnaient sur la base d'un contrat conclu entre le MTO et IBM. Depuis mars 2006, le MSG a succédé au MTO en tant que ministère responsable des *ServiceOntario kiosks*. |
| **Mode de financement de ServiceOntario** | ServiceOntario est financé à partir :<br>d'affectations de budget octroyées par le MSG;<br>du système de facturation établi par le partenariat entre ServiceOntario et les M/O.<br>Les coûts d'implantation ont été assumés en grande partie par le MSG tandis que les coûts de développement sont assumés par le MSG et les ministères participants.<br>En ce qui concerne les bornes interactives, les frais de démarrage ont été entièrement assumés par IBM. À l'exception du service concernant la notification d'un changement d'adresse, tous les services offerts dans ces bornes interactives requièrent des frais d'utilisation de 1 $ dont la moitié est envoyée à IBM. |

481 Les termes utilisés dans cette recherche soit point de services, point d'accès, guichet et bureau, sont conformes aux définitions de Service Québec.

482 Ministère des Richesses naturelles, *Le gouvernement améliore l'accès aux services, aux renseignements et aux produits gouvernementaux*, http://www.mnr.gov.on.ca/mrn/csb/news/2006/feb28bg_06.html

483 ServiceOntario. *"Making it easier"…to access government information and services*.

484 Ministère des Transports, *Guichets ServiceOntario*, http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/locations.htm

485 Le ministère du Développement du Nord et des Mines gère 32 centres situés au Nord de l'Ontario.

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Procédure d'ententes de services** | ServiceOntario offre des services sur la base d'ententes individuelles entre le MSG et les M/O. La conclusion des ententes se fait sur une base volontaire. Ces ententes sont révisées sur une base annuelle.<br>Le MSG a signé une entente particulière avec le ministère du Développement du Nord et des mines. Le MSG a confié à ce dernier l'opérationnalisation d'une partie de ses centres ServiceOntario située dans le Nord de l'Ontario. Ce contrat est renouvelé tous les cinq ans[486]. |
| **Décentralisation de la gestion de l'offre de services** | L'offre de services de chaque centre ServicesOntario répond aux besoins spécifiques de la population locale. De plus, les partenariats avec les niveaux de gouvernements sont différents d'un centre à l'autre. |
| **Gestion de l'expansion de l'offre de services** | Les modalités de la gestion de l'intégration des M/O sont contenues dans le plan quinquennal stratégique approuvé par le Cabinet en juin 2006. En 2011, tous les M/O devront avoir intégré ServiceOntario[487].<br>L'ajout de nouveaux services se fait généralement en fonction de critères axés sur le taux d'utilisation et la rentabilité. |
| **Gestion de la transition** | La principale contrainte rencontrée par les M/O au moment de la transition a été de relocaliser les ressources humaines affectées par la délégation des services. Lorsqu'il est nécessaire d'embaucher de nouveaux employés, le personnel des différents M/O est choisi en premier pour combler les nouveaux postes[488].<br>Le MSG a élaboré un plan stratégique dans lequel sont clairement indiquées les dates d'intégration à ServiceOntario pour les M/O qui n'ont pas encore intégré ServiceOntario. |
| **Gestion du changement :**<br>**Services de formation et de soutien** | En fonction des ententes entre le MSG et chaque M/O[489], les employés ont reçu de la formation à la fois des M/O qui ont intégré ServiceOntario et du MSG. Étant donné que les ministères ont intégré graduellement ServiceOntario, les employés des centres ServiceOntario et du centre d'appel ont reçu une formation par étape, ce qui leur a évité une surcharge d'information. De plus, cela permet aux différents ministères ayant une culture de silo de décider du rythme de leur changement[490].<br>Les employés disposent également de plusieurs outils leur permettant de se tenir à jour : |

[486] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

[487] Cantafio, Robert (17 juillet 2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », [conversation téléphonique avec Céline Auger].

[488] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

[489] Longpré, Suzanne (25 avril 2006). *ServiceOntario*, [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Gestion du changement :**<br>**Services de formation et de soutien (suite)** | ▪ Accès à l'intranet de tous les M/O et de ServiceOntario leur procurant de l'information continuellement actualisée;<br>▪ Répertoire téléphonique des employés des M/O;<br>▪ Cartable d'information sur chaque M/O avec le numéro de téléphone d'une personne-ressource en mesure de répondre à leurs interrogations;<br>▪ Une banque de données rassemblant de l'information relative aux ministères est créée expressément pour les réceptionnistes du centre d'appel[491]. |
| **Stratégies de promotion de ServiceOntario** | Présentement, il n'existe pas de stratégie commune de promotion étant donné qu'il y a des différences sur le plan de l'offre de services des centres ServiceOntario. Toutefois, une première tentative de campagne publicitaire a été entreprise par ServiceOntario en mai 2006. Cette campagne publicitaire informait les citoyens de la possibilité de faire une demande de certificat de naissance en ligne.<br>ServiceOntario n'a pas fait de promotion directement auprès des ministères. |
| **Gestion de la performance** | **1.** Services au comptoir :<br>▪ Les centres ServiceOntario disposent de feuilles, à leurs comptoirs, pour recueillir les commentaires des citoyens.<br>▪ Un système de gestion des files d'attente (*Queueing system*) a été développé par le CSG d'Ottawa et pourrait être adopté par l'ensemble des centres. Ce système dirigera le citoyen vers le comptoir approprié en fonction de ses besoins, en plus de permettre une comptabilisation de statistiques sur la fréquentation du centre et de l'achalandage des services.<br>**2.** Services par téléphone[492] :<br>ServiceOntario utilise :<br>▪ Un système de gestion des communications d'affaires (*Business Communication Manager system*) qui comprend : un système de distribution automatique des appels (ACD), une surveillance en temps réel (*Real Time*) ainsi que des rapports d'exploitation (*Reporting*).<br>▪ Une banque de données *Public Access Corporate Enquiry* qui permet notamment de contrôler la navigation et d'identifier les lacunes de ce système informationnel. |

490 Longpré, Suzanne (25 avril 2006). *ServiceOntario*, [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

491 Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006), *Questions regarding ServiceOntario call centres,* [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine.auger@enap.ca

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Gestion de la performance (suite)** | **3.** Services par Internet :<br>▪ Un système de contrôle de la navigation et de statistiques permet de déterminer les tendances, la performance et des moyens pour améliorer le site Internet de ServiceOntario. Il est également possible d'envoyer des commentaires ou des questions sur le site ServiceOntario. Cela permet entre autres de colliger de l'information sur la satisfaction de la clientèle.<br>**4.** Services par bornes interactives : Le MSG se sert de divers moyens pour en évaluer le rendement :<br>▪ Questionnaires sur la satisfaction remplis par les utilisateurs des bornes interactives sur une base volontaire à la fin de leur transaction. Le niveau de satisfaction s'élève en moyenne à 95 %;<br>▪ Évaluation régulière du taux d'opérationnalité des bornes interactives. Un total de 97 % des *ServiceOntario kiosks* doivent être opérationnels en tout temps et IBM (ou son entrepreneur délégué) doit réparer un guichet en panne dans les deux heures suivant le repérage de la panne;<br>▪ Réunions mensuelles du MSG et d'IBM aussi bien sur le plan de la direction qu'au niveau opérationnel afin de discuter du rendement du système;<br>▪ Bien qu'IBM soit le fournisseur du service, le MSG demeure responsable du rendement des bornes interactives. Le MSG communique chaque mois le taux de rendement des bornes à tous les ministères concernés par le projet (les ministères de la Santé, du Procureur général, du Commerce et de la Consommation, des Richesses naturelles et des Transports). |
| **Procédure de reddition de comptes** | La reddition de comptes se fait en fonction de critères différents pour chaque ministère. Ces critères sont prédéterminés dans les ententes de services qui sont revues au minimum sur une base annuelle[493]. |

[492] Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006), *Questions regarding ServiceOntario call centres,* [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine.auger@enap.ca

[493] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

| Faits saillants | |
|---|---|
| **Facteurs déterminants du succès du portail** | **Les principales forces de ServiceOntario sont :**<br>▪ Intégration horizontale et verticale<br>- Intégration des différents paliers gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral) dans des centres de services gouvernementaux et des centres ServiceOntario;<br>- Emphase mise sur les services offerts, et non sur le ministère chargé du service (aucune identification visuelle autre que le niveau gouvernemental).<br>▪ Adaptation des services aux besoins de l'usager<br>- Prestation de services bilingues français/anglais;<br>- Accessibilité à tous les citoyens, peu importe leur situation géographique (tous les citoyens peuvent se déplacer à un CSG, situé au maximum à 75 kilomètres de sa résidence);<br>- Accessibilité aux citoyens présentant des déficiences physiques;<br>- Confidentialité des transactions assurées;<br>- Autonomie des citoyens qui peuvent effectuer eux-mêmes plusieurs transactions à partir d'Internet, avec la possibilité d'obtenir de l'assistance d'un agent d'information ou encore une assistance téléphonique au besoin.<br>▪ Diminution des coûts des M/O qui intègrent ServiceOntario<br>L'intégration des services gouvernementaux dans le guichet unique ServiceOntario a permis aux M/O de diminuer les coûts liés à la prestation de services. |

# 3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

## 3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique

La structure gouvernementale en silo ne permet pas une approche axée sur les citoyens. Elle occasionne :

- pour les citoyens : de longs délais d'attente pour obtenir un service et des produits; de la perte de temps et d'argent; de la confusion et de la frustration envers le gouvernement;
- pour le gouvernement : des coûts supplémentaires en raison de la duplication des efforts et de l'utilisation inefficiente des ressources.

Selon un sondage réalisé par le Cabinet *Office* du gouvernement de l'Ontario, environ 72 % des citoyens ne savaient pas où chercher l'information dont ils ont besoin[494].

Le manque de coordination et d'intégration des trois modes de prestation de services occasionne les inconvénients suivants[495] :

494 Gouvernement de l'Ontario - *Cabinet Office*,. *Shaping the OPS Service Delivery,* Acétate 8, http://www.iccs-isac.org/eng/Event_Materials/CMT04/Bain.pdf

495 ServiceOntario, *ShowcaseOntario 2005*, Acétate7, http://www.showcaseontario.com/2005/Presentations/Sept20_FW06_ServiceOntario.pdf

- Les comptoirs : il existe plus de 1 000 comptoirs. Ce type de prestation de services est le plus coûteux (entre 37 $ et 44 $ par transaction). Certaines démarches administratives pourraient être regroupées, par exemple, le renouvellement du permis de conduire et de la carte santé qui expirent en même temps;
- Les services téléphoniques : il existe plus de 70 centres d'appels et 400 numéros sans frais (1-800). Ce type de service coûte entre 10 $ et 12 $ par transaction. Le nombre élevé de personnes ayant recours à ces services crée un encombrement des lignes, occasionnant ainsi de longs délais d'attente et la frustration des clients qui raccrochent avant d'avoir obtenu de l'information ou d'avoir effectué une transaction;
- Les services en ligne : il existe plus de 200 sites Internet du gouvernement de l'Ontario. Ce service est de loin le moins coûteux (entre 0,30 $ et 1,00 $ par transaction). Toutefois, l'information est souvent mal structurée et contradictoire. Il y a peu de services transactionnels en ligne.

## 3.2 Objectifs visés par la mise en place du guichet unique

Les principaux objectifs visés par la création de ServiceOntario sont :

- D'éviter aux citoyens d'avoir à chercher dans les méandres de 200 sites Internet, de 70 centres d'appel et de plus de 1 500 points de services, et ce, sur 3 paliers de gouvernement, pour trouver l'information désirée[496];
- D'améliorer la rentabilité et l'efficience de la prestation des services gouvernementaux;
- D'améliorer la satisfaction du public envers les services gouvernementaux en offrant un service qui soutienne la comparaison avec ceux offerts par l'ensemble du secteur public et par le secteur privé.

## 3.3 Enjeux du projet initial

La Division de la prestation intégrée de services (*Integrated Service Delivery Division*) du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises avait souligné des défis importants à relever pour la mise en œuvre d'un système de prestation de services qui soit multimode, efficient, centré sur les clients et qui puisse fournir aux particuliers et aux entrepreneurs un point d'accès unique aux services gouvernementaux. Lorsque la division de prestation d'intégration de services a changé de nom et est devenue ServiceOntario, les défis étaient toujours présents. Ces défis sont les suivants[497] :

- Rassembler les ressources requises : les partenaires ont tendance à sous-estimer le temps et les ressources nécessaires pour créer et maintenir un partenariat. De plus, pour que le projet puisse fonctionner, il y a un besoin de cerner des buts communs et d'établir une confiance entre les différents partenaires.
- Développer une culture commune et partager les bénéfices pour s'assurer que le partenariat puisse fonctionner.
- Les mécanismes de financement : les approches traditionnelles de financement sont basées sur un cycle annuel d'entreprises, ce qui ne permet pas une planification sur

[496] Ministère des services aux consommateurs et aux entreprises, *Le gouvernement McGuinty donne un meilleur service public*, http://ogov.newswire.ca/ontario/GPOF/2004/11/02/c7518.html?lmatch=&lang=_f.html

[497] L'Institut des services axés sur les citoyens, *Integreted Service Delivery*, p. 78-79, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf

plusieurs années. Les projets qui regroupent différents partenaires sont plus enclins à être déficitaires les premières années. Il est donc difficile de sécuriser les fonds dans un contexte de restriction fiscale.

D'autres enjeux peuvent également être soulignés :

- Les capacités de ServiceOntario en matière de technologie de l'information face aux exigences sans cesse croissantes des citoyens, des entreprises et des employés qui réclament des services plus souples et plus rentables[498];
- Trouver l'équilibre entre les demandes entourant la prestation de services (la demande pour un meilleur accès, l'efficience…) et le rôle traditionnel du gouvernement (protection du bien-être public);
- Adopter une nouvelle approche législative plus conforme aux impératifs de gestion horizontale. Autrement dit, passer d'une approche législative axée sur des programmes individuels (structures verticales) à une approche favorisant le développement d'initiatives intergouvernementales (structures horizontales[499]);
- Assurer une bonne reddition de comptes à l'intérieur et entre les programmes dans un contexte d'intégration de services[500];
- Garantir la protection des renseignements et le respect de la vie privée tout en utilisant l'information nécessaire à l'amélioration de la qualité[501].

## 3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique

Afin d'atteindre ses objectifs, ServiceOntario a entrepris :

- D'intégrer les services de façon à ce que tous les moyens de communication mènent l'utilisateur au bon endroit (principe du *no wrong door*[502]);
- D'utiliser les ressources de façon efficiente en créant des infrastructures communes;
- D'ouvrir des centres ServiceOntario qui regroupent des services des trois paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).

De plus, ServiceOntario a déterminé qu'il était primordial[503] :

- que le service soit offert en anglais et en français;
- que tous les moyens de communiquer entre les citoyens et le gouvernement soient mis à contribution (principe du « *no wrong door* »);
- que le service incorpore des pratiques exemplaires;
- qu'il soit accessible;

498 Ministère des services gouvernementaux, *La stratégie et le guide de gestion des portails,* http://www.cio.gov.on.ca/french/PortalStrategies.htm

499 Ministère des Consommateurs et des Services gouvernementaux, *Access Integration : Identifying Privacy Issues at ServiceOntario,* Acétate 10, http://www.governmentevents.ca/acw2004/presentations/A4b.ppt#1

500 *Ibid.*

501 Ministère des Consommateurs et des Services gouvernementaux, *Access Integration : Identifying Privacy Issues at ServiceOntario,* Acétate 10, http://www.governmentevents.ca/acw2004/presentations/A4b.ppt#1

502 Gouvernement de l'Ontario - *Cabinet Office*, *Shaping the OPS Service Delivery,* Acétate 6, http://www.iccs-isac.org/eng/Event_Materials/CMT04/Bain.pdf

503 C.I.P.A., *2005 C.I.P.A. Winners,* http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

- qu'il soit multimode et multijuridictionnel;
- qu'il offre aux utilisateurs le service qu'ils veulent, quand, où et comment ils le veulent;
- qu'il soit facile à comprendre et centré sur l'utilisateur;
- que le portail ServiceOntario ait une protection comparable ou même un degré plus élevé de protection des informations personnelles à un programme administré directement par un seul ministère, par exemple[504].

# 4 ORGANISMES RESPONSABLES

## 4.1 Ministère des Services gouvernementaux

L'organisme responsable de ServiceOntario est le MSG. Les centres ServiceOntario sont gérés conjointement par le MSG et le ministère du Développement du Nord et des Mines[505].

### 4.1.1 Mission

Le MSG a pour mission de moderniser et d'améliorer les services publics de première ligne. Il a la responsabilité de respecter l'engagement du gouvernement à être un leader mondial au chapitre du service à la clientèle et de la protection du consommateur[506].

### 4.1.2 Mandat

Le MSG est responsable de la main-d'œuvre gouvernementale, de l'approvisionnement et des ressources technologiques.

Un des mandats du Ministère est de fournir des renseignements sur le gouvernement aux particuliers et aux entreprises, par l'entremise du guichet unique ServiceOntario.

## 4.2 ServiceOntario

### 4.2.1 Mission

La mission de ServiceOntario est de faciliter l'accessibilité des services gouvernementaux aux citoyens en améliorant les services en ligne, en personne et par téléphone.

### 4.2.2 Mandat

Le mandat de ServiceOntario est d'offrir des services informationnels et transactionnels aux citoyens et aux entreprises pour tous les M/O[507].

---

504 Ministère des consommateurs et des services gouvernementaux, *Access Integration : Identifying privacy issues at ServiceOntario*, Acétate 6, http://www.governmentevents.ca/acw2004/presentations/A4b.ppt#1

505 Le ministère du Développement du Nord et des Mines gère 32 centres situés au nord de l'Ontario.

506 Ministère des Services gouvernementaux, *Le ministère,* http://www.gov.on.ca/MGS/fr/Home/STEL01_039111.html

507 Bien que les services offerts par ServiceOntario soient présentement majoritairement interministériels, il n'en reste pas moins que le mandat de ServiceOntario est beaucoup plus large puisqu'il vise une collocation des services des trois paliers gouvernementaux pour la prestation des services aux citoyens et aux entreprises dans des comptoirs de service.

### 4.2.3 Fonctionnement

ServiceOntario offre des services aux citoyens et aux entreprises sur la base d'ententes contractées avec les M/O et le MSG (ServiceOntario). Une description détaillée des ententes avec les M/O est présentée dans la section 9.

Chaque M/O signe, sur une base individuelle, un contrat avec le MSG, nommé *Service level agreement*. La reddition de comptes se fait en fonction de critères différents pour chaque ministère. Ces critères sont établis dans les *Service level agreements*. Les contrats sont généralement revus sur une base annuelle[508].

## 4.3 Partenaires privés

### 4.3.1 IBM

Dans le cas des bornes interactives, la prestation de services est effectuée par l'entreprise IBM.

Le MTO a défini des conditions précises de ce partenariat par un appel d'offres émis à l'automne 1995. Le candidat sélectionné serait responsable de toutes les étapes du projet des bornes interactives, y compris de la conception, de la production, de la mise en œuvre et de l'entretien régulier du produit.

Au début de 1996, IBM, l'entreprise sélectionnée pour ce projet, a accepté de travailler pendant six ans en partenariat avec le gouvernement de l'Ontario. L'une des particularités de ce partenariat est que le MTO n'a alloué aucun soutien financier à IBM pour la conception et l'élaboration du système. L'entreprise n'a reçu qu'une partie des frais imposés pour chacune des transactions réalisées par l'intermédiaire du terminal libre-service.

De surcroît, IBM doit, en vertu des conditions de l'accord, assumer certaines responsabilités telles que le stockage et le ravitaillement des bornes interactives, la réparation et l'entretien du réseau et du matériel ainsi que la mise sur pied d'un service de téléassistance à l'intention des utilisateurs. IBM assure une partie de ces responsabilités et charge des tiers d'offrir certains services. IBM doit également respecter un certain nombre de normes de services. Ainsi :

- la réparation d'un guichet en panne doit être effectuée dans les deux heures qui suivent la détection de la panne;
- en tout temps, 97 % des bornes interactives doivent être en état de fonctionner;
- une inspection de matériel doit être faite régulièrement.

En vertu de l'accord qui lie IBM et le MSG (ServiceOntario[509]), le matériel des bornes interactives appartiendra à IBM lorsque l'accord arrivera à échéance. ServiceOntario aura cependant la possibilité d'acheter cet équipement à IBM au prix d'un dollar symbolique, s'il le désire à ce moment-là. L'accord permet également d'effectuer, si nécessaire, des modifications technologiques telles que des mises à niveau du système. En outre, IBM a le droit d'utiliser, de

[508] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

[509] Lorsque ServiceOntario est devenu responsable des bornes interactives, le contrat qui liait IBM et le MTO a été transféré à ServiceOntario.

commercialiser et de vendre à d'autres clients les logiciels et le matériel développés dans le cadre du projet[510].

Depuis mars 2006, ServiceOntario est responsable des *ServiceOntario kiosks*, qui étaient précédemment administrés par le MTO. Cela n'a pas entraîné de modifications au contrat que le MTO avait signé avec IBM. Le contrat avec IBM prendra fin prochainement et ServiceOntario a l'intention de négocier le changement de ses bornes interactives pour une technologie plus avancée et permettant d'offrir davantage de services[511]. À l'heure actuelle, les transactions effectuées par les citoyens coûtent 1,00 $ et IBM reçoit environ 0,50 $ par transaction.

### 4.3.2 Mytel

Au CSG d'Ottawa, une entente a été conclue avec le partenaire privé Mytel afin d'offrir un système de numérotation de files d'attente électronique. Celui-ci est appelé *Queueing system*[512]. Ce système dirigera le citoyen vers le comptoir approprié en fonction de ses besoins, en plus de permettre de recueillir des données statistiques sur la fréquentation du centre et sur l'achalandage des services. Ces données statistiques sont présentement comptabilisées manuellement par les agents de réception, de façon plutôt aléatoire. En effet, il est difficile de connaître le taux d'utilisation des services puisque certains visiteurs des centres de services ne font qu'utiliser les postes informatiques et téléphoniques mis à leur disposition.

Le suivi de ces statistiques permettra de mieux attribuer les agents et les ressources en fonction des besoins et des demandes des citoyens. De plus, ce système sera relié à des écrans plasma à l'intérieur du centre, qui eux, fourniront aux clients du centre de l'information relative à l'attente à chaque comptoir et aux services offerts dans le centre[513]. ServiceOntario envisage la possibilité d'implanter le *Queueing System* dans ses autres centres[514].

## 5 OFFRE DE SERVICES

### 5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique

Au démarrage des centres ServiceOntario, alors appelés « Centres d'information du Gouvernement » (CIG), seuls des services informationnels étaient offerts aux citoyens et aux entreprises[515]. Il faut noter que certains centres conservent encore l'appellation CIG, d'où une coexistence entre les centres ServiceOntario et les CIG.

### 5.2 Services actuellement offerts

ServiceOntario offre ses services aux citoyens et aux entreprises par le biais de quatre canaux :

---

510 Voir annexe 1, figure 1 : Une borne interactive.

511 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

512 *Ibid.*

513 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

514. Voir annexe 1, figure 2 : Le *Queueing system* à l'hôtel de ville d'Ottawa.

515 Ksiezopolski, Michael (2006). « *Questions concernant le centre d'appel* », entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger, 9 juin.

- En personne : centres ServiceOntario et centres d'information du gouvernement ServiceOntario;
- Par téléphone : un centre d'appel situé à Toronto;
- Par Internet (et courriel) : portail ServiceOntario;
- Par bornes interactives : *ServiceOntario kiosks*.

Il faut noter que les centres ServiceOntario et les centres d'information du gouvernement ServiceOntario offrent non seulement des services en personne, mais également des services par Internet et par l'entremise de bornes interactives.

### 5.2.1 Services aux citoyens

#### Centres ServiceOntario, centres d'information du gouvernement ServiceOntario et centre de services gouvernementaux

Tel que mentionné dans la section 1 de cette étude, les centres ServiceOntario offraient à l'origine uniquement des services informationnels. Ce n'est qu'à partir de 2000 que des services transactionnels ont été progressivement ajoutés. Ceci explique le fait que la majorité des services offerts dans les centres ServiceOntario et dans le CSG d'Ottawa soient des services de nature informationnelle, même si le panier de services transactionnels augmente progressivement.

Ces centres offrent une grande variété de renseignements généraux sur tous les ministères en un même endroit. Les services informationnels sont fournis directement par les agents ou par le biais des bornes interactives ou d'ordinateurs mis à la disposition des clients à l'intérieur des centres[516].

L'étendue des services informationnels offerts varie selon les centres. Ainsi, le CSG d'Ottawa offre des services au nom des trois paliers de gouvernement et deux CSG similaires sont sur le point d'être ouverts. Certains centres ServicesOntario fournissent des services municipaux et fédéraux. L'objectif ultime de ServiceOntario serait que tous ses centres de services couvrent les trois paliers de gouvernement.

◆ Services informationnels

Les services informationnels suivants sont offerts dans les centres ServiceOntario[517]

- réponses aux questions sur les services gouvernementaux;
- renvoi au personnel du gouvernement qui offre une aide spécialisée;
- accès au site Internet du gouvernement pour y consulter les programmes, les services ou le personnel;
- Publications gouvernementales gratuites, y compris le *Guide des parcs de l'Ontario*, les règlements en matière de chasse et pêche, la Trousse de procurations et autres;
- Fourniture de formulaires de demande de services gouvernementaux, comme le certificat de naissance et de décès, la carte santé, le numéro d'assurance sociale, etc., et assistance pour remplir ces formulaires;

[516] Voir annexe 1, figure 3 : Un poste informatique du CSG d'Ottawa.
[517] Gouvernement de l'Ontario, *Centres ServiceOntario*, http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_25H/_s.7_0_A/7_0_25H/_l/fr?docid=FC001067

- Accès aux trousses de renseignements sur les événements de vie comme la « Perte de son portefeuille » et le « Mariage »;
- Dépôt de demandes d'indemnité des normes d'emploi au ministère du Travail de l'Ontario;
- Ministère des Richesses naturelles : ventes, information et services de pêche et faune (dans certains centres);
- Certains centres offrent des services supplémentaires.

◆ Services transactionnels

Les services transactionnels suivants sont offerts dans les centres ServiceOntario[518] :

- Commande électronique des publications gouvernementales au moyen de Publications Ontario en direct, la librairie virtuelle du gouvernement de l'Ontario;
- Accès aux services en ligne du gouvernement, y compris le service en ligne de changement d'adresse;
- Ministère des Richesses naturelles : ventes, informations et services de pêche et faune (dans certains centres).

### Centre d'appel de Toronto

Tous les services par téléphone sont actuellement regroupés au sein d'un seul centre d'appel situé à Toronto. Celui-ci offre tous types de services informationnels généraux relatifs aux programmes et aux services du gouvernement de l'Ontario. Dans le cas de questions spécifiques, le réceptionniste est en mesure de rediriger l'appel vers la personne-ressource du ministère concerné ou de transmettre les coordonnées de la personne à joindre[519]. Quelques services transactionnels (plus précisément de niveau interactionnel) y sont également offerts[520]. Le principal service transactionnel offert est l'achat de documents gouvernementaux distribués par Publication Ontario, une division du MSG.

### Portail ServiceOntario

Sur le site Internet de ServiceOntario, les services offerts aux citoyens sont organisés selon les rubriques suivantes[521] :

- École et travail;
- Conduite;
- Loisirs et plein air;
- Services sociaux et de santé;
- Événements de la vie.

À l'intérieur de chacune de ces rubriques, des services informationnels et transactionnels sont offerts.

---

518 *Ibid.*

519 Ksiezopolski, Michael (2006). « *Questions concernant le centre d'appel* », entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger, 15 septembre.

520 Il n'est pas possible d'obtenir une liste détaillée des services offerts dans les centres d'appels.

521 Information en date du 6 juillet 2006.

À titre d'illustration, dans la rubrique « école et travail », le citoyen peut avoir accès à de l'information, par exemple, sur de nombreux aspects concernant l'apprentissage : divers programmes d'apprentissage, emplacement des bureaux d'apprentissage, renseignements sur les métiers, bourses et prêts gouvernementaux, prix, crédits d'impôts pour l'apprentissage, etc.

Dans cette même rubrique « école et travail », le citoyen a accès à certains services interactionnels et a la possibilité d'effectuer certaines transactions en ligne telles que téléchargement de formulaires[522], demande de certificat de naissance en ligne, demande d'indemnité-emploi en ligne; suivi en ligne des demandes, etc.

- **Bornes interactives (*ServiceOntario kiosks*)**

Tous les services offerts par l'intermédiaire des bornes interactives sont de nature transactionnelle.

Les transactions nécessitent l'utilisation d'une carte de crédit ou de débit. Elles sont réalisées généralement en trois minutes au maximum et n'exigent aucune information détaillée ou opération de balayage. La plupart de ces transactions concernent le MTO, les ministères de la Santé, le ministère des Richesses naturelles, le procureur général de l'Ontario ainsi que les villes d'Ottawa et de Toronto.

Les produits et services offerts sont les suivants :

- Renouvellement de la vignette d'immatriculation;
- Résumé du dossier d'un conducteur;
- Plaques d'immatriculation personnalisées;
- Changement d'adresse;
- Paiement d'amendes et de contraventions;
- Renouvellement des cartes plein air[523].

En mars 2006, le MTO a délégué l'administration de ses bornes interactives à ServiceOntario, qui désire développer davantage ce service. Dans le nouveau plan stratégique approuvé en 2006, il est prévu de renouveler les bornes interactives et d'élargir le panier de services. Deux priorités se dégagent de ce plan stratégique[524] :

- Relier ce système à Internet;
- Augmenter les services transactionnels ayant un grand volume.

- **Portée des services offerts aux citoyens**

Les services informationnels et transactionnels offerts sur Internet sont accessibles à l'ensemble des citoyens ayant accès à Internet, peu importe leur emplacement géographique. ServiceOntario vise à ce que le portail devienne la principale source d'information et de transactions routinières

522 Il est possible de télécharger 400 formulaires. C.I.P.A., *ServiceOntario*, http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

523 Ministère des Transports, *Guichets ServiceOntario*, http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/products.htm

524 MSG, *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Acétate 3, Document interne.

pour les usagers et pour les agents d'information. Pour y arriver, ServiceOntario s'est fixé deux priorités[525] :

- Améliorer la disponibilité des services à haut volume ainsi que leur contenu;
- Améliorer leur convivialité.

Service Ontario dispose de 64 CIG accessibles à chaque citoyen en moyenne dans un rayon de 40 km à 75 km au maximum[526]. Il existe actuellement un CSG qui fournit des services au nom des 3 paliers de gouvernement. ServiceOntario prévoit augmenter le nombre des CSG : dans la seule ville d'Ottawa, l'implantation de 2 CSG (à l'est et à l'ouest) est envisagée[527].

La vision de ServiceOntario est d'intégrer davantage les comptoirs de services avec les autres paliers gouvernementaux en créant un numéro d'identification personnel aligné avec celui de Service Canada ainsi qu'avec les réseaux des comptoirs municipaux. À cet effet, les priorités de ServiceOntario sont[528] :

- Rationaliser les comptoirs qui ne sont pas essentiels;
- Revitaliser (*revitalize*) les comptoirs existants et créer des numéros d'identification personnels qui amélioreraient les services ainsi que la standardisation des services;
- Créer des ententes de partenariat pour normaliser les réseaux de services.

Le centre d'appel couvre l'ensemble du territoire ontarien. Pour obtenir des renseignements de nature générale, les citoyens sont invités à appeler l'InfoCentre de ServiceOntario situé à Toronto au 416-326-1234, ou au numéro sans frais 1-800-267-8097. La vision de ServiceOntario est de prioriser ce centre d'appel comme le principal numéro 1-800 par lequel il est possible d'obtenir de l'information de nature générale et d'être référé à une personne-ressource dans le cas de questions spécifiques. Les priorités pour les services téléphoniques sont :

- améliorer les systèmes automatisés « libre-service » ainsi que la direction des appels;
- appliquer des standards communs de services;
- rationaliser et standardiser les centres d'appels existants.

ServiceOntario dispose de 70 bornes interactives à travers la province[529]. On trouve ces bornes interactives dans les grands centres commerciaux, dans les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les centres d'information du gouvernement, les bureaux d'enregistrement immobiliers et dans certaines bibliothèques.

### 5.2.2 Services aux entreprises

#### Centres ServiceOntario et centre de services aux entreprises du Canada-Ontario

Les centres ServiceOntario fournissent certains services informationnels et transactionnels aux entreprises.

525 *Ibid.*
526 Gouvernement de l'Ontario – *Cabinet Office*, *Shaping the OPS Service Delivery*, Acétate 15, http://www.iccs-isac.org/eng/Event_Materials/CMT04/Bain.pdf Tel que mentionné dans la section « Historique », les CIG sont progressivement dénommés centre ServiceOntario au fur et à mesure que des services sont ajoutés.
527 Ce centre est situé à Ottawa. ServiceOntario est en négociation pour ouvrir deux autres CSG à Ottawa.
528 MSG, *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Acétate 3, document interne.
529 Ministère des Transports, *Guichets ServiceOntario*, http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/index.html

Toutefois, le Centre de services aux entreprises du Canada-Ontario (CSECO), centre géré conjointement par Industrie Canada et le MSG, joue également un rôle de premier ordre en ce qui concerne l'information et l'accompagnement offerts aux entreprises[530].

Le CSECO offre ses services :

- par l'entremise d'un réseau de centres de services fonctionnant sur la base d'accords de partenariat entre le CSECO et divers organismes d'affaires régionales ainsi que de nombreux organismes locaux qui facilitent l'accès aux renseignements de nature commerciale. Ce programme d'accès régional du CSECO est complémentaire aux programmes et services offerts dans les centres ServiceOntario. Ces centres offrent des services en personne et disposent également de bornes interactives liées à Internet ainsi que d'un large éventail de ressources imprimées et électroniques;
- en fournissant un accès à l'information sur les programmes, services et règlements des gouvernements fédéral et provincial que possède le CSECO;
- par un site Internet offrant de l'information et des outils tels que le plan d'affaires interactif ou l'atelier en ligne sur la petite entreprise;
- par un centre de contact, c'est-à-dire un centre d'appels où les agents fournissent de l'information sans frais;
- par un système interactif de réponse vocale;
- par courriel.

### Centres ServiceOntario, centres d'information du gouvernement ServiceOntario et centre de services gouvernementaux

Les services informationnels offerts aux entreprises dans les centres ServiceOntario consistent essentiellement en la fourniture de formulaires de demande de services gouvernementaux tels que les formulaires nécessaires pour démarrer une société par actions ou un autre type d'entreprise. Les agents des centres ServiceOntario sont également en mesure d'aider les entreprises pour des services et des questions générales. Toutefois, lorsqu'il s'agit de demandes d'informations plus spécifiques, les entreprises sont souvent référées au CSECO ou au ministère du Développement économique qui offre un accompagnement spécialisé.

Dans les centres ServiceOntario, certains postes informatiques sont consacrés uniquement aux entrepreneurs désirant, par exemple, enregistrer une compagnie. De même, des postes téléphoniques préprogrammés, avec des numéros de téléphone utiles et fréquemment utilisés, sont mis à leur disposition.

- Les services transactionnels sont fournis dans les centres ServiceOntario par l'entremise d'un accès à un terminal ou au site Internet d'entreprises branchées de l'Ontario pour :
  - inscrire ou renouveler le nom d'une nouvelle entreprise;
  - s'inscrire à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail;
  - soumettre des demandes (permis de taxe de vente au détail; numéro impôt-santé des employeurs);

530 Centre de services aux entreprises du Canada-Ontario, *À notre sujet*, http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?cid=1102522364820&pagename=CBSC_ON/display&lang=fr&c=Services

- effectuer la commande électronique de publications gouvernementales au moyen de Publications Ontario en direct, la librairie virtuelle du gouvernement de l'Ontario[531].

### Centre d'appel de Toronto

Les entreprises, tout comme les citoyens, sont en mesure de rejoindre le gouvernement par l'entremise du centre d'appel. À l'exception de quelques services transactionnels dont le principal est l'achat de documentation de Publication Ontario, l'ensemble des services est de nature informationnelle. En plus de répondre aux questions générales, les réceptionnistes sont en mesure de fournir des renseignements sur les programmes et services suivants :

- Bureau du registraire général de l'état civil;
- Enregistrement des compagnies;
- Registre de la Direction de l'enregistrement des sûretés mobilières;
- Support technique pour le portail Internet.

### Portail ServiceOntario

Sur le site Internet de ServiceOntario, les entreprises peuvent obtenir :

- Des services informationnels : Les passerelles et les info-modules destinés aux entreprises sont des sites Internet conçus en partenariat avec d'autres services gouvernementaux à l'échelle municipale, provinciale et fédérale. Les passerelles et info-modules offerts actuellement comprennent entre autres un portail d'information sur les milieux de travail; de l'information sur le démarrage et la gestion d'une entreprise touristique ou d'une entreprise de construction. Les catégories suivantes sont offertes : créer et faire croître une entreprise viable; information par industrie; information par sujet; services de soutien aux entreprises ontariennes. Il y a trois onglets qui offrent de l'information supplémentaire : formulaires et services en ligne, autres ressources et information supplémentaire.
- Des services transactionnels : Ils permettent d'enregistrer une nouvelle entreprise et de compléter les formulaires de huit ministères (provinciaux et fédéraux) au même endroit[532]. Les catégories de transactions sont les suivantes : rechercher / enregistrer / renouveler une entreprise; changer / fermer une entreprise; service d'information professionnelle (MyBis); obtenir les formulaires dont vous avez besoin rapidement.

### Portée des services offerts aux entreprises

Les services informationnels et transactionnels offerts sur Internet sont accessibles à l'ensemble des entreprises ayant accès à Internet, peu importe leur emplacement géographique. En ce qui concerne la portée des services offerts par les centres ServiceOntario, se référer à la section 5.2.1.

---

531 Gouvernement de l'Ontario, *Centres ServiceOntario*, http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_25H/_s.7_0_A/7_0_25H/_l/fr?docid=FC001067

532 Ministry of Governement Services, *Update on ServiceOntario – ShowcaseOntario 2005,* Acétate 20, http://www.showcaseontario.com/2005/Presentations/Sept20_FW06_ServiceOntario.pdf

## 5.3 Intégration des services

### 5.3.1 Identification et description des services intégrés

ServiceOntario regroupe en son sein plusieurs services offerts initialement par différents M/O. Ces différents services sont regroupés par thèmes correspondant aux événements marquants du cycle de vie, tels que :

- la naissance d'un enfant;
- le mariage;
- la retraite.

De la même façon, les services offerts aux entreprises correspondent aux événements prévisibles de la vie d'une entreprise, tels que :

- l'enregistrement initial d'une nouvelle entreprise;
- la relocalisation d'une entreprise.

### 5.3.2 Effets de l'intégration sur l'offre de services du ou des ministères et/ou organismes (initialement) responsables des services

Le niveau et la forme d'intégration de l'offre de services des M/O à ServiceOntario varient d'un M/O à un autre. Quoiqu'il en soit, l'objectif principal est de regrouper l'ensemble des services de manière à ce que les clients n'aient pas à savoir avec quel ministère ils doivent transiger. Les effets de l'intégration sur l'offre de services des M/O varient en fonction du niveau d'intégration de ces services. À l'heure actuelle, il existe trois niveaux d'intégration des services au comptoir : l'intégration complète, l'intégration partielle et l'intégration minimale (regroupement de services).

#### L'intégration complète

L'intégration complète se retrouve dans le cas des services transactionnels permettant d'effectuer des transactions simples et routinières qui ne requièrent pas une formation poussée du personnel.

Ce type d'intégration est avantageux pour les ministères puisqu'ils n'ont plus à assumer l'ensemble des coûts liés à la prestation des services (comme les ressources humaines nécessaires, les communications, les frais de maintenance de l'édifice, etc.). ServiceOntario envoie une facture à ces M/O, qui varie en fonction du nombre de transactions effectuées par le citoyen ou dans d'autres cas, ServiceOntario facture un montant fixe aux M/O, conformément aux ententes conclues avec ceux-ci[533].

#### L'intégration partielle

L'intégration partielle se retrouve dans le cas des services d'assistance aux M/O. ServiceOntario fournit aux citoyens des formulaires et offre une assistance pour les compléter. Toutefois, ServiceOntario n'assume pas l'entièreté du service et ne fait qu'envoyer le formulaire complété au ministère responsable.

[533] Cantafio, Robert (17juillet 2006). Fonctionnement de ServiceOntario, [conversation téléphonique avec par Céline Auger].

Actuellement, ServiceOntario n'envisage pas d'intégrer totalement certains services tels les services d'assistance sociale, et ce, en raison de leur complexité. Dans ce cas, ServiceOntario se limite à mettre les formulaires des M/O à la disposition des clients[534].

- **L'intégration minimale (regroupement de services)**

Un niveau minimal d'intégration est présent dans le cas des services de colocation. Les M/O ne partagent pas les ressources de ServiceOntario, mais uniquement l'espace requis à l'intérieur des centres ServiceOntario et des CSG.

Au CSG d'Ottawa par exemple, le ministère de la Santé a signé une entente de colocation en raison de la nature confidentielle des données qui ne peuvent être partagées par l'ensemble des employés du CSG[535]. De ce fait, les comptoirs de services du ministère de la Santé sont séparés par une vitre transparente et l'accessibilité à ces comptoirs est strictement réservée aux employés de ce ministère[536]. Le client n'est pas conscient de cette séparation puisqu'il n'y a aucune identification visuelle du ministère de la Santé.

Ce type de service est plus coûteux pour les M/O puisqu'ils ne bénéficient pas des ressources de ServiceOntario.

### 5.3.3 Effets de l'intégration sur l'offre de services des autres ministères et/ou organismes

Jusqu'à maintenant, l'intégration des ministères a été réalisée sur une base volontaire. Néanmoins, cela est appelé à changer principalement pour deux raisons :

- L'approbation, en juin 2006, du nouveau plan stratégique de ServiceOntario. Ce plan prévoit que tous les ministères devront intégrer leurs services au guichet unique[537];
- La pression des citoyens envers les ministères qui n'ont pas intégré leurs services à ServiceOntario. Ces derniers réclament une plus grande accessibilité.

### 5.3.4 Identification visuelle

Le logo de ServiceOntario reprend celui du gouvernement de l'Ontario à gauche et est séparé par un onglet rouge sur lequel il est inscrit ServiceOntario en blanc. Cela donne l'impression que ServiceOntario est une chemise du dossier Gouvernement de l'Ontario[538]. Le slogan de ServiceOntario est : « Pour rendre tout plus facile ». Le logo n'est pas automatiquement accompagné du slogan.

---

534 *Ibid.*

535 Toutefois, il est prévu que ServiceOntario puisse éventuellement offrir des services au nom du ministère de la Santé tel que délivrer la carte santé. Cette information a été obtenue lors d'un entretien téléphonique avec M. Cantafio de ServiceOntario.

536 Le citoyen n'est pas conscient de cette séparation dans l'offre de services puisqu'il n'y a aucune identification visuelle du ministère de la Santé.

537 Il n'est toutefois pas possible d'obtenir une copie de ce plan stratégique pour l'instant puisque le Conseil du Trésor n'a pas encore approuvé les dépenses liées à ce plan.

538 Pour voir le logo de ServiceOntario, consulter l'adresse suivante : http://www.serviceontario.ca/francais/default_fr.htm

# 6 PRESTATION DE SERVICES

## 6.1 Mode de prestation de services

ServiceOntario offre des services informationnels et interactionnels par différents modes de prestation de services :

- Bornes interactives;
- Internet;
- Téléphone (centre d'appels);
- En personne (centres ServiceOntario et CSG).

## 6.2 Nature et étendue de l'accompagnement

L'accompagnement offert aux citoyens et aux entreprises diffère d'un mode à l'autre.

### 6.2.1 Bornes interactives

Les bornes interactives de ServiceOntario sont mises en place afin de permettre aux citoyens d'effectuer leurs transactions de façon autonome, donc sans accompagnement. Il s'agit du même principe que pour les guichets automatiques des banques ou des caisses.

### 6.2.2 Internet

Le portail Internet de ServiceOntario offre divers types d'accompagnement :

- La fonction recherche qui permet d'obtenir une aide sur la manière d'utiliser le moteur de recherche;
- L'envoi de questions en cliquant sur l'onglet « commentaires »;
- La consultation de l'onglet FAQ qui regroupe certaines questions fréquemment posées;
- La possibilité de contacter un service de soutien technique par une ligne 1-800;
- En ce qui concerne la recherche de formulaires : la possibilité de faire une recherche en fonction de critères définis comme le titre, le numéro du formulaire, dans la catégorie nouveaux formulaires et par une fonction de recherche avancée qui permet d'utiliser des critères plus précis[539]. Lorsque le formulaire n'est pas accessible en ligne, les usagers en font la demande auprès du site central de formulaires du gouvernement de l'Ontario.

Le plan stratégique, approuvé en juin 2006, prévoit une meilleure intégration des services téléphoniques et des services en ligne. Il sera possible pour un usager de téléphoner au centre d'appels ServiceOntario et de recevoir une assistance téléphonique pour effectuer des transactions ou trouver de l'information en ligne[540].

[539] Lorsqu'un usager fait une recherche pour les formulaires, il est automatiquement redirigé vers le site du MSG.

[540] Cantafio, Robert (17 juillet 2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », [conversation téléphonique avec Céline Auger].

### 6.2.3 Centre d'appels

Le centre d'appels offre un accompagnement aux citoyens et aux entreprises pour des questions générales concernant les M/O. Les agents d'information sont en mesure de rediriger adéquatement les utilisateurs du service vers une personne-ressource d'un M/O, dans le cas où l'information demandée requiert un accompagnement plus poussé. Comme il a été mentionné précédemment, les agents du centre d'appels seront bientôt en mesure d'offrir un accompagnement aux personnes désirant effectuer leurs transactions ou trouver de l'information en ligne.

### 6.2.4 Centre ServiceOntario et Centre de services du gouvernement

L'accompagnement qu'offrent les employés de ServiceOntario aux citoyens et aux entreprises est de deux ordres. Il consiste à :

- Répondre à toutes les questions générales du public et effectuer toutes les transactions routinières ayant un fort débit et qui ne demandent pas une formation poussée des employés des M/O participants à ServiceOntario[541];
- Dans le cas de questions plus spécifiques, référer le client à une personne-ressource du M/O concerné, qui pourra lui venir en aide. Cela s'inscrit dans le principe « *No wrong door* » du gouvernement de l'Ontario.

L'accompagnement offert au CSG d'Ottawa présente une particularité : les trois employés municipaux responsables de l'accueil travaillent en alternance au kiosque d'information de l'hôtel de ville et à celui du CSG. Cette rotation leur permet de connaître l'ensemble des services offerts et de diriger adéquatement les citoyens.

## 6.3 Organisation du service

Le nouveau plan stratégique, adopté en juin 2006, vise à améliorer l'organisation du service en permettant notamment :

- Une intégration plus poussée des M/O;
- Un meilleur arrimage entre les différents modes de prestation de services.

Tel que mentionné dans la section 6.1, le centre d'appel sera en mesure d'accompagner les usagers désirant effectuer une transaction en ligne ou trouver de l'information. De plus, les bornes interactives seront liées à Internet[542]. Cela s'inscrit dans cette volonté d'arrimage des différents modes de prestation de services. En ce qui concerne les services téléphoniques et les comptoirs, il n'est pas prévu de les regrouper. Les centres ServiceOntario n'offrent pas de services de renseignements téléphoniques. Par contre, les agents d'information des centres ServiceOntario sont en mesure d'accompagner les usagers à trouver de l'information et à effectuer des transactions par le portail de ServiceOntario.

---

[541] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

[542] Il n'est pas possible de connaître la portée de l'arrimage entre les bornes interactives et le portail ServiceOntario. Cette information sera accessible lorsque le plan stratégique de juin 2006 sera rendu public.

- **Spécialisation de guichets en fonction des lignes d'affaires des M/O**

Au CSG d'Ottawa, l'organisation du service diffère des CIG ServiceOntario traditionnels. Voici les étapes que les citoyens doivent suivre pour obtenir des services :

- Les citoyens sont accueillis dans l'hôtel de ville par un employé de la ville qui les dirige vers les bureaux du CSG;
- Les citoyens seront en mesure d'identifier le numéro du comptoir qui leur convient, grâce au système de gestion des files d'attente (*Queueing system*) situé à la porte d'entrée du centre. Ce système émettra un billet qui indiquera à l'utilisateur le numéro du bureau de l'agent à qui il devra s'adresser;
- À l'intérieur du CSG, les citoyens sont de nouveau accueillis à un bureau de réception. Ce bureau est également tenu par les employés de la ville et il dirige les citoyens vers l'agent d'information qui pourra répondre à leurs besoins[543];
- Que ce soit par le *Queueing system* ou directement avec un employé de la réception, les citoyens reçoivent un numéro indiquant le guichet auquel se rendre pour obtenir l'information.

## 7 MODALITÉS DE GESTION

Les modalités de gestion touchent principalement trois aspects :

- La gestion des ressources humaines;
- La gestion des ressources matérielles;
- La gestion des ressources financières.

### 7.1 Gestion des ressources humaines

#### 7.1.1 Statut des employés

Le personnel de ServiceOntario a été créé entièrement à partir des employés du MSG[544]. Environ 250 personnes travaillent pour ServiceOntario et sont reparties sur l'ensemble de la province[545]. L'intégration des M/O à ServiceOntario a eu les effets suivants sur le statut des employés :

- À l'intérieur des centres ServiceOntario, les employés proviennent majoritairement du MSG[546]. L'intégration de certains ministères à ServiceOntario a provoqué la fermeture de postes et certains de ces employés ont été relocalisés dans ces centres. Initialement, les employés qui migraient vers ServiceOntario ne conservaient pas le même corps d'emploi puisqu'ils étaient totalement intégrés par le MSG. Aujourd'hui, les employés conservent le même corps d'emploi puisqu'ils sont envoyés en colocation par les M/O[547];
- Il n'y a pas eu de modification des conventions collectives à la suite de l'intégration des employés des différents M/O au MSG. Toutefois, l'intégration des services a amené la

543 Il est à noter que ces employés municipaux qui guident les citoyens sont payés par la ville d'Ottawa, mais que les autres paliers gouvernementaux contribuent aussi à leur salaire, dans une moindre mesure.
544 C.I.P.A., *2005 C.I.P.A Winners*, http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html
545 *Ibid.*
546 En ce qui concerne les CSG, les employés proviennent à la fois du provincial, du fédéral et du municipal.
547 Cantafio, Robert (17 juillet 2006). Fonctionnement de ServiceOntario, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

création de nouveaux postes, mais également la fermeture de certains postes dans quelques ministères. Cela fait l'objet de griefs[548];
- Selon le niveau d'intégration des centres, il est possible de retrouver des employés de la ville, de Service Canada, du MSG et du ministère de la Santé;
- L'intégration des employés ne se fait pas entre les différents paliers gouvernementaux[549].

### 7.1.2 Formation et soutien des employés

#### Formation

Selon les ententes entre ServiceOntario et les M/O, la formation des employés à ServiceOntario peut prendre quatre formes, soit[550] :

- Une formation de la part des M/O qui ont intégré ServiceOntario;
- Une formation par ServiceOntario;
- Une formation du *Business Registration and Corporation*, une division de ServiceOntario, qui donne de la formation pour les questions générales relatives aux entreprises[551];
- Une formation à la fois des M/O et de ServiceOntario.

Le temps consacré à la formation varie d'un M/O à un autre[552]. En plus de la formation de base, les employés bénéficient d'une formation continue qui leur procure plusieurs avantages, notamment :

- Éviter une surcharge d'information : étant donné que les M/O ont intégré graduellement ServiceOntario, les employés des centres ServiceOntario et du centre d'appel ont bénéficié d'une formation par étape, ce qui leur a évité une surcharge d'information;
- Avoir de l'information mise à jour continuellement : puisque les employés des centres ServiceOntario et du centre d'appel ont accès à l'intranet de tous les ministères et de celui de ServiceOntario, ils profitent d'une formation continue, ce qui leur permet d'être constamment informés des changements à l'intérieur des ministères et d'être en mesure de répondre aux questions des citoyens;
- Avoir le temps de se familiariser avec les différents outils de recherche fournis par les M/O : à titre d'exemple, les agents des centres ServiceOntario disposent d'un cartable d'information pour chaque M/O qu'ils reçoivent lors de leur formation. L'intégration par étape permet aux employés d'apprendre à connaître les outils qui sont mis à leur disposition.

---

548 Les responsables du Centre de services du gouvernement d'Ottawa ont affirmé qu'ils étaient confiants que ces griefs n'affecteraient pas les objectifs d'intégration de ServiceOntario.

549 Par exemple, au CSG d'Ottawa, les employés de la ville n'occupent pas de fonctions relatives aux services offerts par le gouvernement provincial.

550 Longpré, Suzanne (25 avril 2006). ServiceOntario, [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

551 Michael Ksiezopolski (15septembre 2006). *Questions concernant le centre d'appel,* [document reçu par courriel].

552 Par exemple, les agents d'information des centres ServiceOntario ont suivi une formation de deux semaines par le ministère des Ressources naturelles. Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

### Soutien

Les agents d'information disposent de plusieurs outils pour répondre aux clients :

- Un poste informatique avec un accès à Internet pour tous les agents et les réceptionnistes du centre d'appel;
- Des cartables contenant l'ensemble de l'information sur les services informationnels et transactionnels utiles pour tous les M/O;
- Un répertoire téléphonique des employés des M/O permettant à l'agent d'information de rediriger le citoyen vers la personne-ressource appropriée;
- L'intranet de tous les M/O et de ServiceOntario;
- Une boîte à suggestions à l'intérieur de l'intranet de ServiceOntario dans laquelle les employés peuvent émettre des commentaires et poser des questions;
- De la formation continue de la part des M/O et/ou de la division ServiceOntario du MSG;
- Le numéro de téléphone d'une personne-ressource pour chaque M/O lorsque l'agent a besoin d'un éclaircissement sur un sujet touchant ce M/O.

Les réceptionnistes du centre d'appel ont à leur disposition :

- Un poste informatique avec Internet;
- Une banque de données rassemblant de l'information relative aux ministères. Cette banque de données est mise à jour régulièrement par un administrateur de la banque de données et comprend : de l'information obtenue par les ministères; une revue de presse; des coupures de journaux; des sites Internet utiles, etc.
- Une banque de données *Public Access Corporate Enquiry* qui permet notamment de contrôler la navigation, d'identifier les lacunes de ce système informationnel et de rassembler deux répertoires que l'on retrouve sur l'intranet et sur Internet : INFO-GO (les coordonnées des employés gouvernementaux) et *Service Information Directory* (information sur les différents bureaux du gouvernement de l'Ontario et les services offerts[553]).
- L'Intranet de tous les M/O et de ServiceOntario.

## 7.2 Gestion des ressources matérielles

### 7.2.1 Normalisation des bureaux

Les différents bureaux ont été normalisés[554]. Ils doivent suivre certains standards qui concernent notamment :

- Les comptoirs de services : Ces derniers ont été développés pour favoriser un environnement de travail ergonomique aux employés et ainsi éviter les douleurs chroniques, en plus d'assurer la sécurité des employés;

553 Gouvernement de l'Ontario, *PACE Coordinators*, http://www.pace.gov.on.ca/paceweb/owa/intersrv_en.disp_service_unit?IN_UNIT_ID=UNT0023422

554 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

- L'accès aux infrastructures pour les personnes handicapées : À cet effet, tous les comptoirs de services doivent être accessibles aux personnes handicapées. Des normes ont été établies pour tous les centres;
- La gestion de la file d'attente : Chaque comptoir a un numéro qui permet au client de se diriger au comptoir approprié, soit grâce à l'aide d'une agente de réception, soit par le système de numérotation de file d'attente manuel ou informatisé (*Queueing system*[555]). Ces numéros sont lisibles en braille;
- Un espace pour les entretiens privés : Les centres ServiceOntario ont tous des salles d'entrevues et des isoloirs pour les clients. La conception de ces pièces vise à protéger les employés. Elles sont dotées de caméras et d'un bouton d'urgence placé à l'avant du bureau de l'employé[556].

### 7.2.2 Identification visuelle des M/O selon les modes de prestation de services

#### Centres ServiceOntario et Centre de services du gouvernement

La signalisation intérieure et extérieure des centres ServiceOntario et du CSG d'Ottawa a été déterminée avec les M/O et avec les autres paliers gouvernementaux impliqués. Elle a les particularités suivantes :

- Les M/O ne sont pas identifiés ni à l'intérieur ni à l'extérieur des centres ServiceOntario et du CSG. Toutes les ententes relatives à la visibilité sont inscrites dans le contrat signé entre le MSG et chaque M/O qui est renouvelé, au minimum, sur une base annuelle;
- En ce qui concerne le CSG d'Ottawa, chacun des partenaires a un protocole de communication stricte. C'est pourquoi ce centre s'est doté d'un groupe de communication chargé d'approuver tout ce qui touche l'affichage des logos de la ville d'Ottawa, de ServiceOntario et Service Canada. Il s'agit d'une manière de s'assurer que les différents partenaires sont satisfaits de leur identification visuelle dans le centre[557]. À l'entrée de ce centre, il y a un panneau qui indique les services que peuvent obtenir les citoyens et les entrepreneurs à l'intérieur du centre, sans toutefois faire mention des M/O responsables de ces services. Les M/O qui participent à ServiceOntario doivent donc accepter une perte de visibilité au profit d'une image d'unité gouvernementale;
- Dans les Centres ServiceOntario qui ont des ententes avec une municipalité ou Service Canada, l'identification varie en fonction de leurs ententes.

#### Portail ServiceOntario

Les ministères conservent une visibilité qui varie d'un ministère à l'autre. De plus, deux autres facteurs affectent la visibilité d'un M/O :

- Le contenu du portail ServiceOntario : Il est possible pour un citoyen ou un entrepreneur d'obtenir toutes les réponses à leurs interrogations directement sur le site ServiceOntario.

---

555 Le *Queueing system* a été conçu pour le CSG d'Ottawa, mais d'autres centres ServiceOntario pourraient éventuellement bénéficier de cette nouvelle technologie.

556 Au CSG d'Ottawa, la salle d'entrevue et l'isoloir servent à la fois au gouvernement provincial, fédéral et municipal. De plus, le ministère de la Santé a sa propre salle d'entrevue, qui sert également d'isoloir. Pour le citoyen, il n'y a aucune indication que cette salle appartient au ministère de la Santé, puisque les ministères n'ont pas de visibilité aux comptoirs de service.

Dans ce cas, la visibilité des M/O est très minime. Par contre, la visibilité du ministère est plus grande lorsque le citoyen ou l'entrepreneur recherche un service qui n'est pas intégré au portail et qu'il est redirigé vers la page exacte du ministère[558].

- La nature de la recherche : Lorsque l'usager désire effectuer une transaction et qu'il se rend sur le portail de ServiceOntario, il est soit automatiquement redirigé vers le site du M/O responsable, soit informé du ministère dans lequel la transaction sera effectuée.

- **Bornes interactives (ServiceOntario kiosks)**

L'écran principal affiche les services offerts indépendamment des ministères. L'usager n'est pas obligé de connaître le ministère responsable du service pour effectuer une transaction.

- **Centre d'appel**

Ne s'applique pas.

### 7.2.3 Aménagement des infrastructures

Un objectif de ServiceOntario est d'offrir des services interjuridictionnels. Dans la mesure du possible, les nouveaux centres ServiceOntario seront aménagés à l'image du CSG d'Ottawa. Plusieurs facteurs influencent l'aménagement des centres ServiceOntario :

- L'intégration physique de certains M/O peut parfois être difficile en raison de leurs baux déjà existants qui s'échelonnent parfois sur 10 à 20 ans;
- Les ententes de partenariat diffèrent d'un centre ServiceOntario à un autre. Ainsi, certains centres signent des ententes avec Service Canada, d'autres avec la municipalité et d'autres encore avec les M/O provinciaux. L'aménagement de l'infrastructure des centres ServiceOntario varie selon ces ententes qui prévoient la construction de nouvelles installations, la signature de baux communs ou le regroupement des services dans un espace loué auprès d'un partenaire[559].

Autant que possible, ServiceOntario utilise des installations déjà existantes pour éviter les frais occasionnés par la construction de nouveaux bâtiments.

### 7.2.4 Modalités de gestion du partage des équipements

Dans les centres ServiceOntario et le CSG d'Ottawa, les modalités de gestion du partage des équipements varient en fonction des ententes conclues entre les différents partenaires. Au CSG d'Ottawa, les modalités de gestion du partage des équipements sont les suivantes :

- La ville d'Ottawa, Service Canada, ServiceOntario et le ministère de la Santé possèdent chacun leurs propres photocopieurs et télécopieurs;
- Tous les partenaires partagent un système de gestion des files d'attente;

558 Par exemple, pour la plupart des questions relatives à la santé, le citoyen est redirigé vers la page exacte du ministère de la Santé.

559 Par exemple, le CSG d'Ottawa se situe dans l'hôtel de ville d'Ottawa. Une seule salle regroupe les trois paliers gouvernementaux. Les partenaires paient un loyer en fonction de la portion d'espace qu'ils utilisent. Service Canada, qui utilise un seul comptoir, paie beaucoup moins que ServiceOntario, qui compte une dizaine de comptoirs.

- Un espace de dîner comprenant des tables, un réfrigérateur et un four à micro-onde est à la disposition de tous les employés du centre;
- Les partenaires partagent l'espace d'une petite librairie, dans laquelle on retrouve des publications des trois paliers gouvernementaux;
- Les documents papier servant à alimenter les présentoirs et la petite librairie sont entreposés dans une salle commune. La documentation que l'on retrouve dans les présentoirs est choisie en fonction de la demande et des besoins des clients. C'est le comité des communications qui décide de l'endroit de chaque dépliant dans le présentoir[560].

## 7.3 Gestion des ressources informationnelles

Plusieurs facteurs influencent la gestion des ressources informationnelles, soit l'infrastructure informatique; les organismes responsables; le cadre législatif; la compatibilité du matériel informatique et le partage des banques d'information.

### 7.3.1 Infrastructure informatique

Lorsque les M/O ont un nouveau service à offrir, ils doivent s'assurer que le logiciel informatique qu'ils utilisent est compatible avec ceux utilisés par ServiceOntario[561]. Il en est de même pour ServiceOntario. Par exemple, les bornes interactives de ServiceOntario doivent avoir une structure informatique compatible avec les systèmes informatiques des différents M/O. En ce qui concerne la conception des sites Internet, ServiceOntario doit respecter les normes définies dans un document gouvernemental[562].

### 7.3.2 Organismes responsables

Les ministères participants sont les propriétaires responsables du processus et des programmes offerts au moyen de l'infrastructure de la prestation électronique des services pour les personnes et les entreprises sur le site Internet de ServiceOntario. Le MSG est le responsable fonctionnel de l'infrastructure et assure un rôle de coordination au nom des ministères participants. Il en est de même pour les bornes interactives.

### 7.3.3 Cadre législatif

Le Secrétariat du Conseil de gestion[563] a formulé la norme PESP sur la protection de la vie privée[564]. La norme a été appuyée par le Commissariat à la protection à la vie privée et par le

---

560 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

561 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

562 Gouvernement de l'Ontario – *Information and Technology Standards*, *GO-ITS 23.1 – Government of Ontario Public Web Standard 2006*, www.itstandards.gov.on.ca/standards/GOITS23.1_Government_of_Ontario_Public_Web_Standard.pdf

563 Le Secrétariat du Conseil de gestion est un organisme central du gouvernement de l'Ontario qui offre du soutien au Conseil de gestion du gouvernement et alloue les ressources aux ministères, organismes, commissions et conseils gouvernementaux. Il est responsable à ce titre des activités de contrôle, des politiques de gestion des ressources humaines, de l'information et de la technologie de l'information, des biens immobiliers et des Archives publiques de l'Ontario. Secrétariat du Conseil de gestion, http://www.gov.on.ca/MGS/fr/AbtMin/STEL02_047542.html

gouvernement de l'Ontario à titre de norme obligatoire de traitement de l'information pour les participants au projet.

La gestion des renseignements personnels par des organismes du gouvernement de l'Ontario est régie par la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*. ServiceOntario doit se soumettre à cette loi et cela se traduit par les mesures suivantes :

- Le site ServiceOntario collecte l'information des utilisateurs sans en conserver une copie[565];
- L'information est encodée dans plusieurs strates et analysée en dehors de chaque structure gouvernementale impliquée dans la transaction du client;
- Les renseignements personnels ne sont jamais rassemblés dans un seul fichier. Ainsi, chaque agence gouvernementale ou ministère peut accéder uniquement à l'information spécifique. La collecte de renseignements personnels par des organismes du gouvernement est régie par le paragraphe 38(2) de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*. Par exemple, le système intégré de changement d'adresse permet aux usagers de changer ou de mettre à jour son adresse en ligne pour la carte santé, le permis de conduire et les cartes récréatives. Le client doit identifier les programmes auxquels il veut appliquer la nouvelle adresse en choisissant les identificateurs de programme appropriés. Bien que, pour le citoyen, cela apparaisse comme étant une transaction pour trois ministères, il s'agit en fait de trois discrètes transactions dans trois ministères différents.

Des mesures de protection de la confidentialité ont été adoptées en ce qui concerne les services en personne et les transactions effectuées en libre-service :

- Centres ServiceOntario : L'organisation des guichets est faite de façon à maintenir la confidentialité d'un comptoir à un autre (Voir section 7.2 pour la description des comptoirs). De plus, les centres ServiceOntario sont dotés d'un isoloir qui peut servir lorsque des citoyens désirent discuter en privé avec l'agent d'information[566];
- Bornes interactives : Les *ServiceOntario kiosks* ont été construits de manière à assurer la protection des renseignements personnels[567].

### 7.3.4 Compatibilité des systèmes

Le nouveau plan stratégique de ServiceOntario prévoit améliorer l'interaction entre les différents modes de prestation de services. Avant d'atteindre cette phase d'intégration, le gouvernement doit d'abord s'assurer que les M/O ont des systèmes compatibles entre eux et avec les différents modes de prestation de services. Plusieurs mesures ont déjà été prises, notamment :

- La compatibilité des bornes interactives de ServiceOntario : ces dernières ont été conçues de manière à pouvoir communiquer avec les anciens systèmes ministériels sans qu'il soit

564 Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique, *Authentification de l'identité et autorisation dans le cadre de la prestation électronique des services : une perspective ontarienne*, p. 31, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/iaa/Ontario_IAA_FR_Mai%202003.pdf

565 C.I.P.A., *2005 C.I.P.A. Winners*, http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

566 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

567 Voir annexe 1, figure 1 : Une borne interactive.

nécessaire de les modifier. Les renseignements sont transmis du réseau des bornes interactives aux divers systèmes ministériels, de la même manière que les données sont transmises à partir des terminaux informatiques ministériels situés dans les bureaux du gouvernement. Chaque terminal libre-service est relié au réseau IBM par des lignes d'accès spécialisées, réseau qui est lui-même relié aux divers systèmes ministériels existants;

- Le gouvernement de l'Ontario a restructuré la prestation des services en assurant la transition d'un régime où les ministères sont « cloisonnés » à un régime où les services ministériels sont « regroupés » lorsqu'ils partagent des objectifs opérationnels, des clients et des activités transactionnelles. Étant conscients que le gouvernement a besoin d'une forme d'identification des codes d'identité, des composantes J2EE d'inscription, d'authentification et d'autorisation (IAA) ont été mises en œuvre pour simplifier et normaliser leur application dans tout le gouvernement[568]. Dans le but de protéger la vie privée des citoyens, il n'existe pas de banque de données centralisant les preuves d'identité de l'utilisateur.

### 7.3.5 Banque d'information

Tous les employés des centres ServiceOntario et du centre d'appel ont accès à l'intranet de tous les ministères et de celui de ServiceOntario. De plus, les réceptionnistes du centre d'appel disposent :

- D'une banque de données rassemblant de l'information relative aux ministères qui inclut de l'information obtenue par les ministères; une revue de presse; des coupures de journaux; des sites Internet utiles, etc.;
- D'une banque de données *Public Access Corporate Enquiry* qui permet notamment de contrôler la navigation, d'identifier les lacunes de ce système informationnel et de rassembler deux répertoires que l'on retrouve sur l'intranet et sur Internet : INFO-GO (les coordonnées des employés gouvernementaux) et *Service Information Directory* (information sur les différents bureaux du gouvernement de l'Ontario et les services offerts[569]).

Tous les employés du centre d'appel sont généralistes : aucun n'est affecté à un M/O ou à un service spécifique. Dans les centres ServiceOntario, certains services sont traités séparément. Par exemple, le ministère de la Santé ne partage pas sa banque d'information avec les autres M/O étant donné la nature confidentielle des données. De plus, les centres ServiceOntario ne conservent aucune copie des documents des particuliers et des entrepreneurs. Tous les documents sont envoyés au M/O responsable.

ServiceOntario ne conserve aucune donnée concernant les citoyens et les entreprises, puisqu'il ne fait que transmettre les données recueillies au ministère responsable par voie informatique ou par la poste.

---

568 Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique, *Authentification de l'identité et autorisation dans le cadre de la prestation électronique des services : une perspective ontarienne*, p. 42, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/iaa/Ontario_IAA_FR_Mai03.pdf

569 Gouvernement de l'Ontario, *PACE Coordinators*, http://www.pace.gov.on.ca/paceweb/owa/intersrv_en.disp_service_unit?IN_UNIT_ID=UNT0023422

## 7.4 Gestion des ressources financières

ServiceOntario est constitué de trois divisions[570] :

- *Strategic planning and policy*;
- *Service design and implementation*;
- *Service Delivery*.

ServiceOntario est financé à partir :

- d'affectation de budget du MSG approuvé par le Conseil du Trésor;
- du système de facturation établi par le partenariat entre ServiceOntario et les M/O dans le cadre de leurs ententes.

Les modalités de facturation varient selon les modes de prestation.

### 7.4.1 Centre d'appel

Les services transactionnels sont facturés aux M/O en fonction de leurs ententes avec ServiceOntario[571]. Les services informationnels sont gratuits.

### 7.4.2 Centre ServiceOntario

La facturation peut prendre deux formes :

- Le M/O paie un montant fixe établi dans son contrat avec ServiceOntario. Ce montant peut être révisé annuellement;
- Le M/O paie le MSG en fonction du nombre de visites des clients qui demandent des services informationnels et transactionnels relatifs à leur M/O. Le coût est calculé sur la base du nombre d'interactions, et non sur la base du nombre de transactions. Ces coûts varient de 5 $ à 14 $ par interaction[572]. Les agents d'information facturent les interactions aux M/O sur une base quotidienne[573].

### 7.4.3 Guichet ServiceOntario

En ce qui concerne les bornes interactives, les modalités de la gestion financière prennent les formes suivantes :

- les frais de démarrage ont été entièrement assumés par IBM;
- IBM reçoit environ 0,50 $ par transaction effectuée;

---

570 Cantafio, Robert (17 juillet 2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », [conversation téléphonique avec Céline Auger].

571 Ksiezopolski, Michael (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres,* [courrier électronique envoyé à Céline Auger], [en ligne], celine.auger@enap.ca

572 Par exemple, le ministère des Richesses naturelles paie un montant de 7,50 $ par interaction. Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

573 Au CSG d'Ottawa, étant donné l'ampleur du centre, une personne effectue cette tâche à temps plein.

- Des frais de transaction sont débités sur une carte Visa, American Express, Mastercard ou sur une carte de débit[574]. À l'exception du service concernant la notification d'un changement d'adresse, tous les services offerts dans ces bornes interactives requièrent des frais d'utilisation de 1,00 $.

Les bornes interactives ServiceOntario ne s'autofinancent pas puisque la tarification autonome n'égale pas le coût réel. Toutefois, il est tout de même plus avantageux d'inciter les gens à utiliser ces bornes interactives plutôt que les comptoirs de service, qui sont beaucoup plus dispendieux.

Les M/O ont plusieurs incitatifs financiers à participer au guichet unique ServiceOntario :

- Les coûts d'implantation ont été assumés en grande partie par le MSG;
- Les coûts de développement sont partagés par le MSG et les M/O participants;
- Certains coûts communs entre les M/O participants et les différents paliers gouvernementaux impliqués dans un centre ServiceOntario ou un CSG sont assumés majoritairement par le MSG et cela constitue un avantage important pour les ministères;
- Peu importe la forme de facturation, le montant facturé aux M/O ne correspond pas au coût réel. Ce montant n'inclut pas les frais liés à l'administration, au département des ressources humaines, aux communications et les frais relatifs au bâtiment. Ce montant couvre uniquement le temps de l'agent d'information et une petite partie des frais corporatifs[575].

La vision à long terme de ServiceOntario serait d'obtenir une partie du budget directement de chaque M/O pour l'incorporer à la division ServiceOntario et ainsi éliminer la facturation quotidienne des transactions aux différents M/O[576].

# 8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION

Certaines structures ont précédé la création de ServiceOntario et leur intégration a nécessité des ajustements tant sur le plan de la gestion de la transition que sur le contenu du panier de services. D'autres éléments ont dû être pris en compte lors de la création de ServiceOntario :

- Les contraintes rencontrées par les M/O et ServiceOntario au moment de la transition;
- Le processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode;
- Le plan de communication.

## 8.1 Description du cadre de gestion de la transition

Étant donné que ServiceOntario a été créé par étape, aucun cadre général de transition n'a été élaboré. Toutefois, l'intégration des modes de prestation de services qui existaient avant la création de ServiceOntario a nécessité quelques changements d'ordre administratif.

574 Ministère des Transports, *Guichets ServicesOntario*, http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/index.html
575 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.
576 *Ibid.*

### 8.1.1 Centre d'appel

À l'origine, il existait un centre d'appel nommé *Citizen Enquiry Bureau* dont les succursales étaient situées à Toronto et à Ottawa. Ce centre d'appel était administré par le *Management Board Secretariat*[577]. Lorsque la division *Integrated Service Delivery* a été créée sous le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, les deux succursales du centre d'appel ont été transférées à la nouvelle division. En octobre 2004, ServiceOntario a remplacé la division *Integrated Service Delivery*. Le centre d'appel a alors été transféré graduellement à partir de 2004 et a été renommé « centre d'appel ServiceOntario[578] ».

### 8.1.2 Centres ServiceOntario

À partir de novembre 2004, les CIG ont progressivement été renommés « centres ServiceOntario » au fur et à mesure que de nouveaux services se sont ajoutés[579]. La gestion de la transition varie d'un centre à l'autre en fonction des services ajoutés et des partenaires impliqués. En mars 2006, tous les centres ont été renommés et affichent désormais le logo de ServiceOntario.

### 8.1.3 Bornes interactives

Depuis mars 2006, les bornes interactives initialement administrées par le MTO ont été transférées à ServiceOntario. Ces dernières devraient progressivement être modernisées et de nouveaux services y seront ajoutés[580].

### 8.1.4 Portail ServiceOntario

Lorsque le portail a été lancé, le 2 novembre 2004[581], le guichet unique ServiceOntario existait déjà. Il n'y a donc pas eu de gestion de la transition pour ce mode de prestation de services.

## 8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche client

Au départ, les CIG offraient uniquement des services informationnels. Les services transactionnels ont été graduellement introduits dans l'offre de services[582]. La vision de ServiceOntario est d'adopter une approche client et l'arrimage des différents modes de prestation

577 Ksiezopolski, Michael (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres,* [courrier électronique envoyé à Céline Auger], [en ligne], celine.auger@enap.ca

578 Debbie Farr - Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, Acétate 5, http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

579 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

580 L'information relative aux changements des bornes interactives est présentée dans le nouveau plan stratégique de 2006. Toutefois, pour l'instant, il n'est pas possible d'obtenir plus d'information sur l'expansion et la gestion de ce mode de prestation de services.

581 Debbie Farr - Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, Acétate 6, http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

582 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

de service s'inscrit dans cette logique[583]. Bien qu'un objectif de ServiceOntario soit de favoriser l'autonomie des clients et par ce fait même, l'utilisation d'Internet, il n'est pas prévu de fermer des comptoirs de services[584].

Les responsables de ServiceOntario sont conscients qu'une partie de leur clientèle aura toujours besoin d'un accompagnement au comptoir, notamment[585] :

- les personnes à faible revenu n'ayant pas de carte de crédit et les personnes qui adhèrent à une religion qui interdit l'utilisation des cartes de crédit;
- les personnes avec un handicap;
- les personnes âgées;
- les immigrants ne s'exprimant pas aisément en français ou en anglais.

Lorsqu'un citoyen ou un entrepreneur se présente dans un centre ServiceOntario et demande un service informationnel ou transactionnel accessible par Internet, l'agent d'information renseigne cette personne de la possibilité d'effectuer cette démarche en ligne. Il peut également accompagner l'usager dans sa démarche au besoin. L'utilisation d'Internet procure deux avantages majeurs :

- la diminution des coûts d'opération;
- la diminution d'erreurs lors de l'entrée de données personnelles dans les formulaires.

## 8.3 Contraintes rencontrées par les M/O et le guichet unique au moment de la transition

La principale contrainte rencontrée par les M/O au moment de la transition a été de relocaliser les ressources humaines affectées par la délégation des services. Les M/O ont diminué leurs effectifs en ressources humaines, ce qui fait d'ailleurs l'objet de griefs. De plus, certains M/O craignent de perdre leurs employés polyvalents qui travaillent au comptoir et accomplissent également des tâches de secrétariat et de gestion[586]. Ces éléments expliquent la réticence de certains M/O à intégrer ServiceOntario.

## 8.4 Processus de migration des clients des secteurs vers le guichet unique

Des mesures ont été prises pour faire migrer les usagers vers le guichet unique, plus particulièrement vers les différents modes de prestation de services :

583 ServiceOntario est actuellement dans une phase importante de changements organisationnels pour être en mesure d'intégrer davantage l'approche client. Toutefois, étant donné que les dépenses relatives au plan stratégique n'ont pas encore été approuvées par le Conseil du Trésor, il n'est pas possible d'obtenir plus de détails sur la mise en oeuvre de leur approche client.

584 ServiceOntario, *« Making it easier »…to access government information and services*, document obtenu lors d'une visite au CSG d'Ottawa.

585 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

586 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

- Le portail : le site du gouvernement de l'Ontario a un onglet, « Faites-le en ligne » permettant d'ouvrir une fenêtre qui reproduit la page d'accueil de ServiceOntario et qui permet aux utilisateurs de cliquer sur les services qu'ils désirent et d'être automatiquement redirigés à la page exacte du site de ServiceOntario[587].
- Le centre d'appel : À partir de l'été 2004, les bottins téléphoniques ont commencé à afficher les centres d'appel sous le nom « ServiceOntario ».
- Les centres ServiceOntario : Les citoyens se rendaient dans les CIG avant que ces derniers ne soient renommés. Il n'y a donc pas eu mesures prises pour faire migrer les usagers vers ce mode de prestation de services du guichet unique.
- Les *ServiceOntario kiosks* : Étant donné que les bornes interactives portaient déjà le nom « ServiceOntario », aucune mesure n'a été prise pour indiquer qu'ils appartiennent désormais à ServiceOntario. De plus, lorsqu'un usager clique sur l'onglet « Emplacements des guichets ServiceOntario », il est redirigé vers le site du MTO. Ceci pourrait laisser croire que les bornes interactives appartiennent toujours au MTO. L'intégration récente des guichets ServiceOntario explique probablement cette situation[588].

## 8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers le multimode

ServiceOntario accompagne financièrement les M/O dans leur transition vers un mode de prestation multimode intégré. La vision à long terme du gouvernement de l'Ontario serait de fermer tous les comptoirs de services des M/O pour que ServiceOntario devienne l'unique fenêtre du gouvernement pour les citoyens. ServiceOntario vise une intégration des modes de prestation de services, mais également une convergence entre certains de ces modes tels que le centre d'appel et Internet. Cela fait partie du nouveau plan stratégique de ServiceOntario.

## 8.6 Plan de communication

La mise en œuvre d'un plan de communication national est difficile puisque :

- chaque centre de services est adapté aux besoins spécifiques de la population locale;
- les partenariats avec les niveaux de gouvernements sont différents d'un centre à l'autre.

Toutefois, au moment de la visite du CSG d'Ottawa effectuée par des chercheurs de L'Observatoire en mai 2006, une campagne publicitaire qui informait les citoyens de la possibilité de faire une demande de certificat de naissance était diffusée dans les journaux, sur Internet et à la télévision. Il s'agit de la première campagne publicitaire nationale majeure de ServiceOntario.

[587] Pour voir la page du gouvernement de l'Ontario qui présente ServiceOntario, consulter l'adresse suivante : http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_252/_s.7_0_A/7_0_252/_l/fr?docid=010368

[588] La dernière mise à jour de cette information date du 18 septembre 2006.

# 9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES AVEC L'ORGANISME RESPONSABLE DU GUICHET UNIQUE

## 9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de services entre l'organisme responsable du guichet unique et les ministères et/ou organismes

La division ServiceOntario du MSG négocie individuellement avec chaque M/O leur intégration au guichet unique. Lors des négociations, les deux parties s'entendent sur les coûts incombant à chacune des parties. Lorsqu'il y a un accord, ServiceOntario et le M/O concerné envoient leur dossier commercial au Conseil du Trésor pour l'approbation et pour l'obtention des fonds nécessaires.

Les M/O clients de ServiceOntario sont[589] :

- Le MSG (qui inclut Publications Ontario);
- Le MTO;
- Le ministère des Collèges et Universités;
- Le ministère du Travail;
- Le Bureau du registraire général;
- Le ministère des Ressources naturelles;
- Le ministère des Services et du Commerce (*Business Corporation)*;
- Le ministère de la Santé;
- Le ministère de Finances;
- Le ministère des Affaires municipales et du Logement;

De plus, le gouvernement fédéral et certaines municipalités ont signé des accords de partenariat dans plusieurs centres ServiceOntario.

Les ententes entre ServiceOntario et les M/O sont révisées séparément sur une base annuelle ou sur un plus long terme. Les ententes avec le ministère du Développement du Nord et des mines sont renouvelées tous les cinq ans en ce qui concerne l'opérationnalisation des centres de services situés dans le Nord de l'Ontario[590].

## 9.2 Contenu des ententes[591]

## 9.3 Modalités de gestion entre les M/O et l'organisme responsable du guichet unique

En juillet 2006, un nouveau modèle de gestion était en cours d'élaboration par ServiceOntario[592]. Il est prévu que le comité de direction soit remplacé par un comité composé des sous-ministres adjoints. Le nouveau comité devra :

589 La dernière mise à jour de cette information date du 26 mai 2006.

590 Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.

591 Il n'est pas possible d'obtenir les gabarits d'ententes entre un M/O et ServiceOntario. Ils seront accessibles d'ici les prochains mois.

- S'assurer que les décisions prises au sein de ServiceOntario sont réellement mises en œuvre sur le terrain;
- Adopter une vision de cinq ans pour la planification à long terme de ServiceOntario;
- Prendre des décisions en ce qui a trait à la planification stratégique;
- Décider de la vision à long terme de ServiceOntario.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières entre ServiceOntario et les M/O ainsi qu'entre les différents paliers gouvernementaux, voir la section 7.

L'intégration des différents paliers gouvernementaux dans un même centre, que ce soit un centre ServiceOntario ou un CSG, nécessite beaucoup de négociations. Par exemple, lors des négociations entourant l'ouverture d'un CSG entre la ville d'Ottawa, le gouvernement fédéral et ServiceOntario, les heures d'ouverture du centre ont fait l'objet de pourparlers. Les ministères provinciaux et ServiceCanada avaient déjà les mêmes heures de bureau. Il n'était donc pas difficile pour eux de s'entendre sur les heures d'ouverture du futur centre. Toutefois, les bureaux de la ville d'Ottawa fermaient une heure plus tôt en après-midi. La ville a accepté de s'adapter aux heures d'ouverture des gouvernements provinciaux et fédéraux, ce qui a eu pour effet d'augmenter le nombre d'heures de travail hebdomadaire et, par conséquent, la masse salariale des employés.

## 9.4 Arrangements financiers entre l'organisme responsable du guichet unique et les différents ministères et/ou organismes

Voir la section 7.4 pour les modalités de facturation des services.

### 9.4.1 Modalités de facturation pour le partage d'équipements

Les modalités de facturation pour le partage d'équipement varient en fonction des ententes dans chaque centre ServiceOntario. Pour ce qui est de la facturation de la location d'un édifice :

- Dans le CSG et les centres ServiceOntario : Les coûts de location de l'édifice sont divisés en fonction du pourcentage d'espace qu'occupe chaque palier de gouvernement. Le MSG assume l'entièreté des coûts liés à la location de l'espace pour les services offerts par centres ServiceOntario au nom des M/O;
- Les M/O qui ont uniquement une entente de collocation avec ServiceOntario : Les M/O doivent assumer des coûts de location. Par exemple, lorsque le ministère de la Santé est présent dans un centre ServiceOntario ou un CSG, il assume les coûts de location du local en fonction de l'espace occupé puisqu'il s'agit d'une entente de collocation, et non d'intégration.

### 9.4.2 Perception des sommes et cueillette de fonds dans les bureaux

Chaque agent d'information recueille les sommes que les citoyens doivent payer pour une transaction. Dans le cas d'un CSG d'une plus grande envergure comme celui d'Ottawa, un employé de ServiceOntario est engagé à temps plein pour facturer les services aux ministères,

[592] Cantafio, Robert (17 juillet 2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », [conversation téléphonique avec Céline Auger].

recevoir l'argent des citoyens et retourner l'argent perçu aux M/O responsables. ServiceOntario reçoit donc des sommes pour chaque transaction, mais retourne l'entièreté des sommes perçues de la part des citoyens au ministère concerné.

### 9.4.3 Procédure de reddition de comptes

Il n'a pas été possible d'obtenir de l'information concernant le suivi des activités et de l'atteinte des résultats auprès des M/O concernés.

## 10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION

### 10.1 Intérêt des ministères et/ou organismes

L'adhésion des M/O à ServiceOntario s'est réalisée sur une base volontaire. Il n'existe pas de mesures cœrcitives pour obliger les ministères à participer à ce projet. Toutefois, le nouveau plan stratégique de ServiceOntario établit un échéancier pour les M/O qui n'ont pas encore intégré le guichet unique, mais il n'est pas possible de connaître les détails sur cet échéancier pour l'instant. Plusieurs raisons expliquent l'intérêt des M/O à participer au guichet unique :

- Des sommes substantielles sont investies par les différents M/O qui servent à maintenir des services dans le Nord de l'Ontario pour desservir une faible population. Plutôt que d'absorber tous les coûts liés à un centre de prestation de services, un M/O peut signer une entente avec ServiceOntario, ce qui lui permet de faire des économies et du même coup, faciliter les échanges entre les citoyens et le gouvernement;
- Certains services ou centres gouvernementaux sont rarement utilisés par la population, ce qui ne permet pas l'embauche d'une personne à temps plein. Toutefois, pour des raisons logistiques, il est parfois nécessaire d'engager deux personnes dans un centre de services, et ce, afin de permettre les pauses sur l'heure du midi, les vacances et les congés de maladie des employés;
- Certains centres de services situés en région éloignée font face à des problèmes de sécurité pour leur personnel puisqu'ils doivent offrir des services à des propriétaires terriens parfois furieux ("*staff had typically been housed in a relatively isolated location yet were facing angry tenants and landlords* [593]"). À cet effet, le regroupement des services au sein de ServiceOntario permet des économies, améliore la sécurité des employés dans les centres de services en région éloignée et augmente l'esprit d'équipe chez les employés[594].

Bien que l'adhésion des ministères se soit effectuée sur une base volontaire jusqu'à maintenant, la politique stratégique du gouvernement ontarien est d'intégrer tous les ministères à ServiceOntario. Bien entendu, les ministères qui n'ont pas déjà intégré ServiceOntario sont ceux qui ont le plus de réticences à déléguer leurs services et ceux qui y étaient favorables en font déjà partie.

---

593 ICCS, *Integrated Service Delivery Division,* p. 78, http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf

594 Longpré, Suzanne (25 avril 2006). « ServiceOntario », [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

## 10.2 Échéancier des réalisations

Le gouvernement de l'Ontario a décidé d'implanter son guichet unique par étape[595]. Un avantage de cette méthode d'implantation est que les employés de ServiceOntario ont eu la possibilité de recevoir une formation échelonnée sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Au fur et à mesure qu'un nouveau M/O intègre ServiceOntario, une formation est donnée aux employés. Le déploiement par étape a évité aux employés de recevoir une avalanche d'information en un même temps. De plus, cela permet aux différents ministères ayant une culture de silo de décider du rythme de leur changement[596].

## 10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de service

L'ajout de nouveaux services se fait en fonction des demandes des citoyens. De plus, cela dépend de la nature des objectifs visés[597]. Par exemple, la rentabilité est un des critères les plus importants dans la décision d'ajouter un nouveau service dans les guichets ServiceOntario[598].

## 10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services

Il n'a pas été possible d'obtenir de l'information à cet effet.

## 10.5 Sollicitation auprès des ministères et organismes

Le secrétariat du *Cabinet Office* supporte en grande partie ServiceOntario et a le mandat de solliciter et de favoriser l'intégration des M/O. Mis à part cela, il n'y a pas eu de sollicitation spéciale auprès des M/O.

## 10.6 Expérimentations parallèles

Les bornes interactives de ServiceOntario ont d'abord été administrées par le MTO et portaient le nom « *ServiceOntario kiosks* ». Lorsque la division ServiceOntario est apparue au sein du ministère, cette appellation a provoqué un chevauchement terminologique entre les bornes interactives et l'unité responsable du guichet unique.

Ce chevauchement n'a plus lieu maintenant puisque les bornes interactives ont été intégrées à ServiceOntario.

595 Par exemple, le portail ServiceOntario a fait l'objet d'une étude de neuf mois par un groupe de travail sur la manière de présenter l'information. Ces personnes ont colligé l'information et l'ont divisée en différents thèmes. L'idée n'était pas qu'il fallait intégrer le plus rapidement possible toute l'information sur le site Internet, mais plutôt d'intégrer l'information selon les besoins des citoyens et selon la pertinence des services.

596 *Ibid.*

597 Le nouveau plan stratégique présente les objectifs visés des différents modes de prestation de services.

598 Centre canadien de gestion, *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, p. 63, http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/ccg%20pratiques%20exemplaires.pdf

# 11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

## 11.1 Considérations concernant le service attendu

### 11.1.1 Processus d'élaboration de la déclaration de services aux citoyens

Il n'y a pas de déclaration de services aux citoyens. ServiceOntario applique plutôt une « garantie de service ». Cette garantie de service est présentement applicable aux certificats de naissances remplis en ligne, qui sont délivrés dans un délai de 15 jours suivant la demande, sinon les frais déboursés par le citoyen lui sont remboursés[599].

### 11.1.2 Contenu de la Déclaration de services aux citoyens de l'organisme responsable du guichet unique

Cela ne s'applique pas dans le cas de ServiceOntario.

## 11.2 Description du processus de gestion de la performance

- **Bornes interactives**[600]

Le MTO se servait de divers moyens pour évaluer le rendement des bornes interactives[601] :

- Les utilisateurs des bornes interactives sont invités à répondre volontairement à un questionnaire de satisfaction à la fin de leur transaction. Le niveau de satisfaction s'élève en moyenne à 95 %, bien que la majorité des transactions concernent le paiement de taxes ou d'amendes. En octobre 1997, les résultats du sondage mensuel ont révélé d'autres éléments intéressants : 97 % des personnes interrogées pensaient que les bornes interactives de ServiceOntario permettaient d'économiser du temps; 95 % étaient prêtes à le réutiliser au besoin; 95 % trouvaient le terminal facile à utiliser; 94 % trouvaient l'emplacement du terminal pratique; 94 % ont jugé l'utilisation du terminal agréable;
- Le MTO évalue régulièrement le rendement des bornes interactives. Un total de 97 % des bornes interactives doivent être opérationnelles en tout temps et IBM (ou son entrepreneur délégué) doit réparer un guichet en panne dans les deux heures suivant le repérage de la panne;
- Des représentants du MTO et d'IBM se réunissent chaque mois, que ce soit des gens de la direction ou du niveau opérationnel, afin de discuter du rendement du système.

IBM traite la majorité des demandes et des problèmes que les clients présentent en direct au sujet des bornes interactives. Cependant, les clients peuvent également soumettre au MSG leurs plaintes ou leurs problèmes. En effet, bien qu'IBM soit le fournisseur du service, le MSG n'en reste pas moins responsable du rendement des bornes. Le ministère communique chaque mois

599 ServiceOntario, *Demande de certificat de naissance en ligne – Garantie de services*, https://www.orgforms.gov.on.ca/eForms/serviceGuaranteeTerms.do

600 L'information relative aux bornes interactives a été publiée par le MTO. L'intégration des bornes interactives (*ServiceOntario kiosks*) à ServiceOntario n'a amené aucun changement pour l'instant. Toutefois, il n'est pas possible pour l'instant de savoir jusqu'à quel point la gestion de la performance des bornes interactives va changer avec le nouveau plan stratégique.

601 Centre canadien de gestion, *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, p. 64, http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/ccg%20pratiques%20exemplaires.pdf

le rendement des bornes interactives à tous les ministères concernés par le projet (les ministères de la Santé, du Procureur général, du Commerce et de la Consommation, des Richesses naturelles et des Transports[602]).

### Site Internet ServiceOntario

Lorsque les utilisateurs parcourent le site Internet ou téléchargent des données, les serveurs informatiques du gouvernement recueillent automatiquement des quantités limitées de renseignements de base à des fins de contrôle de la navigation et d'établissement de statistiques. Les données sont analysées afin de déterminer les tendances, la performance et des moyens pour améliorer le site. Ces données ne peuvent pas servir à identifier les utilisateurs. Les renseignements colligés sont les suivants[603] :

- Les adresses IP des ordinateurs utilisés pour accéder aux sites;
- Les systèmes d'exploitation et les types et versions des navigateurs utilisés pour accéder aux sites;
- Les fournisseurs de services Internet utilisés par les visiteurs des sites ainsi que les dates et heures des accès aux sites;
- Les pages visitées;
- Les mots clés que les utilisateurs ont entrés dans l'engin de recherche;
- Les noms et la taille des fichiers demandés.

Il est également possible d'envoyer des commentaires ou des questions sur le site ServiceOntario. Cela permet, entre autres, de colliger de l'information sur la satisfaction de la clientèle.

### Service téléphonique[604]

ServiceOntario utilise un système de gestion des communications d'affaires (*Business Communication Manager system*) qui comprend : un système de distribution automatique des appels (ACD); une surveillance en temps réel (*Real Time*) ainsi que des rapports d'exploitation (*Reporting*).

Une banque de données *Public Access Corporate Enquiry* est également utilisée pour contrôler la navigation et identifier les lacunes de ce système informationnel.

### Centre ServiceOntario

Au CSG d'Ottawa, un questionnaire est à la disposition de tous à chaque comptoir de services de tous les paliers gouvernementaux pour évaluer la satisfaction de la clientèle. De plus, il y a un

602 Centre canadien de gestion, *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, p. 64, http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/ccg%20pratiques%20exemplaires.pdf

603 Gouvernement de l'Ontario, *Protection de la vie privée*, http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_252/_s.7_0_A/7_0_252/_l/fr?docid=004813

604 Ksiezopolski, Michael (2006). « *Questions concernant le centre d'appel* », entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger, 15 septembre.

système de numérotation de files d'attente électronique, appelée *Queueing system*[605]. Ce système a trois fonctions :

- Diriger les citoyens vers le comptoir approprié en fonction de leurs besoins;
- Enregistrer des données statistiques pour permettre une comptabilisation de la fréquentation du centre et de l'achalandage des services. La tenue de ces statistiques permettra de mieux attribuer les agents et les ressources en fonction des besoins et des demandes des citoyens;
- Fournir aux citoyens de l'information relative à l'attente pour chaque comptoir et sur les services offerts dans le centre par l'entremise des écrans plasma à l'intérieur du centre[606]. Le *Queueing System* développé pour le CSG d'Ottawa sera éventuellement implanté dans les autres centres ServiceOntario et les nouveaux CSG.

#### Objectifs stratégiques

Il n'est pas possible d'obtenir de l'information relative aux objectifs stratégiques de la gestion de la performance de ServiceOntario puisque le nouveau plan stratégique n'était pas rendu public au moment de la rédaction de la présente étude.

#### Identification des cibles

Il n'est pas possible d'obtenir de l'information relative à la mesure du degré d'atteinte des objectifs étant donné que le nouveau plan stratégique n'était pas rendu public au moment de la rédaction de la présente étude.

#### Identification des indicateurs de performance

Lorsqu'un utilisateur navigue sur le site ServiceOntario, certaines informations sont colligées dans le système informatique du gouvernement (*voir point 11.2*). Elles sont utiles à ServiceOntario pour mesurer la performance des différents services. En août 2005, 66 000 utilisateurs ont visité le site Internet[607]. Les services qui se rajoutent graduellement au portail sont intégrés selon le volume et le taux d'utilisation des services. De plus, chaque ministère a ses propres indicateurs de performance qui sont définis dans le contrat. ServiceOntario évalue sa performance à partir des indicateurs de performance des différents M/O.

### 11.3 Procédure de reddition de comptes

Voir la section 9.2 : Contenu des ententes.

## 12 Satisfaction de la clientèle, des employés et des partenaires

### 12.1 Satisfaction de la clientèle et des employés

La satisfaction des employés n'est pas mesurée. Par contre, ServiceOntario s'est doté d'outils pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Les centres ServiceOntario disposent, à leurs

[605] Barton, Jennifer et Kevin Neil (2006). « Fonctionnement de ServiceOntario », interview réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa par Céline Auger et Valérie Grenier, 26 mai.
[606] *Ibid.*
[607] C.I.P.A., *ServiceOntario*, http://www.cipa.com/award_winners_05/ServiceOntario.html

comptoirs, de feuilles pour recueillir les commentaires des citoyens. Par exemple, le CSG d'Ottawa a élaboré une feuille de commentaires qui concerne les trois niveaux des services interjuridictionnels.

La première question concerne le type de service que le citoyen désirait obtenir. Le reste des questions se répondent en cochant : Totalement en désaccord, En désaccord, Indifférent, D'accord, Totalement d'accord et Sans objet. En ce qui concerne le centre d'appel, il n'est pas possible pour l'instant de mesurer la satisfaction de la clientèle.

- **Suivi de la satisfaction de la clientèle**

Pour la mise en œuvre du guichet unique ainsi que pour l'identification des attentes des usagers à utiliser un guichet unique, ServiceOntario s'est basé principalement sur les résultats des recherches de l'Institut des services axés sur les citoyens.

La mission de l'Institut des services axés sur les citoyens est de promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public. Afin de remplir sa mission, l'institut réalise des études pour cerner les besoins et les attentes des citoyens en matière de services et aide le secteur public à appliquer des solutions novatrices pour offrir des services de qualité quel que soit le mode de prestations retenu[608]. *Les citoyens d'abord 4* est une recherche qui a été réalisée à partir d'un échantillon représentatif de 6 994 Canadiens dans toutes les provinces et territoires. Quatrième d'une série d'études biennales, *Les citoyens d'abord 4* s'inscrit dans le programme de recherche sur les services centrés sur les citoyens. Les résultats de cette recherche seront utilisés par le gouvernement de l'Ontario pour[609] :

- aider à la planification des services et des pratiques axées sur l'usager tels que les services en ligne de ServiceOntario; les initiatives concernant la confidentialité et la sécurité des données; les initiatives individuelles des M/O;
- mettre sur pied des priorités pour des initiatives multijuridictionnelle;
- modifier les tendances identifiées par les recherches précédentes de *Les citoyens d'abord* effectuées entre 1988 et 2005. Cela permet de cerner les enjeux pour l'ensemble de ServiceOntario et de structurer les études ainsi que les recherches futures spécifiques à l'Ontario.

### 12.2 Satisfaction des M/O partenaires

La satisfaction des partenaires n'est pas mesurée. Par contre, les M/O qui ne sont pas satisfaits de ServiceOntario peuvent apporter des changements lors de la renégociation de leur contrat qui a lieu, au minimum, sur une base annuelle.

## 13 FORCES ET FAIBLESSES

### 13.1 Forces

Les principales forces de ServiceOntario sont :

608 ISAC. *L'institut des services axes sur les citoyens*, http://www.iccs-isac.org

609 Modernization Division, MSG. *Citizens First 4 Survey Results: A View from Ontario*, Document obtenu lors de la visite au CSG d'Ottawa.

- **Intégration horizontale et verticale**

  - Intégration des différents paliers gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral) dans des centres de services gouvernementaux et des centres ServiceOntario;
  - Emphase mise sur les services offerts, et non sur le ministère chargé du service (aucune identification visuelle autre que le niveau gouvernemental).

- **Adaptation des services aux besoins de l'usager**

  - Prestation d'un service bilingue français/anglais;
  - Accessibilité à tous les citoyens, peu importe leur situation géographique (tous les citoyens peuvent se déplacer à un CSG, situé au maximum à 75 kilomètres de sa résidence);
  - Accessibilité aux citoyens présentant des déficiences physiques;
  - Confidentialité des transactions assurée;
  - Augmentation de l'autonomie des usagers qui peuvent effectuer eux-mêmes des transactions électroniques, avec la possibilité d'obtenir de l'assistance d'un agent d'information ou encore une assistance téléphonique au besoin.

- **Diminution des coûts des M/O qui intègrent ServiceOntario**

L'intégration des services gouvernementaux dans le guichet unique ServiceOntario a permis aux M/O de diminuer les coûts liés à la prestation de services.

De plus, une étude réalisée par le Centre canadien de gestion a identifié les facteurs déterminants dans la réussite du projet des bornes interactives de ServiceOntario[610] :

- Garder présent à l'esprit que les guichets doivent produire des recettes : Certains gouvernements ont échoué en utilisant des bornes interactives dans le seul but d'offrir de l'information au public. En effet, cette stratégie ne permet pas de produire les recettes nécessaires pour compenser les coûts de développement et d'infrastructure, ce qui fait du terminal un moyen très coûteux de communiquer des renseignements. De surcroît, ce moyen d'offrir des services d'information incite les adeptes du balayage, qui ne recherchent pas un service particulier, à se servir du terminal, ce qui ajoute encore au coût du système. Si l'objectif unique est d'offrir de l'information, alors mieux vaut s'en remettre à Internet, qui présente dans ce domaine des possibilités bien supérieures à celles des bornes interactives;
- Offrir un réel avantage au client : Pour pouvoir s'imposer, un projet tel que celui des bornes interactives de ServiceOntario doit permettre d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens, objectif qui n'aurait certainement pu être atteint si l'on avait uniquement remplacé les bureaux gouvernementaux existants par des guichets. Le projet ServiceOntario présente une commodité d'utilisation supérieure pour les clients qui peuvent maintenant obtenir des services auprès d'un plus grand nombre de points d'accès, après les heures de travail normales. En conséquence, le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des services au guichet s'élève à 95 %;

[610] Centre canadien de gestion, *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, http://www.monecole-myschool.gc.ca/Research/publications/pdfs/goodpr_f.pdf

- Posséder un solide dossier commercial : L'équipe chargée du projet ServiceOntario n'a pas ménagé ses efforts pour élaborer un dossier commercial solide pour les services du guichet. Elle a mis en œuvre une phase pilote extensive de validation du projet afin de démontrer que les bornes interactives permettaient effectivement d'améliorer la qualité des services et que le public était conscient des avantages du concept. Ces preuves solides ont grandement favorisé l'obtention de l'accord nécessaire à la mise en œuvre du projet officiel;
- Rapidité de la mise en œuvre : Une fois le contrat signé, IBM a disposé de neuf mois pour concevoir et installer les bornes interactives ainsi que l'ensemble du réseau. Grâce à son expertise, IBM a réussi à atteindre l'objectif fixé dans les délais définis. Cette rapidité d'exécution a également permis de réaliser le projet dans le cadre du programme établi par le gouvernement;
- Le soutien des niveaux politiques supérieurs et de l'administration : Le soutien des représentants de l'administration et des niveaux politiques supérieurs était essentiel à la réussite du projet, notamment du fait qu'il a permis au projet de rester sur la liste des priorités du gouvernement.

En 2005, ServiceOntario a remporté la médaille d'argent du *Canadian Information Productivity Awards* dans la catégorie « service à la clientèle à but non lucratif[611] ».

## 13.2 Faiblesses

Au cours de la mise en œuvre des bornes interactives de ServiceOntario, les problèmes suivants sont apparus :

### Faiblesse sur le plan de la mise en marché

- Les caractéristiques du réseau de bornes interactives ServiceOntario sont similaires à celles d'un projet de vente au détail. En ce sens, sa réussite dépend entièrement du nombre de clients qui s'en servent. C'est pourquoi il est essentiel de positionner cette innovation de façon à informer et à sensibiliser les usagers. Les employés du MTO reconnaissent qu'une meilleure mise en marché du projet aurait été nécessaire afin de susciter la curiosité des citoyens et de les inciter à se servir du système;

### Lacunes relatives à l'anticipation de certains besoins

- Les parties ont favorisé la souplesse de certains aspects de l'arrangement contractuel de façon à pouvoir répondre à des besoins qui pourraient apparaître par la suite. Par exemple, l'accord permet, grâce à une procédure clairement définie, d'ajouter des services à la plate-forme du guichet, de façon à ce que l'utilisation du système soit bénéfique pour les deux parties. Cependant, tous les aspects de l'accord ne permettent pas une telle marge de manœuvre du fait que les parties n'avaient pas jugé nécessaire de se montrer plus flexibles au moment des négociations. Il serait compliqué, par exemple, de renégocier des volets tels que la commercialisation, étant donné que les conditions de l'accord sont déjà fixées dans ce domaine. Il est toutefois important que les planificateurs d'un projet se réservent une certaine marge de manœuvre en vue de satisfaire des besoins qui pourraient surgir par la suite;

611 C.I.P.A., *ServiceOntario*, http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

- **Les anciens systèmes informatiques du gouvernement**

  - La majorité des ministères utilisent encore les anciens systèmes informatiques qui sont très complexes. C'est pourquoi les systèmes équipés de technologies nouvelles doivent pouvoir s'adapter à une technologie moins évoluée. Les bornes interactives de ServiceOntario ont donc été conçues de façon à éviter toute modification importante des systèmes exploités par les ministères;

- **Réticences de certains ministères à l'égard de la plate-forme ServiceOntario**

  - Certains ministères du gouvernement de l'Ontario refusent d'offrir leurs services transactionnels sur la plate-forme des bornes interactives en raison des frais initiaux nécessaires à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre du système. En outre, certains ministères ne savent pas vraiment quelle place réserver aux services des bornes interactives dans leur propre stratégie de prestation de services.

En ce qui concerne les faiblesses de ServiceOntario en général, nous avons posé des questions à M. Cantafio, *manager acting* de la division politique et planification stratégique du MSG ainsi qu'à son collègue, M. Kziesopolski, senior consultant. Tous les deux ont répondu qu'aucune étape n'a été moins bien réussie qu'une autre et qu'il n'y avait pas de faiblesse particulière lors de l'implantation de ServiceOntario.

## 13.3 Constats généraux

Le modèle développé par ServiceOntario est novateur à plusieurs égards. Il est le premier guichet unique au Canada à intégrer les trois paliers de gouvernement. Il offre un service bilingue à tous les citoyens et il est accessible par plusieurs modes de prestation de services.

Le CSG d'Ottawa est remarquable pour son utilisation des technologies de l'information. Les écrans plasma disposés à l'intérieur du centre fourniront aux citoyens de nombreuses informations sur les services offerts, les nouveautés de ServiceOntario, la durée des files d'attente, etc. Le système de gestion des files d'attente (*Queeing system*) fournira également de nombreuses données aux gestionnaires qui pourront ainsi mieux allouer les ressources en fonction des services les plus demandés par les citoyens. Dépendamment des résultats de ce projet au CSG d'Ottawa, ce système de file d'attente pourra être étendu à l'ensemble des centres ServiceOntario.

Pour son application exceptionnelle des technologies de l'information au service des besoins des entreprises et des citoyens et pour l'ensemble des participants au projet, ServiceOntario a reçu une distinction d'excellence du *2005 Canadian Information Productivity awards,* dans la catégorie « service à la clientèle sans but lucratif[612] ».

- **De son expérience, ServiceOntario a tiré plusieurs leçons**[613]

  - Il importe d'avancer par petits pas;
  - La collaboration et la confiance entre les partenaires sont essentielles;

[612] C.I.P.A., ServiceOntario, www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

[613] e-Veille, *Des services plus près du citoyen*, http://www.services.gouv.qc.ca/fr/connaissances/e-veille/2006/janvier.asp

- L'harmonisation du vocabulaire des différentes entités gouvernementales s'avère tout un défi, mais elle est nécessaire à une collaboration efficace;
- Les technologies de l'information doivent répondre aux besoins des entreprises;
- Les plus gros défis se présentent dans la réorganisation du travail et dans la transformation organisationnelle.

# BIBLIOGRAPHIE

ARCHIVES DU BULLETIN SISTECH (Page consultée le 9 juin 2006). *Gestion du changement – Comment réussir un grand projet de TI? - Article PerspecTIves 2006*, [en ligne], www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0206.asp

BUREAU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'INFORMATION POUR LA FONCTION PUBLIQUE (Page consultée le 9 juin 2006). *Authentification de l'identité et autorisation dans le cadre de la prestation électronique des services : une perspective ontarienne*, [en ligne], http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/iaa/Ontario_IAA_FR_Mai%202003.pdf

CENTRE CANADIEN DE GESTION (Page consultée le 10 juin 2006). *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, [en ligne], http://www.monecole-myschool.gc.ca/Research/publications/pdfs/goodpr_f.pdf

CENTRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA-ONTARIO (Page consultée le 20 juillet 2006). *À notre sujet*, [en ligne], http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?cid=1102522364820&pagename=CBSC_ON/display&lang=fr&c=Services

C.I.P.A. (Page consultée le 1er juin 2006). *2005 C.I.P.A. Winners*, [en ligne], http://www.cipa.com/award_winners/winners_05/ServiceOntario.html

E-VEILLE (Page consultée le 8 juin 2006). *Des services plus près du citoyen,* [en ligne], http://www.services.gouv.qc.ca/fr/connaissances/e-veille/2006/janvier.asp

FARR, Debbie - MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES (Page consultée le 2 juin 2006). *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, [en ligne], http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO – CABINET OFFICE (Page consultée le 9 juin 2006). Shaping the OPS Service Delivery, [en ligne], http://www.iccs-isac.org/eng/Event_Materials/CMT04/Bain.pdf

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO (Page consultée le 9 juin 2006). *Centres ServiceOntario*, [en ligne], http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_25H/_s.7_0_A/7_0_25H/_l/fr?docid=FC001067

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO – INFORMATION AND TECHNOLOGY STANDARDS (Page consultée le 9 juin 2006). *GO-ITS 23.1 – Government of Ontario Public Web Standard 2006*, [en ligne], http://www.gov.on.ca/MGS/graphics/STEL02_047427.pdf

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO (Page consultée le 9 juin 2006). *Protection de la vie privée*, [en ligne], http://www.gov.on.ca/ont/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_252/_s.7_0_A/7_0_252/_l/fr?docid=004813

L'INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS (Page consultée le 21 juillet 2006). *Integreted Service Delivery*, [en ligne], http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf

MINISTÈRE DES RICHESSES NATURELLES (Page consultée le 3 juin 2006). *Le gouvernement améliore l'accès aux services, aux renseignements et aux produits gouvernementaux*, [en ligne], http://www.mnr.gov.on.ca/mrn/csb/news/2006/feb28bg_06.html

MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES (Page consultée le 2 juin 2006). *Le gouvernement McGuinty donne un meilleur service public*, [en ligne], http://ogov.newswire.ca/ontario/GPOF/2004/11/02/c7518.html?lmatch=&lang=_f.html

MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Page consultée le 10 juin 2006). *Access Integration: Identifying Privacy Issues at ServiceOntario*, [en ligne], http://www.governmentevents.ca/acw2004/presentations/A4b.ppt#1

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Page consultée le 25 mai 2006). *Bienvenue au ministère des Services gouvernementaux*, [en ligne], http://www.mbs.gov.on.ca/MBS/french/mbs/index.html

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Page consultée le 25 mai 2006). *Le ministère*, [en ligne], http://www.mgs.gov.on.ca/french/ministry/index.html

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Page consultée le 2 juin 2006). *Update on ServiceOntario: ShowcaseOntario 2005*, [en ligne], http://www.showcaseontario.com/2005/Presentations/Sept20_FW06_ServiceOntario.pdf

MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX (Page consultée le 11 juin 2006). *La stratégie et le guide de gestion des portails*, [en ligne], http://www.cio.gov.on.ca/french/PortalStrategies.htm

MINISTÈRE DES TRANSPORTS (Page consultée le 26 mai 2006). *Guichets ServiceOntario*, [en ligne], http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/locations.htm

MODERNIZATION DIVISION, MSG. *Citizens First 4 Survey Results: A View from Ontario*, Document obtenu lors de la visite au CSG d'Ottawa.

SERVICEONTARIO (Page consultée le 2 juin 2006). *Demande de certificat de naissance en ligne – Garantie de services*, [en ligne], https://www.orgforms.gov.on.ca/eForms/serviceGuaranteeTerms.do

SERVICEONTARIO. *"Making it easier"[…] to access government information and services*, document obtenu lors d'une rencontre au CSG d'Ottawa.

# PERSONNES-RESSOURCES

**ServiceOntario**

Jennifer Barton
*Regional Lead, Southeast Region*
Téléphone : 705-755-5880
jennifer.barton@mgs.gov.on.ca

**ServiceOntario**

Robert Cantafio
*Manager, Policy and Strategic Planning*
Téléphone : 416-326-0118
Robert.Cantafio@mgs.gov.on.ca

**ServiceOntario**

Michael Ksiezopolski
*Senior Business Consultant, Policy and Strategic Planning Branch*
Téléphone : 416-326-0052
michael.ksiezopolski@mgs.gov.on.ca

**ServiceOntario**

Richard Holland
*Business Coordinator, Service Delivery*
Téléphone : 416-326-4733
Richard.Holland@mgs.gov.on.ca

# ANNEXE I : FIGURES

## FIGURE 1 : UNE BORNE INTERRACTIVE

Source : Guichets ServiceOntario

http://www.mto.gov.on.ca/french/kiosk/index.html (31 mai 2006)

## FIGURE 2 : LE QUEUEING SYSTEM À L'HÔTEL DE VILLE D'OTTAWA

## FIGURE 3 : UN POSTE INFORMATIQUE DU CSG D'OTTAWA

## FIGURE 4 : AFFICHE DES LOGOS DES TROIS PALIERS DE GOUVERNEMENT DU CSG D'OTTAWA

## FIGURE 5 : LE PANNEAU INDICATEUR À L'ENTRÉE DU GOVERNMENT SERVICE CENTRE D'OTTAWA

# ROYAUME-UNI

# ROYAUME-UNI - DIRECTGOV

## 1 HISTORIQUE

Avant 1994, la mise en place des installations informatiques au sein de l'État britannique relevait de la *Central Computing and Telecommunications Agency*. Elle faisait partie de l'*Office of Public Service*, mais avait peu d'influence politique et ses travaux préparatoires relatifs au développement de l'inforoute gouvernementale restaient lettre morte[614].

Cette situation fut amenée à changer avec l'arrivée du vice-premier ministre, Michael Heseltine, qui décida de mettre en place au sein du *Cabinet Office* un petit service central consacré aux technologies de l'information, le *Central IT UNIT* (CITU).

C'est en 1996, dans le livre vert intitulé *Government Direct*, que les bases de la stratégie de développement des technologies de l'information sont dévoilées. Par cette stratégie, le CITU souhaitait mettre l'expertise du secteur privé en matière d'informatique au service de l'État, afin de mettre en ligne les services gouvernementaux. Les principes contenus dans ce livre vert sont adoptés après une consultation publique par le gouvernement conservateur en 1997 et des projets pilotes sont mis en place. Le CITU est remplacé par l'*Office of the e-Envoy* (OeE) et son portail Internet est nommé *United Kingdom online* (UK online). Il constitue un moteur de recherche qui redirige les clients vers les sites des ministères et/ou organismes (M/O) appropriés.

En 2001, l'amélioration et la modernisation de la prestation des services publics deviennent une thématique centrale du gouvernement Blair. Ce dernier désire augmenter l'offre des services publics en ligne afin de rendre le gouvernement plus flexible et de permettre, par ce fait même, la réalisation d'économies durables en réunissant les services en ligne autour des besoins des clients.

En 2004, des études conduites par le gouvernement britannique révèlent que la grande majorité des personnes qui visitent les sites Internet du gouvernement ne font que consulter l'information qui s'y trouve plutôt que d'y effectuer des transactions. En vue de remédier à cette situation, le gouvernement apporte quelques modifications à la structure des organismes responsables du gouvernement en ligne et de la prestation des services aux citoyens :

- l'OeE cède sa place à l'*e-Government Unit*. Son directeur (*Head of e-Government*) devient le principal responsable du gouvernement en ligne et entre en fonction en septembre 2004;
- le portail UK online, sous l'*e-Government Unit*, est remplacé par *Directgov*[615] qui offre directement de l'information et des services aux citoyens[616];
- le 17 janvier 2006, le programme *Local Directgov* est lancé. L'objectif de ce programme est de lier les collectivités locales à *Directgov* pour améliorer leur prestation de services en ligne;

614 L'Observatoire de l'administration publique, *Approche utilisée pour le développement du gouvernement en ligne dans quelques administrations*, p. 339-349.

615 On retrouve ce site Internet à l'adresse suivante : http://www.direct.gov.uk/Homepage/fs/en

616 L'Observatoire de l'administration publique, *Approche utilisée pour le développement du gouvernement en ligne dans quelques administrations*, p. 339-349.

- le 1er avril 2006, la responsabilité de *Directgov* est transférée au *Central Office of Information* (COI) qui relève du *Cabinet Office*.

Les principales dates du processus de mise en place du guichet unique *Directgov* sont présentées dans l'encadré qui suit :

**TABLEAU 20 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE DIRECTGOV**

| Date | Événement |
|---|---|
| 1994 | Mise en place d'un service central consacré aux technologies de l'information (CITU). |
| 1996 | Publication du livre vert intitulé *Government Direct*.<br>CITU est remplacé par l'OeE, dont le portail Internet est un moteur de recherche nommé UK online. |
| Avril 2004 | Mise en place de *Directgov*. |
| Mai 2004 | *Directgov* remplace définitivement UK online. |
| Juin à septembre 2004 | L'OeE devient l'e-Government Unit. |
| Septembre 2004 | Le directeur de l'e-Governement Unit (Head of e-Governement Unit) entre en fonction. |
| Novembre 2005 | Publication de la stratégie de transformation du gouvernement *(Transformational government strategy)*. |
| Janvier 2006 | Lancement de Local Directgov. |
| 1er avril 2006 | Directgov est transféré de l'e-Governement Unit au COI. |

## 2 POINTS SAILLANTS

Dans l'encadré qui suit sont présentées les principales caractéristiques du guichet unique *Directgov* du point de vue des raisons de sa mise en place, de sa structure organisationnelle, du type de services et de clientèle, de la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières, de la gestion de performance, des stratégies de promotion, etc.

Cet encadré constitue donc une synthèse de l'étude sur *Directgov*, étant donné que les éléments qui y sont succinctement présentés font l'objet d'un développement dans le corps du rapport.

## TABLEAU 21 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR DIRECTGOV

| Points saillants | |
|---|---|
| **Origine du guichet unique** | Les services initialement offerts par le gouvernement étaient présentés sur le portail UK online. Il s'agissait uniquement d'un moteur de recherche qui dirigeait les clients vers les sites gouvernementaux appropriés. Ce site fut remplacé afin de centraliser les services et l'information des différents ministères vers un portail unique. En mai 2004, *Directgov* est alors devenu le site gouvernemental de référence. UK online avait également un site pour les entreprises appelé UK online *for Business* que l'on retrouve aujourd'hui sous la fenêtre *Business Link* dans *Directgov*. |
| **Durée réelle d'implantation** | Il était initialement prévu que l'intégration complète des services à l'intérieur de *Directgov* se fasse au cours de la première année.<br>Les M/O estimaient que 96 % des services seraient accessibles électroniquement à la fin de 2005, ce qui correspondait aux délais fixés au départ[617]. |
| **Mode de prestation des services** | Mode de prestation des services : multimode[618]<br>▪ principalement par Internet;<br>▪ par télévision numérique (câble, satellite, télévision numérique terrestre et lignes d'abonnés numériques[619]). Présentement, des ententes ont été réalisées avec les canaux de communication suivants : *Sky*, National Transcommunications Limited (NTL) et *Telewest digital TV*;<br>▪ par téléphones cellulaires : O2;<br>▪ par terminaux libre-service (*kiosks*).<br>*Directgov* n'a pas mis en place de centres de services. |
| **Type de clientèles desservies** | ▪ Citoyens;<br>▪ Entreprises : *Directgov* ne dessert pas directement les entreprises. Les services pour ces derniers sont offerts à partir d'un hyperlien situé sur la page principale du portail de *Directgov*;<br>▪ M/O;<br>▪ Collectivités locales. |
| **Type de guichet unique** | *Directgov* est un guichet unique intégré de type informationnel, interactionnel et transactionnel.<br>Pour ce qui est des services transactionnels, *Directgov* ne fait que rediriger les citoyens à la page exacte du site du M/O pour effectuer la transaction en question. *Directgov* n'aspire pas à intégrer les services transactionnels à son portail. *Directgov* est, en quelque sorte, un moteur de recherche comparable à *Google*, mais beaucoup plus précis[620]. |

617 Cabinet Office, *Departmental Report 2005*, p 14, http://www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf.

618 *Directgov* est principalement un guichet unique de type informationnel, toutefois il redirige les utilisateurs vers les sites Internet appropriés pour réaliser des transactions. Pour plus de détails sur les modes de services en fonction des modes de prestation, voir la section 6 « Prestation de services ».

619 Cabinet Office, Office of the e-Envoy. *Digital television A Policy Framework for Accessing e-Government Services*, p. 2, http://www.govtalk.gov.uk/documents/digital_tv.pdf.

620 M. Jackson (20 avril 2006). *Communications et Marketing de Local Directgov pour la firme privée ICE limited*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

| Points saillants | |
|---|---|
| **Nombre d'employés** | Nombre d'employés ayant participé à la mise en œuvre du portail *Directgov* : 39 employés[621]. Nombre d'employés dans le guichet unique : actuellement 25 employés travaillent pour *Directgov*, mais le nombre exact d'employés dans les différents M/O[622] qui travaillent en lien avec *Directgov* n'est pas connu[623]. |
| **Installations**[624] | ▪ Nombre de bureaux : le nombre de bureaux administratifs n'est pas connu. Toutefois, en considérant le nombre peu élevé d'employés qui travaillent exclusivement pour *Directgov*, il est possible de déduire qu'un seul bureau administratif est nécessaire;<br>▪ Nombre de points de services : *Directgov* n'a pas de points de services. Il s'agit d'un portail offrant des services informationnels, interactionnels et transactionnels. Toutefois, il existe 6 000 centres UK online, répartis sur le territoire du Royaume-Uni, qui fournissent un accès gratuit à Internet, facilitant ainsi l'accès à *Directgov*. Ces centres offrent également une assistance aux personnes qui ne savent ou ne peuvent pas utiliser Internet[625];<br>▪ Nombre de guichets (postes informatiques) : chaque centre UK online possède des postes informatiques à la disposition des citoyens;<br>▪ Nombre de points d'accès (*kiosks*) : il y a plus de 3 000 terminaux libre-service interactifs au Royaume-Uni situés dans des librairies, des pubs, des boîtes de nuit, des bureaux de poste, des hôpitaux et des centres sportifs[626]. |
| **Organismes responsables** | L'organisme responsable de *Directgov* est le *Cabinet Office* par l'entremise du COI. Le COI a succédé, le 1er avril 2006, à la *e-government Unit* qui avait la responsabilité de s'assurer que l'ensemble des services gouvernementaux soit accessible en ligne au plus tard à la fin de l'année 2005 et que les services clés atteignent un niveau d'utilisation élevé. |
| **Mode de financement de Directgov** | ▪ Au démarrage, *Directgov* a bénéficié du budget opérationnel de UK online, qui s'élevait à 4,4 M£ (en 2003-2004). *Directgov* dispose en 2005-2006 d'un budget de 4,7 M£[627]. *Directgov* est financé principalement par les M/O.<br>▪ La distribution des coûts de *Directgov* se fait en fonction de trois types de coûts :<br>- coûts des principaux services : partagés entre *Directgov* et les M/O;<br>- coûts additionnels partagés : partagés entre les M/O et *Directgov*;<br>- coûts additionnels qui impliquent un seul M/O : assumés uniquement par ce M/O.<br>▪ *Directgov* a signé des ententes avec les compagnies privées de télévision numérique[628]. Les partenariats entre *Directgov* et les réseaux télévisuels sont réalisés par contrats et tous les coûts du service sont assumés par le gouvernement. |

621 Tim Worstall, *Directgov Wikablog*, http://timworstall.typepad.com/timworstall/2005/01/directgov.html

622 Les M/O au Royaume-Uni sont l'équivalent des ministères au Québec.

623 Steve Wood (28 mars 2006). *Ressources humaines de Directgov,* [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

624 Les termes utilisés dans cette recherche, soit point de services, point d'accès, guichet et bureau, sont conformes aux définitions de Service Québec.

625 Directgov Intranet, *FAQs UK online*. Les centres Uk online ont été mis en place au même moment que le moteur de recherche sur Internet Uk online. Puisque ces centres ont connu une forte fréquentation, le nom a été conservé, en dépit du fait que le portail du même nom a été remplacé par *Directgov*.

626 Netimperative, *Digital kiosks to promote local services*, http://www.netimperative.com/2005/04/06/Digital_kiosks/view

627 They work for you, *Education and Skills,* http://www.theyworkforyou.com/wrans/?id=2006-01-09c.38687.h&s=directgov

628 eGovernment News, *UK's Directgov portal wins public approval and becomes multi-channel*, http://europa.eu.int/idabc/en/document/2494/345

| Points saillants | |
|---|---|
| **Mode de financement de Directgov (*suite*)** | ▪ Les coûts d'exploitation de la téléphonie cellulaire sont partagés entre la compagnie et le gouvernement pour la période de mise à l'essai de projets pilotes. Toutefois, ils seront entièrement assumés par le gouvernement britannique lorsque le système d'exploitation sera implanté de façon définitive[629]. |
| **Procédure d'ententes de service** | *Directgov* et les M/O clients signent des ententes qui précisent notamment le volume et le contenu des services offerts par *Directgov*. Ces services sont organisés en franchises, c'est-à-dire un regroupement sous un même thème des services relevant de différents M/O.<br>*Directgov* signe également des ententes de service avec des compagnies privées. |
| **Gestion de l'expansion de l'offre de services** | À partir du lancement de *Directgov* en avril 2004 jusqu'au mois de mai 2005, les modifications aux franchises et l'ajout de nouveaux services se faisaient par trimestre. Désormais, les franchises sont modifiées une fois par mois, ce qui permet une plus grande flexibilité dans l'ajout de services.<br>Tous les services offerts par les M/O du Royaume-Uni n'ont pas été intégrés à *Directgov*. Toutefois, depuis la publication de la Stratégie de transformation du gouvernement (*Transformational Governement Strategy*), tous les M/O sont fortement incités à participer à *Directgov,* en s'assurant que leurs services sont accessibles à partir d'un hyperlien dans l'une des franchises du portail. |
| **Gestion de la transition : Stratégies pour surmonter la résistance au changement** | Les sites UK online et *Directgov* ont été en fonction simultanément pendant un mois. Durant cette période, les M/O ont coordonné leurs efforts pour offrir aux clients une transition « en douceur ».<br>De plus, les M/O ont envoyé des communiqués de presse aux médias pour faire connaître l'implantation de *Directgov*. Des hyperliens vers *Directgov* ont également été mis en place sur les portails Internet de la BBC et de MSN, des sites généralement très fréquentés.<br>Des activités de sollicitation ont été également réalisées sur une base individuelle auprès des cadres supérieurs des M/O et des *Permanent Secretaries.* |
| **Gestion du changement : Services de formation et de soutien** | 25 personnes travaillent exclusivement pour *Directgov*. Les M/O qui offrent des services en franchise assignent des employés aux dossiers relevant de *Directgov*, mais il n'y a aucune information accessible sur les services de formation et de soutien à ces employés. |
| **Stratégies de promotion de Directgov** | Du 6 mars au 2 avril 2006, le *Cabinet Office* a lancé une campagne de publicité de six semaines dans le but de faire connaître *Directgov* et d'augmenter son taux d'utilisation de 10 à 15 %.<br>De plus, le 8 mai 2006, le gouvernement a lancé la campagne publicitaire de quatre semaines dans le but de faire connaître les nouveaux services locaux accessibles sur le portail de *Directgov* sous la fenêtre *Connect to your Council* et d'augmenter la fréquentation des sites des collectivités locales (*local authorities*[630]). |

629 Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov,* [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

630 Directgov, *Campaign encourages take-up of 24/7 online council services*, http://www.direct.gov.uk/NI1/Newsroom/NewsroomArticles/fs/en?CONTENT_ID=10036721&chk=EQjmDn

| Points saillants | |
|---|---|
| **Gestion de la performance** | Les indicateurs de performance font partie de la stratégie générale des technologies de l'information du Royaume-Uni et sont présentés dans le rapport de performance du C*abinet Office*. Ces indicateurs sont définis notamment en fonction des points de référence (*benchmarks*) suivants :<br>▪ le taux général d'utilisation des services gouvernementaux (informationnels, interactionnels et transactionnels) accessibles par les nouvelles technologies de l'information : mesuré par des sondages menés auprès des individus et des compagnies par l'Office national des statistiques;<br>▪ le taux général d'utilisation des services non gouvernementaux accessibles par les nouvelles technologies de l'information : mesuré par des sondages menés auprès des individus et des compagnies par l'Office national des statistiques;<br>▪ la comparaison avec certains services du secteur privé : des services d'étalonnage comme ceux offerts par *Hitwise* (www.hitwise.co.uk) procurent des données utiles sur l'utilisation des sites Internet pour comparer des services similaires dans le privé et dans le public. |
| **Procédure de reddition de comptes** | *Directgov* fournit aux M/O des rapports sur l'afflux des consultations des différentes franchises par les utilisateurs, mais ces rapports ne constituent pas une procédure de reddition de comptes. Aucun rapport annuel n'est publié par *Directgov*. Toutefois, *Directgov* dépend du COI, dont le directeur général présente un rapport annuel au *Cabinet Office*, qui lui est responsable devant le Parlement[631]. |
| **Satisfaction de la clientèle** | Une étude du gouvernement britannique a été faite avant l'instauration du guichet unique auprès de groupes cibles et des interviews ont été effectuées auprès du public afin de déterminer le nom du guichet (*Directgov*) ainsi que le contenu et la présentation de l'information sur le portail.<br>Une icône sera installée sur le site de *Directgov*, invitant les utilisateurs à exprimer leur satisfaction et la facilité à trouver l'information recherchée. |
| **Points forts de Directgov** | ▪ L'utilisation de plusieurs modes de prestation des services;<br>▪ L'intégration des autorités locales à l'intérieur du portail *Directgov,* ainsi que sur le poste de télévision numérique *Directgov*, qui leur offre une meilleure visibilité;<br>▪ La volonté politique de moderniser les services gouvernementaux;<br>▪ L'amélioration de la prestation des services gouvernementaux, par la création d'un portail centré sur les besoins des utilisateurs;<br>▪ L'amélioration et l'uniformisation des services gouvernementaux offerts sur Internet;<br>▪ Une diminution des coûts d'opération;<br>▪ Une interface unique entre le gouvernement et les citoyens qui améliore la constance des communications, l'efficacité des services de messagerie et la diffusion de standards gouvernementaux (ce qui inclut un meilleur usage de la publicité gouvernementale);<br>▪ Un développement de nouvelles expertises et d'habiletés qui permettent aux M/O d'agir globalement plus rapidement et plus efficacement;<br>▪ Une plus grande facilité à naviguer sur les sites Internet gouvernementaux et à trouver l'information recherchée;<br>▪ Une diminution du temps d'attente pour obtenir des services gouvernementaux;<br>▪ Une satisfaction générale plus élevée à l'égard du gouvernement. |

631 Keith Roberts (20 avril 2006). *Information on Directgov,* [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

| Points saillants | |
|---|---|
| **Points faibles de Directgov** | ▪ L'absence de comptoirs de type « guichet unique » où les citoyens peuvent obtenir un service personnalisé avec un intervenant du gouvernement;<br>▪ L'impossibilité de communiquer avec un intervenant du gouvernement à partir du site Internet de *Directgov* (le service offert ne fait que rediriger l'utilisateur vers un M/O en mesure de lui répondre);<br>▪ L'intégration inachevée des formulaires à *Directgov* (plusieurs de ces formulaires doivent être imprimés et retournés par la poste, plutôt que d'être remplis en ligne);<br>▪ Le coût élevé de la mise en œuvre du portail Internet;<br>▪ La difficulté de certains utilisateurs à associer le logo de *Directgov* avec le gouvernement du Royaume-Uni. |

# 3 CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

## 3.1 Raisons inhérentes à la mise en place du guichet unique

- Le principal obstacle à l'augmentation de l'utilisation des services électroniques était lié à la multiplicité des sites gouvernementaux, qui complexifiait la recherche d'information et de services pour les usagers. En 2004, le secteur public comptait plus de 3 500 sites Internet.
- La grande majorité des personnes qui visite les sites Internet du gouvernement ne faisait que consulter l'information qui s'y trouvait, plutôt que d'y effectuer des transactions. En septembre 2003, l'*Office of National Statistics* a relevé que seulement 8 % des usagers d'Internet effectuaient des transactions en ligne avec les M/O[632].
- Pour que l'implantation du guichet unique soit rentable, il fallait s'assurer que les utilisateurs pouvaient consulter le portail en vue de faire différentes transactions sur Internet. Il importait donc de modifier la structure de UK online (qui n'était qu'un moteur de recherche) de façon à ce que *Directgov* redirige adéquatement les citoyens sur les portails des M/O pour y effectuer des transactions et ainsi augmenter le nombre de transactions réalisées en ligne.

## 3.2 Objectifs de la mise en place du guichet unique

Les objectifs de *Directgov* sont, notamment :

- la diminution du temps d'attente pour les citoyens dans l'obtention de services gouvernementaux;
- la garantie du respect des normes gouvernementales en matière d'accessibilité et de coûts[633];
- l'amélioration de la prestation des services gouvernementaux par un portail unique centré sur les besoins des utilisateurs. Ainsi, le citoyen n'aurait plus à comprendre les structures gouvernementales pour accéder à des services et effectuer des transactions en ligne;
- la réalisation d'économies durables et la modernisation de l'image du gouvernement;
- l'offre en ligne de tous les services gouvernementaux à la fin de l'année 2005[634].

632 Directgov Intranet, *Directgov Briefing Paper.*
633 L'Observatoire de l'administration publique, *Approche utilisée pour le développement du gouvernement en ligne dans quelques administrations*, p. 339-349.
634 Directgov Intranet, *Directgov Briefing Paper*.

## 3.3 Enjeux du projet initial

- Les technologies de l'information ont changé les relations entre les clients et les entreprises en augmentant la demande et les possibilités d'interactions. Le gouvernement doit s'ajuster à cette demande en transformant la culture du système étatique en ce qui concerne la prestation des services. Les services doivent se centrer davantage sur les besoins des clients.
- Les M/O de cultures différentes doivent être amenés à travailler en collaboration selon des modèles horizontaux, flexibles et axés sur le partenariat. À cet effet, créer des franchises, c'est-à-dire des regroupements sous un même thème des services relevant de différents M/O, est un tournant majeur dans l'approche ministérielle.
- Pour bénéficier du plein potentiel que représentent les technologies de l'information, il faut que les services en ligne soient en mesure d'être compétitifs avec les services qui ne sont pas en ligne.
- Les services du gouvernement du Royaume-Uni n'ont pas été mis en ligne aussi rapidement que d'autres pays comparables. Le gouvernement a dû s'ajuster en investissant dans les technologies de l'information pour faire partie des chefs de file en ce qui concerne les services offerts aux citoyens[635].

## 3.4 Risques, impacts et conditions de mise en place du guichet unique

Le gouvernement britannique estime que l'utilisation des technologies de l'information lui permettra de réaliser des économies durables et que les avantages liés à l'administration électronique se réaliseront uniquement dans la mesure où une masse critique de clients utilisera les services qui sont mis en ligne[636]. Le gouvernement est conscient que l'utilisation des services électroniques dépend de plusieurs facteurs tels que :

- le degré de maturité du service : un service qui est accessible en ligne depuis moins d'une année risque d'avoir moins d'utilisateurs qu'un service qui fonctionne depuis au moins trois ans;
- la clientèle ciblée : un service électronique qui rejoint un public technophile obtiendra une utilisation élevée plus rapidement;
- le degré de sophistication du service : les services informationnels sont généralement moins complexes et plus faciles à utiliser que les services transactionnels. Par conséquent, les premiers auront une utilisation plus rapide et plus fréquente;
- la sensibilisation (ou notoriété) du service : un service qui a été lancé à l'aide d'une solide campagne de publicité atteindra un taux d'utilisation plus élevé qu'un autre service équivalent n'ayant pas fait l'objet d'une publicité[637].

De plus, les risques de la mise en place d'un guichet unique sont les suivants :

- il est possible que les M/O ne soient pas en mesure de s'organiser efficacement pour offrir conjointement un service sous la forme des franchises. En 2002, la *e-government Unit* a

635 Directgov Intranet, *Directgov Briefing Paper*.
636 L'Observatoire de l'administration publique, *Approche utilisée pour le développement du* gouvernement *en ligne dans quelques administrations*, p. 340.
637 Cabinet Office, *Automn Performance Report 2005*, p. 29, http://www.official-documents.co.uk/document/cm67/6725/6725.pdf

donc instauré le *e-government Delivery Programme* afin de coordonner les services offerts par différents M/O et de mener à terme les objectifs du *Cabinet Office*[638]. Depuis le 1er avril 2006, la coordination de l'offre de services entre les M/O est réalisée par le COI;

- certains services ont été spécifiquement exclus de *Directgov* parce que des risques liés à la sécurité de ces services en ligne ont été décelés durant l'étape de la conception de la franchise. Les franchises « Justice » et « Véhicule » ont été affectées par ces mesures de sécurité[639];
- les principaux services qui touchent directement la vie des gens ont été conçus par étapes, à partir de projets pilotes qui ont été mis en place pour quelques régions seulement du Royaume-Uni avant d'être étendus à l'ensemble du pays. Cette approche par projet a été mise en place afin de réduire les risques liés à l'utilisation de services électroniques (coûts et sécurité). Les franchises « Santé et bien-être» et « Maison et communauté » ont été mis au point à partir de cette approche[640].

## 4 ORGANISMES RESPONSABLES

L'organisme responsable de *Directgov* est le *Cabinet Office* par l'entremise du COI[641]. Le COI a succédé, le 1er avril 2006, à l'*e-government Unit* qui avait la responsabilité de s'assurer que l'ensemble des services gouvernementaux soit accessible en ligne au plus tard à la fin de l'année 2005 et que les services clés atteignent un niveau d'utilisation élevé.

### 4.1 Cabinet Office et Central Office of Information

#### 4.1.1 Mission

La mission du *Cabinet Office* est de coordonner les politiques publiques et les stratégies des M/O. Sa mission par rapport aux technologies de l'information est de transformer l'approche gouvernementale actuelle pour y intégrer les nouvelles technologies disponibles.

Le COI, aussi appelé *COI Communications*, a pour mission d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs en matière de communications. Il agit à titre de centre d'excellence et d'expertise en matière de communication et de marketing[642].

#### 4.1.2 Mandat

Le *Cabinet Office* est à la tête du gouvernement et a pour mandat général de faire en sorte que le gouvernement améliore continuellement son fonctionnement. Les trois fonctions principales du *Cabinet Office* sont :

- conseiller le premier ministre pour l'offre de services gouvernementaux;
- soutenir le Cabinet dans la création de politiques publiques cohérentes;

638 Cabinet Office, *Annual Report 2005*, p. 14, www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf

639 Cabinet Office, *Annual Report 2005*, p. 14, www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf
Pour plus d'information sur les franchises, voir les sections 4.2.4 et 8.2.1 de la présente étude.

640 Cabinet Office, *Annual Report 2005*, p.15, www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf.

641 Pour plus de détails sur le COI, voir la section 1 intitulée « Historique ».

642 Central Office of Information, *About COI*, http://www.coi.gov.uk/aboutcoi.php

- assurer l'efficacité de la fonction publique et le respect des objectifs et des valeurs gouvernementales[643].

Le COI a quant à lui pour mandat d'améliorer l'efficience des communications gouvernementales. Il atteint cet objectif par des consultations publiques portant sur l'ensemble des moyens de communication. Plus spécifiquement, le COI a comme mandat de définir et de guider la mise en œuvre d'une stratégie relative au développement du gouvernement en ligne[644].

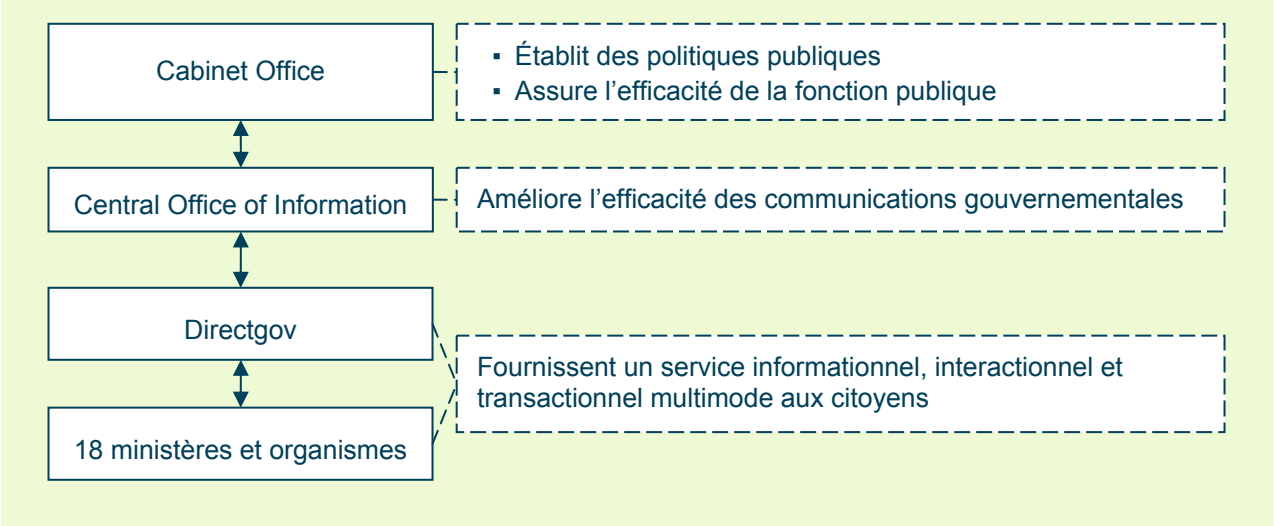
### 4.1.3 Structure

La structure organisationnelle du *Cabinet Office* est présentement mise à jour et n'est donc pas accessible[645].

Le directeur général (*Chief Executive)* du COI présente son rapport annuel au ministre du *Cabinet Office*. Le secrétaire général du *Cabinet Office* est responsable devant le Parlement. Il établit les objectifs annuels du COI en termes d'efficience, de qualité des services et de performance financière[646]. Pour plus de détails, consulter la section 11.3 « Procédures de reddition de comptes ».

Il n'existe pas d'organigramme du COI en ligne. Cependant, à partir de l'information recueillie, il est possible d'élaborer la structure suivante :

**FIGURE 9 : STRUCTURE DES ORGANISMES RESPONSABLES DE DIRECTGOV**




643 Cabinet Office, *About the Cabinet Office*, http://www.cabinetoffice.gov.uk/about_the_cabinet_office/
644 Chief Information Officer Council, *Introduction by the Chief Information Officer*, http://www.cio.gov.uk/about_the_council/introduction.asp
645 Cabinet Office, *Organisation of the Cabinet Office,* http://www.cabinetoffice.gov.uk/about_the_cabinet_office/organisation.asp
646 Central Office of Information, *About Central Office of Information*, http://www.coi.gov.uk/aboutcoi.php

## 4.2 Directgov

### 4.2.1 Mission

La mission de *Directgov* est de fournir de l'information et des services gouvernementaux en un seul endroit afin de simplifier les interactions entre les citoyens et le gouvernement[647].

### 4.2.2 Mandat

Le mandat de *Directgov* est d'offrir aux citoyens de l'information et des services provenant de différents M/O. Cette information et ces services sont regroupés par thèmes (par exemple : transports, voyages, éducation, finances) et par groupes cibles (par exemple : parents, personnes âgées de 50 ans et plus).

### 4.2.3 Structure

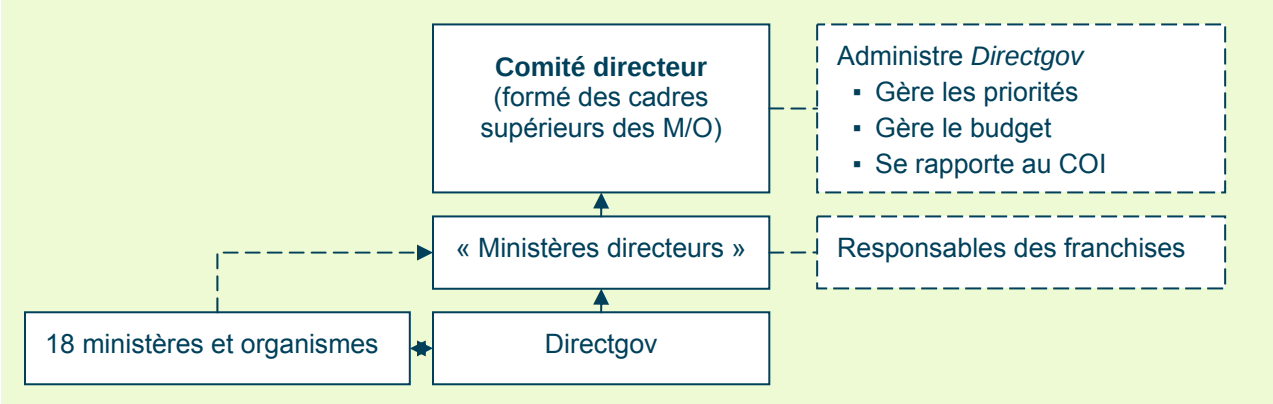
*Directgov* est une initiative interministérielle qui est gérée et financée principalement par les M/O.

Les cadres supérieurs (*senior Departmental representatives*) des M/O participants forment le comité de gestion de *Directgov* (*Directgov Board*). Ce comité de gestion prend les décisions relatives aux priorités et aux dépenses de *Directgov*[648].

De plus, chaque franchise est administrée par un ministère directeur (*lead Department*). Par exemple, la franchise M/O a mis en place une structure pour les communications en ligne. Par exemple, au *Department of Work and Pensions*, deux personnes travaillent pour la franchise *Over 50s*. Un exemple de structure organisationnelle des communications en ligne du *Department of Work and Pensions*[649] est présenté en annexe.

Il n'existe pas de schéma de la structure de *Directgov* dans les documents consultés. Toutefois, il est possible d'élaborer un schéma de cette structure à partir du fonctionnement de l'organisme.

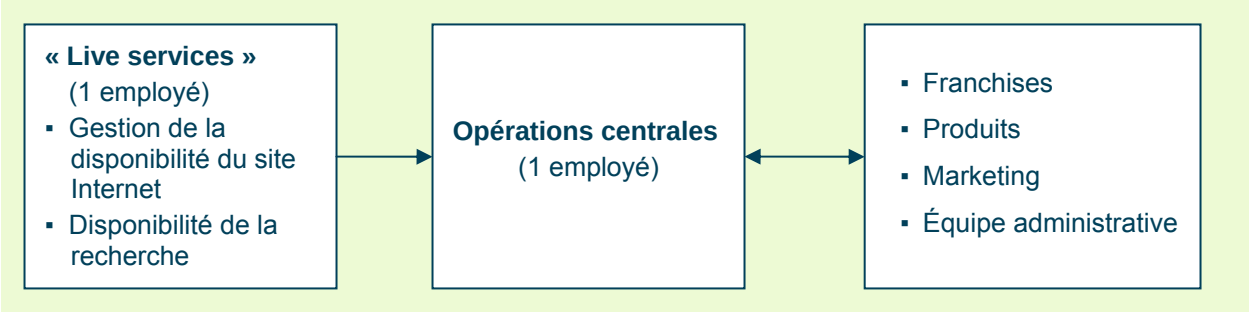
**FIGURE 10 : STRUCTURE INTERNE DE DIRECTGOV**




647 Directgov Intranet, *What are the potential benefits for the citizen?*
648 Directgov intranet, *Who Owns Directgov?*
649 Department of Work and Pensions, *Structure organisationnelle des communications en ligne*. Voir Annexe.

La figure suivante illustre les responsabilités organisationnelles de *Directgov*[650]. *Directgov* a une structure simple, car une grande partie du travail se fait à l'intérieur de chaque M/O.

**FIGURE 11 : RESPONSABILITÉS OPÉRATIONNELLES**




### 4.2.4 Fonctionnement de Directgov

*Directgov* regroupe différents services à travers des modules nommés « franchises ». Ces franchises offrent des services informationnels et interactionnels sous un thème commun et ont été développées à partir d'une recherche entreprise par le gouvernement britannique sur les principaux besoins de la population[651] et sur la forme de prestation de services que cette dernière souhaiterait recevoir. C'est une recherche d'envergure menée par le biais de groupes de discussion, d'entrevues avec des citoyens, des recherches spécifiques auprès de personnes handicapées, de tests d'acceptation des usagers, de sondages par Internet, etc. Plusieurs M/O participent à chacune des franchises.

Il existe deux types de franchises, les franchises complètes (*full*) et les franchises de base (*thin*) :

- les franchises complètes fournissent une information exhaustive sur un thème, en plus d'offrir certains services gouvernementaux liés au thème;
- les franchises de base offrent de l'information sur les points les plus importants pour les citoyens, mais redirigent les clients vers d'autres sites gouvernementaux pour une recherche plus détaillée.

## 4.3 Partenaires privés

### 4.3.1 Sky, Telewest, National Transcommunications Limited et O2

Le programme *Directgov* a signé des ententes avec les compagnies privées de télévision numérique Sky, Telewest et NTL[652]. L'information est structurée à partir de sujets tels que *Learning*, *Health*, *Local information* et *Travel*[653]. Tout comme les services en ligne, l'information n'est pas organisée selon la structure gouvernementale, mais plutôt selon des thèmes qui facilitent la recherche d'informations pour les citoyens.

650 Directgov Intranet, *Service summary – Operational responsibilities diagram*.
651 Directgov Intranet, *Evaluation*.
652 eGovernment News, *UK's Directgov portal wins public approval and becomes multi-channel*, http://europa.eu.int/idabc/en/document/2494/345
653 eGovernment News, *UK's Directgov portal wins public approval and becomes multi-channel*, http://europa.eu.int/idabc/en/document/2494/345

Les partenariats entre *Directgov* et les réseaux télévisuels sont réalisés par contrats et tous les coûts du service sont assumés par le secteur public. Quant aux coûts d'exploitation de la téléphonie cellulaire (avec la compagnie O2), ils sont partagés entre la compagnie et le secteur public pour la période de mise à l'essai de projets-pilotes. Toutefois, ces coûts seront entièrement assumés par le gouvernement britannique lorsque le système d'exploitation sera implanté de façon définitive[654].

### 4.3.2 DigiTV

Depuis 2001, le gouvernement et le secteur privé travaillent en collaboration dans le cadre du *Digital Television Project* pour que d'ici à 2012, tous les ménages aient adopté la technologie numérique. Actuellement, 45 % des ménages possèdent une télévision numérique. Il est donc très pertinent pour le gouvernement du Royaume-Uni d'utiliser ce type de technologie pour la prestation de ses services.

Ainsi, *Directgov* travaille en collaboration avec un programme gouvernemental nommé *DigiTV.* Ce programme a pour objectif de mettre sur pied une solution technologique pour les collectivités locales leur permettant d'offrir des services transactionnels par la télévision numérique et les téléphones cellulaires.

Les services sont offerts dans le cadre d'un partenariat en plusieurs volets entre *Directgov*, *DigiTV*, les compagnies de télévision numérique *Sky*, *NTL*, *Telewestest,* la compagnie de téléphone cellulaire *O2* et les collectivités locales (*local authorities*) qui désirent offrir des services par la télévision numérique.

Ce partenariat permet :

- l'accès à une plus large proportion de la population, notamment, celle qui vit dans les régions ou celle qui n'a pas accès à Internet;
- la réduction des coûts pour les collectivités locales puisqu'elles ont la possibilité de s'associer et de partager ainsi les frais associés à la prestation de services;
- la réduction des démarches et du temps de négociation pour les collectivités locales qui signent ainsi un seul contrat avec *DigiTV*;
- la collaboration entre différents programmes gouvernementaux afin de promouvoir l'utilisation de la télévision numérique tout en facilitant l'accès aux services gouvernementaux[655].

### 4.3.3 Mylocal et Inspired Broadcast Network

Les services de *Directgov* sont également accessibles par des terminaux libre-service. Cela résulte d'une entente entre la compagnie *Inspired Broadcast Network*[656] et le service gouvernemental *Mylocal*, dont l'objectif est d'offrir gratuitement de l'information de nature publique aux citoyens, ainsi que de la publicité pour des services locaux à partir d'un système informatique

654 Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov,* [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

655 M. Jackson (20 avril 2006). *Communications et Marketing de Local Directgov pour la firme privée ICE limited,* [conversation téléphonique avec Céline Auger].

656 *Inspired Broadcast Network* est une compagnie qui fournit des jeux à partir d'écran tactile.

à écran tactile interactif[657]. Cette entente, signée le 2 avril 2005, permet d'élargir les possibilités d'accessibilité du service *Directgov*. À la fin de 2005, il devait y avoir environ 7 000 terminaux libre-service offrant le service *Directgov*[658].

# 5 OFFRE DE SERVICES

## 5.1 Services offerts au démarrage du guichet unique

### 5.1.1 Citoyens

- **Services informationnels**

Au démarrage du guichet unique, seules trois franchises offraient de l'information à des clientèles cibles, soit « Personnes handicapées », « Motocyclistes » et « Parents ».

- **Services interactionnels**

Il n'est pas possible de déterminer les services interactionnels offerts au démarrage de *Directgov*.

- **Services transactionnels**

Il n'y a pas de services transactionnels qui se font à l'intérieur du portail *Directgov*. *Directgov* redirige les citoyens à la page exacte du M/O pour effectuer la transaction.

- **Portée des services**

Comme il a été mentionné à la section 3.4, certains services interactionnels et/ou transactionnels ont été instaurés par projets pilotes, pour certaines régions, avant d'être accessibles pour l'ensemble du territoire du Royaume-Uni. Cette mesure visait à minimiser les risques de dépassement des coûts ou les risques liés à la sécurité des utilisateurs.

### 5.1.2 Services aux entreprises

Les services informationnels, interactionnels et transactionnels relatifs aux entreprises ne sont pas accessibles par le portail *Directgov*. Un autre guichet unique nommé *Business Link* a été créé afin de répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle[659]. *Directgov* possède sur son site une icône *Business Link*, qui redirige les utilisateurs vers ce portail.

## 5.2 Services actuellement offerts

La nature et la portée des services offerts par *Directgov* ont connu une forte croissance depuis son lancement en avril 2004. Cette augmentation des services offerts a eu un impact positif sur la fréquentation du site Internet, qui reçoit présentement 2,1 millions de visiteurs chaque mois.

---

657 Northumbria University, *UK Information Society developments and news*, p. 7, http://www.britishcouncil.org/info51.doc

658 Northumbria University, *UK Information Society developments and news*, p. 7, http://www.britishcouncil.org/info51.doc

659 Pour consulter le guichet unique *Business Link*, voir : www.businesslink.gov.uk

### 5.2.1 Services aux citoyens

#### Services informationnels

Les services informationnels sont regroupés par franchises thématiques ou par franchises s'adressant à une clientèle cible. À titre d'exemple, sous la franchise « Parents », les utilisateurs peuvent obtenir des renseignements sur la santé durant la grossesse, l'adoption internationale, les services d'aide à l'enfance, etc.

Depuis janvier 2006, la franchise « Maison et communauté » est offerte par le biais d'un nouveau programme appelé *Local Directgov*. Ce programme rejoint les 388 collectivités locales d'Angleterre et leur permet d'offrir 50 services municipaux via *Directgov*[660].

Par l'entremise de *Local Directgov,* un citoyen peut, en cliquant sur le lien *Connect to your Council* affiché sur la page principale de *Directgov*, avoir accès à l'information de toute une série de services (par exemple, comment payer ses taxes municipales, connaître les congés scolaires de l'école de quartier et les journées de collecte du recyclage, etc.). Une fois que le citoyen a cliqué sur un service, une nouvelle fenêtre apparaît et il est invité à entrer son code postal, le nom de sa rue et de sa ville, le nom de la collectivité locale ou encore à cliquer sur une carte géographique interactive. Le citoyen est alors redirigé sur le site de sa collectivité locale à la page exacte.

Il n'existe pas de document répertoriant l'ensemble des services informationnels offerts sur *Directgov*.

#### Services interactionnels

Les services interactionnels sont offerts à l'intérieur des franchises et sont généralement identifiables par l'onglet *Do it online*.

À titre d'exemple, les utilisateurs peuvent obtenir des renseignements sur la qualité de l'air dans leur quartier, trouver un centre local d'emploi, avoir accès à des listes d'attente pour consulter un médecin, etc.

#### Services transactionnels

Les services transactionnels sont également offerts à l'intérieur des franchises et sont identifiables par l'onglet *Do it online*. Il faut préciser qu'aucune transaction ne se fait directement sur *Directgov*. Le citoyen est dirigé automatiquement vers le site du M/O concerné pour effectuer la transaction. Dans tous les cas, le citoyen est informé qu'il quitte le portail *Directgov* soit par l'indication *Open a new window*, soit par un encadré dans le cas des services locaux qui indique dans le haut *Local authority service.*

À titre d'exemple, les utilisateurs peuvent soumettre leur candidature pour obtenir un emploi dans un corps de police ou au sein de la fonction publique, faire une demande d'assistance sociale, payer les taxes municipales, renouveler un livre de sa bibliothèque municipale, payer une contravention, soumettre sa candidature pour un emploi dans sa collectivité locale, etc.

[660] M. Jackson (20 avril 2006). *Communications et Marketing de Local Directgov pour la firme privée ICE limited,* [conversation téléphonique avec Céline Auger].

### Portée des services

*Directgov* est accessible à l'ensemble des citoyens d'Angleterre. Toutefois, le l'Irlande du Nord, l'Écosse et le pays de Galles ne font pas partie de son champ d'action. Les utilisateurs doivent aller directement sur les sites respectifs de ces régions pour obtenir de l'information. *Directgov* ne fait que rediriger les usagers vers les liens de ces régions, à partir d'un hyperlien identifiable.

La principale raison pour laquelle les services offerts par ces régions ne sont pas directement accessibles par *Directgov* est liée à la différence des structures gouvernementales. De plus les services offerts sont souvent différents, et bien que certains services soient les mêmes, ces régions ont des méthodes différentes de prestation de ces services.

Il en est de même pour les services locaux accessibles dans la franchise « Maison et communauté ». Le programme *Local Directgov* a rassemblé et organisé les hyperliens de toutes les collectivités locales d'Angleterre pour permettre à ces autorités de bénéficier des avantages de ce portail gouvernemental. Par contre, il n'est pas possible d'offrir ce service aux collectivités locales du pays de Galles, d'Écosse et d'Irlande du Nord pour les mêmes raisons qui rendent difficile la prestation de services et d'information du gouvernement central.

L'Irlande du Nord travaille présentement avec *Directgov* pour que les portails des différentes franchises offrent un hyperlien permettant de rediriger les citoyens d'Irlande du Nord vers le site *OnlineNI* à l'endroit traitant du même sujet lorsque l'information et les services diffèrent de ceux du gouvernement central[661]. Ces services seront offerts sur le portail citoyens et sur le portail entreprises (*Business Link*).

## 5.3 Intégration des services

Tous les services offerts par les M/O du Royaume-Uni n'ont pas été transférés à *Directgov*. Certains services sont accessibles uniquement à partir du site Internet de *Directgov* alors que d'autres sont accessibles à partir du site même des M/O.

Toutefois, depuis la publication de la Stratégie de transformation du gouvernement en novembre 2005[662] (*Transformational Governement Strategy*), tous les M/O offrant des services informationnels, interactionnels et transactionnels sont fortement incités à les transférer à *Directgov*. Pour ce qui est des services transactionnels, *Directgov* ne fait que rediriger les citoyens à la page exacte du site du M/O pour effectuer la transaction en question. *Directgov* n'aspire pas à intégrer les services transactionnels à son portail. *Directgov* est, en quelque sorte, un moteur de recherche comparable à *Google*, mais beaucoup plus précis[663].

### 5.3.1 Identification et description des services intégrés

Les franchises offertes par *Directgov* sont organisées selon les thèmes suivants :

- éducation et apprentissage;

661 Tom Clyde (30 mars 2006). *Service à la clientèle du site Directgov,* [conversation téléphonique avec Céline Auger et Valérie Grenier].

662 Cabinet Office, *Transformational government*, http://www.cabinetoffice.gov.uk/e-government/strategy/

663 M. Jackson (20 avril 2006). *Communications et Marketing de Local Directgov pour la firme privée ICE limited,* [entretien téléphonique avec Céline Auger].

- emploi;
- santé et bien-être;
- maison et communauté;
- argent, taxes et bénéfices;
- crimes, justice et lois;
- services aux automobilistes;
- voyage et transport;
- loisirs;
- droits et responsabilités.

D'autres franchises sont organisées en fonction de clientèles cibles, qui peuvent consulter sous un même onglet l'ensemble de l'information les concernant spécifiquement. Ces clientèles sont :

- les parents;
- les personnes handicapées;
- les personnes âgées de plus de 50 ans;
- les Britanniques séjournant à l'étranger;
- les jeunes;
- les aidants naturels.

### 5.3.2 Effets de l'intégration sur l'offre de service des ministères et/ou organismes initialement responsables des services

Pour l'instant, les M/O n'ont pas transféré tous leurs services à *Directgov*. Par contre, ils sont conscients qu'ils peuvent augmenter la fréquentation de leur site Internet et les transactions en ligne en participant à l'expansion du portail *Directgov*. Les ministères ne perdent pas leur visibilité puisque toutes les transactions se font à partir de leur site respectif.

Pour chaque transaction à effectuer, l'utilisateur est d'abord invité à cliquer sur un hyperlien. S'il est redirigé vers le site d'un M/O spécifique, cela lui est indiqué par le titre de l'hyperlien qui inscrit entre parenthèses *opens new window*. Les transactions qui peuvent être réalisées en ligne sont indiquées sous la rubrique *Do it online*, à droite de l'écran, pour chaque franchise de *Directgov*.

- **Exemple des transactions et des interactions possibles sous la franchise « Éducation et apprentissage[664] »**

Dans le tableau de la page suivante, sont présentées les transactions et les interactions possibles sous la franchise « Éducation et apprentissage ».

664 Directgov, *Education and Learning*, http://www.direct.gov.uk/EducationAndLearning/fs/en

## TABLEAU 22 : FRANCHISE « ÉDUCATION ET APPRENTISSAGE » : OPÉRATIONS ET NIVEAU DE PRESTATION DE SERVICES

| Opération | Niveau de prestation de service |
|---|---|
| Trouver une école, un centre de la petite enfance ou une infirmerie[665] | Niveau informationnel. Cette opération est possible à partir du site même de *Directgov* par un moteur de recherche. |
| Trouver un cours (une formation) prêt de chez soi[666] | Niveau informationnel. Cette opération est possible à partir du site même de *Directgov* par un moteur de recherche. |
| Soumettre sa candidature pour une bourse d'études (*Education Maintenance Allowance*[667]*)* | L'utilisateur est redirigé vers le site du *Department for Education and Skills* (DfES), sur le portail de l'*Education Maintenance Allowance* (*opens new window*). Le partenariat entre le DfES et *Directgov* est signalé sur le portail du DfES par le logo interactif de *Directgov,* en haut de l'écran et sur toute la longueur de la page. Les utilisateurs doivent obligatoirement amorcer leur recherche sur le site de *Directgov*, puisque cette opération n'est pas offerte à partir du site du DfES. |
| Trouver un collège ou une université[668] | L'utilisateur est redirigé vers le site de la *Higher Education and Research Opportunities in the United Kingdom*, sur la page exacte où il peut effectuer l'opération désirée (O*pen new window*). Aucune référence à *Directgov* n'est visible sur le portail de la *Higher Education and Research Opportunities in the United Kingdom* |
| Faire une demande d'admission à une université[669] | L'utilisateur est redirigé sur le site de l'*Universities and Colleges Admissions Service*, sur la page exacte où il peut s'inscrire à une université ou à un collège (*Open new window*). Aucune référence à *Directgov* n'est visible sur le portail de l'*Universities and Colleges Admissions Service*. |
| Devenir administrateur d'école[670] | L'utilisateur est redirigé sur le site du *School governors' One-Stop shop* (*Opens new window*). Sur le site même de *Directgov* lui sont fournis les éléments suivants : le numéro de téléphone, l'adresse postale, l'adresse courriel et l'hyperlien du site Internet du *School Governors' One-Stop shop*. |

665 Directgov, *Find schools, childcare and nurseries*, http://schoolsfinder.direct.gov.uk/
666 Directgov, *Education and learning Course search, http://www10.learndirect-advice-search.co.uk/pls/hotufi2/aff_page_pls_all_homepage?a=260405*
667 Directgov, *Education Maintenance Allowance*, http://www.dfes.gov.uk/financialhelp/ema/
668 HERO, *Page d'accueil*, http://www.hero.ac.uk/uk/universities___colleges/
669 Universities and Colleges Admissions Service, *Page d'accueil*, http://www.ucas.com/apply/index.html
670 Directgov, *Become a school governor*, http://www.direct.gov.uk/Diol1/DoItOnline/DoItOnlineArticles/fs/en?CONTENT_ID=4016964&chk=YyW1mk

| Opération | Niveau de prestation de service |
|---|---|
| Rechercher le rapport *Ofsted* sur les écoles[671] | L'utilisateur est invité à consulter l'*Ofsted school report* à partir d'un hyperlien (*Open new window*). *Directgov* fournit toutefois de l'information sur le rapport ainsi que sur la façon d'utiliser le site de l'*Ofsted school report*. |

### 5.3.3 Effets de l'intégration sur l'offre de services des autres ministères et/ou organismes

L'intégration de l'offre de services de *Directgov* a permis une concentration et une organisation d'information utile aux citoyens, sans toutefois avoir fait disparaître complètement l'offre de services des M/O qui fournissaient déjà ces services avant la mise en œuvre de *Directgov*.

Ainsi, comme il est possible de le constater, *Directgov* offre de nombreuses informations sur les services gouvernementaux, regroupés par thèmes et nommés « franchises ». Toutefois, les modalités d'accès à ces services sont très variées.

- Dans certains cas, *Directgov* sert de moteur de recherche et permet à l'utilisateur d'avoir accès à l'information désirée directement sur son site;
- Dans d'autres cas, *Directgov* redirige les utilisateurs vers d'autres sites (écoles, M/O, etc.) en fournissant de l'information de base sur la façon d'effectuer la transaction. De même, les utilisateurs sont parfois dirigés vers d'autres guichets uniques, comme le démontre l'exemple précédent du *School governors' One-Stop shop*. Dans ces cas, l'accès aux services demeure possible directement sur les sites concernés;
- Dans les cas d'intégration les plus avancés, l'accès aux services des M/O ne peut se faire que par l'entremise de *Directgov* : l'utilisateur doit transiter par le portail de *Directgov* pour effectuer la transaction désirée (voir exemple précédent « Soumettre sa candidature pour une bourse d'études »). Ces cas représentent une faible proportion des services offerts par *Directgov*.

### 5.3.4 Identification visuelle

La facture visuelle de *Directgov* fait l'objet de normes et de réglementations très strictes. Ces normes encadrent l'utilisation du logo (de sa taille minimale, de sa position sur les sites Internet, de la couleur utilisée), ainsi que le langage approprié qui doivent être respectés par tous les modes de prestation de services (portail Internet, télévision, téléphones cellulaires et terminaux libre-service).

En ce qui concerne Internet, *Directgov* a mis en place une stratégie relative à la marque (*Brand strategy*) pour les webmestres responsables de l'identification visuelle du guichet unique sur Internet dans les différents M/O.

Le logo de *Directgov* vise à transmettre les caractéristiques suivantes : la modernité, la cordialité, la fiabilité et l'accessibilité qui caractérisent l'offre de services de *Directgov* [672]. Il se présente sous deux formes, soit :

[671] Directgov, *Search for Ofsted school reports,* http://www.direct.gov.uk/Diol1/DoItOnline/DoItOnlineArticles/fs/en?CONTENT_ID=4017602&chk=RJAVPK

- l'inscription Directgov (blanc sur fond orangé) avec une flèche pointant vers la droite située à l'intérieur du D; au bas de cette inscription est indiquée l'adresse internet du site : www.directgov.uk;
- la flèche blanche sur fond orangé pointant vers la droite.

ou

Il s'agit d'une simple représentation des logos utilisée uniquement à titre d'illustration. Les dimensions des logos officiels n'ont pas été respectées.

Les couleurs utilisées pour le logo et pour la bannière de *Directgov* sont le blanc et l'orangé. Il faut noter qu'un rappel constant de *Directgov* est fait à l'internaute qui navigue sur ce site ou sur un site gouvernemental en lien avec le guichet unique. Ce rappel se fait généralement par la présence de la flèche blanche sur fond orangé pointant vers la droite (par exemple en dessous du G*o* utilisé pour lancer une recherche).

Le slogan est *Public services all in one place* (Tous les services publics en un seul endroit).

# 6 PRESTATION DE SERVICES

## 6.1 Mode de prestation de services

### 6.1.1 Site Internet de Directgov

Le site Internet de *Directgov* constitue le mode de prestation de services le plus développé et le plus complet du guichet unique du Royaume-Uni, puisqu'il est possible d'y trouver des services informationnels, interactionnels et transactionnels[673]. Toutefois, les utilisateurs n'y reçoivent qu'un accompagnement limité. S'ils communiquent avec *Directgov* par courriel, ils obtiendront les noms et coordonnées des M/O qui seront en mesure de répondre à leurs questions, mais n'obtiendront pas de réponses complètes et détaillées à leurs questions. *Directgov* n'a pas de centre d'appels.

En 2002, l'OeE a cerné quelques avantages liés à l'utilisation d'Internet pour les services gouvernementaux en général. Il s'agit de :

- la disponibilité du service, soit 24 heures par jour, 7 jours par semaine;
- la possibilité de présenter un large éventail d'information;
- un taux de pénétration des foyers et des lieux de travail élevés (par les ordinateurs);
- la possibilité de faire converger divers médias comme des messages vocaux ou vidéos qui offrent davantage d'information aux utilisateurs;

672 Directgov Intranet, *Brand Center.*

673 *Directgov* ne fait que présenter les services transactionnels qu'il est possible de faire en fonction des différentes franchises. Une fois que le citoyen clique sur un service transactionnel, il est automatiquement redirigé dans une nouvelle fenêtre qui ne fait pas partie de *Directgov*.

- l'accessibilité à un nombre élevé de moyens de communication comme les ordinateurs, la télévision interactive, les téléphones cellulaires et les consoles de jeux vidéo;
- la variété des services possibles comme les services informationnels, les transactions en ligne et le téléchargement de logiciels.

Les inconvénients liés à l'utilisation d'Internet constatés par l'OeE sont les suivants :

- la clientèle rejointe par Internet sur un ordinateur est généralement composée de foyers assez nantis, ce qui peut conduire à une exclusion sociale;
- les problématiques liées à la sécurité des transactions en ligne[674].

### 6.1.2 Centres UK online[675]

Ces centres mis en place à partir de 2001 ont pour objectif de fournir un accès gratuit ou très abordable à Internet et un accompagnement à tous les citoyens du Royaume-Uni. Ils permettent par la même occasion aux utilisateurs peu familiers avec les technologies de l'information de s'initier aux services gouvernementaux en ligne offerts par *Directgov*. Les centres UK online ont été mis en place au même moment que le moteur de recherche sur Internet UK online. Puisque ces centres ont connu une forte fréquentation, le nom a été conservé, en dépit du fait que le portail du même nom a été remplacé par *Directgov*[676].

Il existe plus de 6 000 centres UK online offrant différents types de services aux citoyens tels que la possibilité d'envoyer du courrier électronique, de chercher de l'information gouvernementale en ligne, d'approfondir ses connaissances en ce qui concerne l'utilisation d'Internet, ou même de magasiner en ligne. Les centres *UK online* font actuellement partie d'un réseau de l'éducation dirigé par la *University for Industry*. Ce réseau, également composé de collèges et d'universités permet à de nombreuses personnes d'avoir accès à Internet et aux services gouvernementaux en ligne.

L'une des caractéristiques de ces centres est que les clients ont toujours la possibilité d'avoir recours à l'assistance d'un employé.

Les centres UK online sont généralement situés dans des édifices publics tels que les bibliothèques. Ils se retrouvent également dans des centres communautaires, des églises, des écoles, des cafés Internet[677] et certains sont même mobiles[678].

### 6.1.3 Téléphones cellulaires et télévision numérique et par câble

Les téléphones cellulaires permettent de rejoindre une clientèle plus mobile et active, sans restriction due à la situation géographique. L'utilisateur visualise l'interface de *Directgov* sur l'écran du téléphone cellulaire. Les services offerts par la téléphonie cellulaire sont principalement

674 Office of the e-Envoy, *Channel framework – Delivering government services in the new economy,* p. 37, http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels_framework_2002-09-30.pdf

675 UK online centres, *Why come to a UK online centre?,* http://www.ufi.com/ukol/template_1.asp?articleID=10

676 Directgov Intranet, *FAQs UK online*.

677 Directgov, *UK online centres*, http://www.direct.gov.uk/DisabledPeople/EducationAndTraining/AccessibleTechnology/AccessibleTechnologyArticles/fs/en?CONTENT_ID=4000600&chk=oQw0Y5

678 UK online centre, *How do I get started*?, http://www.ufi.com/ukol/template_1.asp?articleID=106

de nature informationnelle et ne comptent que quelques franchises. Toutefois, certaines transactions sont également accessibles, comme le paiement de factures municipales.

La télévision numérique permet aux citoyens d'obtenir de l'information gratuitement. Les services offerts sont donc de nature strictement informationnelle et ne concernent que quelques franchises. Ces services sont offerts sur la base d'une entente entre *Directgov* et les compagnies *NTL*, *Telewest* et *Sky*. Par exemple, NTL offre des services informationnels à partir de franchises, dont *Service for disabled people*, *Housing benefits*, *Leisure facilities*, *Jobs*, *Schools* et *Community advice*[679].

En général, ces moyens de communication rejoignent une vaste majorité de la population et incluent tous les milieux sociaux et groupes culturels minoritaires. Ils présentent toutefois quelques inconvénients, par exemple :

- les services offerts par téléphones cellulaires et télévision numérique et par câble sont plus réduits que ceux offerts par le site Internet à partir d'un ordinateur;
- les fonctionnalités réduites des écrans (télévisions numériques) ou leur largeur (téléphones cellulaires) limitent la possibilité d'information et d'applications offertes;
- il existe également une « barrière culturelle » par rapport à ces moyens de communication qui sont généralement associés aux loisirs plutôt qu'aux services gouvernementaux;
- la sécurité des transactions n'est pas toujours garantie et la puissance et la mémoire de ces appareils sont limitées[680].

### 6.1.4 Les terminaux libre-service (kiosks)

Les terminaux libre-service sont des postes informatiques à écran tactile qui peuvent être équipés de caméras, de scanners et/ou d'imprimantes.

Le 6 avril 2005, s'est effectué un groupement d'intérêts économiques (*joint venture*) entre le secteur privé (la compagnie *Inspired Broadcast Networks,* qui a conçu le système des terminaux) et le secteur public. Ce partenariat permet d'offrir aux citoyens des services informationnels sur le gouvernement central, à partir de *Directgov,* ainsi que sur les services et les collectivités locales. Certaines collectivités locales avaient déjà mis en place 70 terminaux libre-service. Toutefois, le partenariat nommé *mylocal-Inspired Boradcast Networks* étend considérablement le réseau de terminaux, qui passe de 70 à plus de 3 000 à travers le Royaume-Uni.

Ces terminaux comportent les avantages suivants[681] :

- ils sont accessibles aux citoyens qui, en raison des coûts, n'auraient pas accès aux services électroniques;
- ils sont offerts dans les régions éloignées où les besoins sont les plus critiques et où les bureaux gouvernementaux ne sont pas nécessairement disponibles;
- ils sont facilement utilisables;
- ils sont gratuits pour les utilisateurs.

679 NTL, *Press Release*, http://www.ntl.com/mediacentre/press/display.asp?id=733

680 Office of the e-Envoy, *Channel framework – Delivering government services in the new economy,* p. 37, http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels_framework_2002-09-30.pdf

681 Netimperative, *Digital kiosks to promote local services*, http://www.netimperative.com/2005/04/06/Digital_kiosks/view

Toutefois, l'OeE a constaté que ces terminaux pouvaient potentiellement provoquer des conflits d'identification entre les services offerts par le gouvernement et ceux offerts par le secteur privé et qu'ils engendraient un manque d'intimité pour les utilisateurs (en partie atténué par la mise en place d'isoloirs). De plus, le coût de cette technologie est élevé pour le gouvernement[682].

### 6.2 Organisation du service

*Directgov* n'offre pas de service téléphonique ou de service au comptoir où les citoyens peuvent obtenir de l'information sur plusieurs M/O à la fois. L'ensemble des services s'effectue en ligne. Les citoyens qui n'ont pas accès à Internet peuvent joindre les M/O par téléphone, par courrier ou ils peuvent se rendre au centre administratif.

## 7 MODALITÉS DE GESTION

### 7.1 Gestion des ressources humaines

Seulement 25 personnes travaillent exclusivement pour *Directgov*. Les M/O qui offrent des services en franchise assignent des employés aux dossiers relevant de *Directgov*, mais aucun registre n'est tenu à cet effet. Il n'a pas été possible d'obtenir davantage de données sur la gestion des ressources humaines, puisque aucun rapport annuel n'est publié.

### 7.2 Gestion des ressources matérielles

Il n'existe pas de point de service de *Directgov* où les citoyens peuvent avoir accès à du personnel pour répondre à leurs interrogations. Seuls les centres UK online permettent aux citoyens d'avoir accès à Internet gratuitement sur tout le territoire du Royaume-Uni et ainsi consulter le site Internet de *Directgov* (voir la description des centres UK online à la section 6.1).

### 7.3 Gestion des ressources informationnelles

La mise en place de *Directgov* a été réalisée en mai 2004, soit pratiquement dix ans après les premiers efforts réalisés pour offrir aux citoyens un accès au gouvernement en ligne.

Les infrastructures informatiques utilisées par *Directgov* et par les M/O sont de même nature, soit une « plateforme DotP[683] ».

### 7.4 Gestion des ressources financières

Au démarrage, *Directgov* a bénéficié du budget opérationnel de UK online qui s'élevait à 4,4 M£ (en 2003-2004). *Directgov* dispose en 2005-2006 d'un budget de 4,7 M£[684]. De ce montant, 66 % des ressources sont allouées aux ressources humaines et 33 % aux autres ressources[685].

---

682 Office of the e-Envoy, *Channel framework – Delivering government services in the new economy,* p. 37, http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels_framework_2002-09-30.pdf

683 Il s'agit d'une infrastructure informatique centralisée permettant d'améliorer la gestion des sites Internet gouvernementaux. Cette nouvelle infrastructure a été promue sous le slogan "Delivering on the promise (DotP)". Directgov Intranet, *Messaging Framework – Supporting statements*.

684 They work for you, *Education and Skills,* http://www.theyworkforyou.com/wrans/?id=2006-01-09c.38687.h&s=directgov

685 Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov*, [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

# 8 CADRE DE GESTION DE LA TRANSITION

## 8.1 Description du cadre de gestion de la transition

Les sites UK online et *Directgov* ont été en fonction simultanément pendant un mois. Durant cette période, les M/O ont coordonné leurs efforts pour « offrir aux clients une transition en douceur et un service professionnel, mettre à jour tous les sites Internet et les entêtes des documents, remplacer toutes les références à UK online (boutons et bannières) par *Directgov* et utiliser le centre des médias (*Media Centre*) pour faire la promotion du nouveau e-gouvernement[686] ».

De plus, les M/O ont envoyé des communiqués de presse aux médias pour faire connaître l'implantation de *Directgov*. Des hyperliens vers *Directgov* ont également été mis en place sur les portails Internet de la BBC et de MSN, des sites généralement très fréquentés.

## 8.2 Passage d'une approche de fonction vers une approche axée sur les besoins des clients

Le design du portail Uk online a été changé le 21 janvier 2002[687]. Ce portail redirigeait les utilisateurs vers d'autres organismes et sites gouvernementaux. Uk online a amorcé la structuration de l'information à partir de sujets touchant les citoyens. L'information était divisée de la manière suivante :

- *Having a baby*;
- *Your choices at 16+*;
- *Looking for a job*;
- *Going away*;
- *Dealing with crime*;
- *Death and bereavement*;
- *Starting a new school*;
- *Learning to drive*;
- *Pensions and retirement*;
- *Moving home*;
- *Looking after someone*[688].

L'onglet *Do it online* présentait les nouveaux services offerts sur les différents sites gouvernementaux[689]. De plus, les services offerts par Uk online étaient accessible par la télévision numérique et l'information était regroupée sous divers sujets touchant les citoyens.

L'approche développée par *Directgov* en 2004 était également axée sur les besoins des clients, mais le nouveau portail allait beaucoup plus loin que ce qu'offrait Uk online. Par exemple, des franchises touchant la vie quotidienne des citoyens ont été créées par thématique pour faciliter la recherche des utilisateurs.

---

686 Directgov Intranet, *What do I need to do?*

687 Office of the e-Envoy, *Do it online – Uk online (Citizen Portal)*, http://www.e-envoy.gov.uk/about-servicetransformation-dooline/$file/uk_online_portal.htm

688 Office of the e-Envoy, *Do it online – Uk online (Citizen Portal)*, http://www.e-envoy.gov.uk/about-servicetransformation-dooline/$file/uk_online_portal.htm

689 *Ibid*.

## 8.3 Contraintes rencontrées par les ministères et/ou organismes et le guichet unique au cours de la transition

Aucune information n'a pu être obtenue à ce sujet.

## 8.4 Processus de migration des clients des ministères et/ou organismes vers le guichet unique

Le moteur de recherche Uk online a d'abord été instauré en 2000, ce qui a sensibilité les utilisateurs à un portail de recherche unique pour les sites gouvernementaux (le site recevait plus de 500 000 visites par mois). Cependant, Uk online n'était pas un point d'entrée unique pour tous les services gouvernementaux. Il s'agissait d'un moteur de recherche comparable à Yahoo qui permettait de faire une recherche dans tous les sites gouvernementaux[690]. Vers la fin de l'année 2002, l'OeE a fait une recherche auprès des citoyens en leur demandant des commentaires sur leur expérience et leurs souhaits en ce qui concerne les services gouvernementaux en ligne. De plus, l'OeE s'est penché sur des pratiques exemplaires internationales[691]. Les conclusions de ces recherches étaient qu'il fallait que la prestation des services gouvernementaux soit construite sur la base d'un site qui adopterait une approche centrée sur les citoyens et qui inclurait tous les services gouvernementaux. C'est dans cet ordre d'idées qu'en 2003, l'OeE a mis sur pied un plan et a présenté des recommandations pour créer une boutique gouvernementale en ligne l'*Online government store* - nom que l'on donnait à l'époque au projet *Directgov*[692]. C'est en mars 2003 que ce concept a été approuvé par le *Cabinet Sub-Committee for Electronic Government*. C'est ainsi que Directgov a succédé à Uk online.

*Directgov* est donc la seconde phase de la stratégie du gouvernement pour rendre les services aux citoyens plus accessibles, au moyen des technologies de l'information, par la création d'un point d'accès simple et unique. La transition entre Uk online et *Directgov* a été assez rapide, puisqu'en moins d'un mois *Directgov* remplaçait complètement Uk online.

## 8.5 Processus de migration d'un mode de prestation de services unique vers un mode de prestation de services multimode

Alors que Uk online n'utilisait qu'Internet, *Directgov* inclut d'autres technologies de l'information, telles que la téléphonie cellulaire, les terminaux libre-service (*kiosks*) et la télévision numérique. Toutefois, la majeure partie des services offerts, particulièrement en ce qui a trait aux services transactionnels, demeurent presque exclusivement disponibles dans Internet.

## 8.6 Plans de communication

En mars 2006, le *Cabinet Office* a lancé une campagne de publicité de six semaines d'un montant de 1,8 M£[693] dans le but de faire connaître *Directgov* et d'augmenter son taux d'utilisation de 10 % à 15 % (ce qui signifie une augmentation entre 50 000 et 100 000 visiteurs). Cette campagne, qui s'est tenue du 6 mars au 2 avril 2006, visait également à augmenter la

690 Directgov Intranet, *Briefing paper*.
691 *Ibid*.
692 *Ibid*.
693 Kablenet, *Cabinet Office markets Directgov*, http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/E186CA9CDE831124802571290038ABCB?OpenDocument

confiance du public envers ce nouveau service[694]. La clientèle ciblée par cette campagne était formée des personnes âgées entre 25 et 54 ans et qui utilisaient Internet quotidiennement. Les médias utilisés ont été : Internet, la radio, les journaux, les magazines, les panneaux publicitaires sur les autobus (Londres) et les bouteilles de lait (Londres[695]). Il s'agit de la campagne publicitaire la plus importante depuis le lancement de *Directgov* en avril 2004. Au départ, *Directgov* n'avait pas été beaucoup publicisé puisque l'on voulait s'assurer de son efficacité avant de le faire connaître à une plus grande échelle.

Il est déjà possible de voir les effets positifs de cette campagne sur le taux d'utilisation de *Directgov*. En effet, il y a eu plus d'un demi-million de visiteurs sur le site *Directgov* la semaine qui a suivi la fin de la campagne. L'année précédente, au même moment, il y avait eu 214 566 visiteurs[696]. Des documents sur les effets de cette campagne publicitaire sont en cours de rédaction.

Le 8 mai 2006, le gouvernement a lancé la campagne publicitaire de quatre semaines, *Connect to your Council* dans le but de faire connaître les nouveaux services locaux accessibles sur le portail de *Directgov* sous la fenêtre *Connect to your Council* et d'augmenter l'achalandage des sites des collectivités locales[697]. Cette campagne publicitaire, d'un montant de 5 M£, a été lancée dans les médias radiophoniques, les journaux et dans Internet[698]. Il y a actuellement 13 millions de visiteurs par mois sur les différents sites des collectivités locales. L'objectif est d'atteindre 156 millions de visiteurs d'ici la prochaine année[699].

# 9 DESCRIPTION DES ENTENTES DE SERVICE DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES AVEC DIRECTGOV

## 9.1 Brève présentation du mécanisme d'ententes de service entre Directgov et les ministères et/ou organismes

Les M/O ayant signé une entente avec *Directgov* sont les suivants[700] :

- le *Cabinet Office*;
- le *Department of Health*;
- le *Department for Education and Skills*;
- le *Department for Work and Pensions*;
- le *Department of Communities and Local Government*;

694 Directgov, *March campaign dashboard*, acetate 2, http://www.alg.gov.uk/upload/public/attachments/745/Directgov%20campaign.ppt

695 Directgov, *March campaign dashboard*, acetate 6, http://www.alg.gov.uk/upload/public/attachments/745/Directgov%20campaign.ppt

696 Directgov, *March campaign dashboard*, acetate 4, http://www.alg.gov.uk/upload/public/attachments/745/Directgov%20campaign.ppt

697 Directgov, *Campaign encourages take-up of 24/7 online council services*, http://www.direct.gov.uk/NI1/Newsroom/NewsroomArticles/fs/en?CONTENT_ID=10036721&chk=EQjmDn

698 Department for Communities and Local Government, *Connect to your Council – Adversiting campaign encourages take up of 24/7 online council services*, http://www.egovmonitor.com/node/5902

699 Department for Communities and Local Government, *Connect to your Council – Adversiting campaign encourages take up of 24/7 online council services*, http://www.egovmonitor.com/node/5902

700 They work for you, *Constitutional Affairs,* http://www.theyworkforyou.com/wrans/?id=2004-12-09.201919.h

- le *Department for Transport*;
- le *Foreign and Commonwealth Office*;
- l'*Inland Revenue*;
- le *Home Office*;
- l'*Environmental Agency*;
- l'*Office of Fair Trading*;
- le *Land Registry*;
- le *Department of Environment*;
- le *Food and Rural Affairs*;
- l'*Electoral Commission*;
- le *H.M. Customs and Excise*;
- le *Department for Constitutional Affairs*;
- le *Department for Trade and Industry*;
- la *Financial Services Authority*.

Cette liste est sujette à modification puisque l'objectif fixé est que tous les M/O offrant des services et de l'information deviennent partenaires de *Directgov*.

## 9.2 Contenu des ententes

Le détail du contenu des ententes entre *Directgov* et les M/O est confidentiel[701]. Toutefois, à partir de la documentation officielle consultée et des entretiens avec quelques personnes-ressources, il est possible de fournir quelques renseignements par rapport aux modalités de gestion, aux arrangements financiers et à la procédure de reddition de comptes.

### 9.2.1 Modalités de gestion entre les ministères et/ou organismes et l'organisme responsable du guichet unique

Tel qu'il est mentionné à la section 4.2, *Directgov* est une initiative interministérielle, qui est gérée et financée principalement par les M/O. Les cadres supérieurs (*senior departmental representatives*) des M/O partenaires forment le comité de gestion de *Directgov* (*Directgov Board*). Ce comité de gestion prend les décisions relatives aux priorités et aux dépenses de *Directgov*[702].

De plus, chaque franchise est administrée par un ministère directeur (*lead Department*). Par exemple, la franchise « Parents » est gérée par le ministère de l'Éducation (*Department for Education and Skills*). Le portail Internet est géré par une équipe de spécialistes de *Directgov*.

### 9.2.2 Arrangements financiers entre l'organisme responsable du guiche unique et les différents ministères et/ou organismes

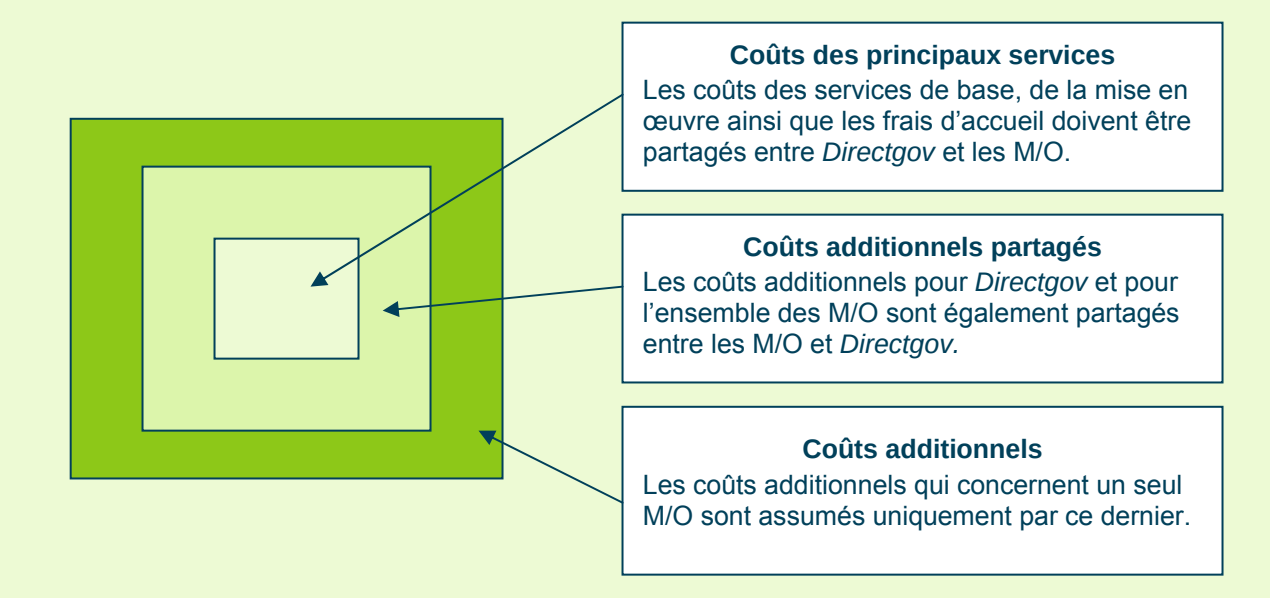
Un document obtenu par Intranet de *Directgov* offre un certain aperçu de la distribution des coûts entre les M/O. Le schéma suivant en offre l'illustration.

---

701 Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov*, [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

702 Directgov Intranet, *Who Owns Directgov?*

**FIGURE 12 : DISTRIBUTION DES COÛTS DE DIRECTGOV**




# 10 MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET D'EXPANSION

## 10.1 Intérêt des ministères et/ou organismes à participer

Au départ, les M/O n'étaient pas obligés de participer à *Directgov*. Toutefois, depuis la publication de la Stratégie de transformation du gouvernement (*Transformational Governement Strategy*[703]), tous les M/O offrant des services informationnels et interactionnels en ligne sont fortement incités à participer à *Directgov*, en s'assurant que leurs services sont accessibles à partir d'un hyperlien dans l'une des franchises du portail. Voir plus loin dans cette section le point « Sollicitation auprès des ministères et/ou organismes ».

## 10.2 Échéancier de réalisation

La constitution de l'offre de services de *Directgov* s'est faite graduellement. Avant de réaliser ce projet d'envergure, *Directgov* a lancé un projet pilote de franchise afin de vérifier, à partir de commentaires des citoyens, si ce type de portail répondait à leurs besoins. De plus, *Directgov* avait initialement cerné 669 services qui pouvaient être offerts par le biais d'Internet.

À la fin de février 2004, Directgov avait trois franchises complètes : « Personnes handicapées », « Carrières et professions » et « Parents ».

Dans la deuxième phase d'implantation, de nouvelles franchises ont été mises en place et les collectivités locales ont été intégrées au projet. Une liste des collectivités locales, classées par ordre alphabétique, permet aux citoyens de trouver celle qui correspond à leur région de

[703] Cabinet Office, *Transformational Government Implementation Plan,* www.cio.gov.uk/documents/pdf/transgov/transgovt.pdf

résidence et d'effectuer différentes opérations, comme payer les taxes municipales, trouver l'emplacement d'une école ou d'un hôpital, trouver des endroits pour faire du bénévolat, etc. En juillet 2004, 74 % des services préalablement identifiés étaient accessibles en ligne et l'ensemble des services était disponible vers la fin de l'année 2005.

À l'heure actuelle, le portail de *Directgov* offre 12 franchises aux utilisateurs.

## 10.3 Gestion de l'expansion de l'offre de services

Depuis le lancement de *Directgov* en avril 2004 jusqu'au mois de mai 2005, les modifications aux franchises et l'ajout de nouveaux services se faisaient par trimestre. Désormais, les franchises sont modifiées une fois par mois, ce qui permet une plus grande flexibilité dans l'ajout de services dont les M/O participant aux franchises avaient besoin[704].

De plus, un processus a été établi entre les M/O et l'équipe du contenu de *Directgov* (*content team*) qui oblige les M/O, sauf certaines exceptions, à aviser cette équipe lorsqu'il y a des modifications au contenu de leurs sites Internet ou aux services qu'ils offrent.

Des outils ont également été créés pour faire la liste des mises à jour qui sont réalisées sur les sites Internet. Certains services informationnels prioritaires doivent émettre des notifications sur la fréquence de leur mise à jour[705].

## 10.4 Espace d'accueil pour les nouveaux services

Il n'existe pas de problématique à cet égard, puisqu'il n'y a pas de bureau ou de comptoir *Directgov* où les citoyens peuvent accéder à de l'information sur les services gouvernementaux. L'ajout de services se fait principalement à partir d'Internet, ce qui n'occasionne pas de « manque d'espace ». De plus, le système informatique a été conçu en tenant compte de l'ajout progressif des services

## 10.5 Sollicitation auprès des ministères et/ou organismes

Les activités de sollicitation ont été réalisées entre les responsables de l'OeE (organisme anciennement responsable de *Directgov*), les cadres supérieurs des M/O et les *Permanent Secretaries*, l'équivalent des sous-ministres québécois. Ces derniers ont été contactés sur une base individuelle. De plus, les ministres ont tous donné leur accord au projet. Ces appuis de la direction administrative et politique ont permis de contrer les résistances de certains M/O à l'égard de l'implantation du projet[706].

## 10.6 Expérimentations parallèles

Présentement, deux types de guichet unique sont en vigueur au Royaume-Uni :

- *Directgov*, qui offre des services aux citoyens;
- *Business Link*[707], qui offre des services aux entreprises.

704 Directgov Intranet, *Site content.*
705 Directgov Intranet, *Site content.*
706 Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov*, [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca
707 Business Link, *Page d'accueil*, www.businesslink.gov.uk

*Business Link* existait déjà avant l'implantation de *Directgov*. Étant donné le succès du guichet unique *Business Link*, *Directgov* n'a pas intégré les services aux entreprises dans son portail. En effet, sur la page principale de *Directgov*, il y a un onglet *Business Link* qui redirige les usagers vers un autre guichet unique. Il y a donc deux guichets qui fonctionnent en parallèle et qui se partagent les clientèles en fonction de leurs besoins (citoyens et entreprises). Cela offre l'avantage de concentrer les services recherchés selon chaque type de clientèle.

# 11 PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

## 11.1 Considérations relatives au niveau de service attendu

*Directgov* ne dispose pas de déclaration de services aux citoyens.

## 11.2 Description du processus de gestion de la performance

Les objectifs stratégiques du *Cabinet Office* incluent ceux de *Directgov*. Ils sont présentés annuellement dans le *Public Service Agreement*. Le rapport annuel du *Cabinet Office* rend compte de l'état de la situation par rapport aux objectifs fixés dans le *Public Service Agreement*.

Les indicateurs de performance font partie de la stratégie générale des technologies de l'information du Royaume-Uni et sont présentés dans le rapport de performance du *Cabinet Office*. Ils sont définis notamment en fonction des points de référence (*benchmarks*) qui suivent :

- le taux général d'utilisation des services gouvernementaux (informationnels, interactionnels et transactionnels) accessibles par les nouvelles technologies de l'information, mesuré par des sondages menés auprès des individus et des compagnies par l'Office national des statistiques. Ce point de référence est probablement le plus utile pour connaître le taux d'utilisation moyen de tous les services gouvernementaux. L'inconvénient est qu'il est trop axé sur Internet et qu'il ne tient pas compte des autres canaux électroniques[708].
- le taux général d'utilisation des services non gouvernementaux accessibles par les nouvelles technologies de l'information, mesuré par des sondages menés auprès des individus et des entreprises par l'Office national des statistiques. Ce taux fournit de l'information sur les achats et sur la gestion des finances qui sont faits en ligne. Cela permet de faire une comparaison avec les services gouvernementaux généraux qui ont des degrés similaires de sophistication. Cette comparaison doit tenir compte des facteurs d'utilisation présentés au point 3.4.
- la comparaison avec certains services du secteur privé. Des services d'étalonnage comme ceux offerts par *Hitwise* (www.hitwise.co.uk) procurent des données utiles sur l'utilisation des sites Internet pour comparer des services similaires dans le privé et dans le public. Ce type de données est pertinent pour comparer les services informationnels. Certains de ces sites offrent également des données intéressantes sur le taux d'utilisation du guichet unique. Par exemple, *Hitwise* a publié une statistique sur l'utilisation de *Directgov*.

[708] Cabinet Office, *Automn Performance Report 2005*, p. 29, http://www.official-documents.co.uk/document/cm67/6725/6725.pdf

Ce portail a fait partie des dix sites gouvernementaux les plus visités au Royaume-Uni dans quatre des six derniers mois de l'année 2004[709].

- la comparaison internationale. Cette comparaison peut être une mesure d'étalonnage attrayante puisqu'elle permet de se comparer avec d'autres pays relativement semblables. Par contre, cet indicateur est le moins utile, car il est rare et le contexte dans lequel le service est déployé varie de manière significative dans chaque pays.

### 11.3 Procédure de reddition de comptes

*Directgov* fournit aux M/O des rapports sur l'afflux des consultations des différentes franchises par les utilisateurs, mais ces rapports ne constituent pas une procédure de reddition de comptes. Aucun rapport annuel n'est publié. Toutefois, *Directgov* se rapporte au COI, dont le directeur général se rapporte au *Cabinet Office*, qui lui est responsable devant le Parlement[710]. Il n'a pas été possible d'obtenir de précision sur les modalités de reddition de comptes de *Directgov au* COI.

## 12 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE, DES EMPLOYÉS ET DES PARTENAIRES

Une étude du gouvernement britannique a été faite avant l'instauration du guichet unique auprès de groupes cibles et des interviews ont été effectuées auprès du public général. Les personnes handicapées ont fait l'objet d'une étude spécifique. Ces études ont permis de déterminer le nom du guichet (*Directgov*) ainsi que le contenu et la présentation de l'information sur le portail.

Une icône sera installée sur le site de *Directgov*, invitant les utilisateurs à exprimer leur satisfaction et la facilité à trouver l'information recherchée. Le gouvernement comparera ce taux de satisfaction tout au long de l'intégration de nouveaux services.

Une enquête réalisée quelque temps après l'implantation du guichet auprès des utilisateurs de *Directgov* a démontré que 80 % des répondants trouvaient que *Directgov* offrait beaucoup d'avantages à l'accès des services publics et de l'information. De même, 90 % des répondants ont affirmé qu'ils allaient réutiliser *Directgov*[711]. Environ deux millions de personnes consultent chaque mois le site de *Directgov*.

709 They Work For You, *e-Government*, http://www.theyworkforyou.com/wrans/?id=2005-02-09a.214271.h

710 Keith Roberts (20 avril 2006). *Information on Directgov.* [courrier électronique à Valérie Grenier], [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

711 Directgov intranet, *Directgov Briefing Paper*.

# 13 FORCES ET FAIBLESSES

## 13.1 Forces

La mise en œuvre de *Directgov* a été bénéfique à la fois pour les M/O et pour les citoyens du Royaume-Uni. Il a notamment permis, pour les M/O[712] :

- l'amélioration et l'uniformisation des services gouvernementaux offerts dans Internet;
- une diminution des coûts d'opération;
- une interface unique entre le gouvernement et les citoyens qui améliore la constance des communications, l'efficacité des services de messagerie et la diffusion de standards gouvernementaux (ce qui inclut un meilleur usage de la publicité gouvernementale);
- une mise en place de nouvelles expertises et d'habiletés qui permet aux M/O d'agir globalement plus rapidement et plus efficacement;
- une meilleure visibilité pour les collectivités locales grâce à *Local Directgov.*

Pour les citoyens, *Directgov* a permis :

- une plus grande facilité à naviguer sur les sites Internet gouvernementaux et à trouver l'information recherchée;
- une diminution du temps d'attente pour obtenir des services gouvernementaux;
- une satisfaction générale plus élevée à l'égard du gouvernement.

## 13.2 Faiblesses

Une critique à l'endroit de *Directgov* est qu'il est difficile d'associer le logo du service au gouvernement du Royaume-Uni. Il n'existe aucun symbole ayant un lien avec le gouvernement dans ce logo, ce qui peut entraîner une certaine confusion pour des utilisateurs moins informés.

Une autre faiblesse est que certains des formulaires accessibles en ligne sur *Directgov* ne peuvent être remplis électroniquement. Ils doivent être imprimés, remplis, puis postés, ce qui est un élément que les responsables de *Directgov* aimeraient améliorer.

Plusieurs personnes ont critiqué les coûts importants liés à l'installation de *Directgov*. Pour faire la démonstration de ce que certains considèrent comme un manque d'efficience et de rentabilité de *Directgov,* un groupe de pression nommé *Democracy.org.uk Collective* a mis 25 minutes pour créer un moteur de recherche nommé *Directiongovless.* L'objectif de ce site est de démontrer qu'il est possible d'obtenir le même service informationnel que *Directgov* en recherchant de l'information gouvernementale identique dans *Google*[713].

[712] Keith Robert (20 avril 2006). *Information on Directgov*, [courrier électronique à Valérie Grenier]. [en ligne], valerie_grenier@enap.ca

[713] Directionlessgov*, Page d'accueil*, www.directionlessgov.com

## 13.3 Constats généraux

L'une des particularités de *Directgov* réside dans la multiplicité des moyens électroniques de prestation de services à savoir Internet, la télévision numérique, les téléphones cellulaires, les terminaux libre-service. L'accent est particulièrement mis sur l'utilisation de la télévision numérique étant donné que la proportion de citoyens qui ont accès à la télévision numérique est largement supérieure à celle qui a recours à Internet.

Toutefois, malgré cette variété de moyens de communication, la majeure partie des services se retrouve sur Internet, ce qui offre un vaste éventail de possibilités pour rejoindre une clientèle cible de 15 à 55 ans mais exclut une partie de la population, notamment la plus vulnérable (personnes âgées, personnes avec un handicap visuel, etc.).

Par ailleurs, l'organisation de l'information sous forme de « franchises » est également une caractéristique intéressante de ce guichet unique, car elle comporte des avantages pour le citoyen (facilité d'accès à l'information) et pour les M/O clients (diminution des frais liés à la prestation des services par *Directgov*). On soulignera au passage le recours au vocabulaire « entrepreneurial », caractéristique de la gestion publique britannique.

Enfin, l'intégration des collectivités locales à *Directgov* est une spécificité très intéressante du guichet unique du Royaume-Uni.

Aux termes de cette étude, une observation peut être faite sur les conditions de réalisation de la recherche. Le rapport contient de l'information de première main permettant d'éclairer les problématiques liées à la gestion du guichet unique de prestation de services gouvernementaux au Royaume-Uni. Cette information a été accessible grâce à l'accès privilégié (quoique de courte durée) de L'Observatoire à l'intranet de *Directgov*.

Les chercheurs expriment néanmoins le regret d'avoir été privé d'une source d'information précieuse en ce qui concerne le mécanisme de reddition de comptes, *Directgov* ne publiant pas de rapport annuel. De plus, le fait que cette étude ait été réalisée parallèlement au processus de restructuration opérée au sein de *Directgov* en mars et avril 2006 a rendu certaines sources d'informations difficilement accessibles.

# BIBLIOGRAPHIE

BUSINESS LINK (Page consultée le 2 mai 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], www.businesslink.gov.uk

CABINET OFFICE (Page consultée le 12 mars 2006). *Annual Report 2004*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2004.pdf

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *About the Cabinet Office*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/about_the_cabinet_office/

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *Annual Report 2005*, [en ligne], www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *Automn Performance Report 2005*, [en ligne], http://www.official-documents.co.uk/document/cm67/6725/6725.pdf

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *Departmental Report 2005*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/publications/reports/annualreport/co_report2005.pdf

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *Framework for Channel Strategies: delivering government services in the new economy*, [en ligne], http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels.pdf

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *News release*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2006/060306_directgov.asp

CABINET OFFICE (Page consultée le 14 mars 2006). *Organisation of the Cabinet Office*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/about_the_cabinet_office/organisation.asp

CABINET OFFICE (Page consultée le 20 mai 2006). *Office of the e-Envoy*, *Digital television*, [en ligne], www.govtalk.gov.uk/policydocs/policydoc.asp

CABINET OFFICE (Page consultée le 20 mai 2006). *Transformational Government Implementation Plan*, [en ligne], www.cio.gov.uk/documents/pdf/transgov/transgovt.pdf

CABINET OFFICE, E-GOVERNMENT UNIT (Page consultée le 23 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.cabinetoffice.gov.uk/e-government

CENTRAL OFFICE OF INFORMATION (Page consultée le 2 mai 2006). *About the Central Office of Information*, [en ligne], http://www.coi.gov.uk/aboutcoi.php

CHIEF INFORMATION OFFICER COUNCIL (Page consultée le 12 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.cio.gov.uk/shared_services

CHIEF INFORMATION OFFICER COUNCIL (Page consultée le 12 mars 2006). *Transformational government : enabled by technology*, [en ligne], http://www.cio.gov.uk/documents/pdf/transgov/transgov-strategy.pdf

CHIEF INFORMATION OFFICER COUNCIL (Page consultée le 20 mars 2006). *Transformational government : timetable for change*, [en ligne], http://www.cio.gov.uk/documents/pdf/transgov/HMGovPosterFront_Draft3.pdf

CHIEF INFORMATION OFFICER COUNCIL (Page consultée le 30 mars 2006). *Transformational government : Implementation Plan*, [en ligne], http://www.cio.gov.uk/documents/pdf/transgov/transgovt.pdf

DIRECTGOV (Page consultée le 23 mars 2006). *Become a school governor*, [en ligne], http://www.direct.gov.uk/DiolI1/DoItOnline/DoItOnlineArticles/fs/en?CONTENT_ID=4016964&chk=YyW1mk

DIRECTGOV (Page consultée le 23 mars 2006). *Campaign encourages take-up of 24/7 online council services*, [en ligne], www.direct.gov.uk/NI1/Newsroom/NewsroomArticles/fs/en?CONTENT_ID=10036721&chk=EQjmDn

DIRECTGOV (Page consultée le 23 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.direct.gov.uk/Homepage/fs/en

DIRECTGOV (Page consultée le 26 mars 2006). *Education and Learning*, [en ligne], http://www.direct.gov.uk/EducationAndLearning/fs/en

DIRECTGOV (Page consultée le 26 mars 2006). *Education and Learning Course search*, [en ligne], *http://www10.learndirect-advice-search.co.uk/pls/hotufi2/aff_page_pls_all_homepage?a=260405*

DIRECTGOV (Page consultée le 26 mars 2006). *Education Maintenance Allowance*, [en ligne], http://www.dfes.gov.uk/financialhelp/ema/

DIRECTGOV (Page consultée le 26 mars 2006). *Find schools, childcare and nurseries*, [en ligne], http://schoolsfinder.direct.gov.uk/

DIRECTGOV (Page consultée le 26 mars 2006). *Search for Ofsted school reports*, [en ligne], *http://www.direct.gov.uk/DiolI1/DoItOnline/DoItOnlineArticles/fs/en?CONTENT_ID=4017602&chk=RJAVPK*

DIRECTGOV (Page consultée le 1er avril 2006). *Do it online* [en ligne], http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.s=h&topicId=1075193162

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 13 mars 2006). *Document control process.*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Brand Center.*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Directgov Briefing Paper*.

DIRECTOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Directgov style guide.*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *FAQs UK online*.

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Messaging Framework – Supporting statements*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Service summary, Slice 2*.

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Site content.*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *What are the potential benefits for the citizen?*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *What do I need to do?*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Where does the responsibility for this site lie within government?*

DIRECTGOV INTRANET (Page consultée le 23 mars 2006). *Who Owns Directgov?*

DIRECTIONLESS (Page consultée le 20 mai 2006). *Page d'accueil,* [en ligne], www.directionlessgov.com

EGOVERNMENT NEWS (Page consultée le 27 mars 2006). *UK's Directgov portal wins public approval and becomes multi-channel* [en ligne], http://europa.eu.int/idabc/en/document/2494/345

HIGHER EDUCATION AND RESEARCH OPPORTUNITIES IN THE UNITED KINGDOM (Page consultée le 27 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.hero.ac.uk/uk/universities___colleges/

HM TREASURY (Page consultée le 12 mars 2006). *Budget 2006 : report,* [en ligne], http://www.hm-treasury.gov.uk/budget/budget_06/budget_report/bud_bud06_repindex.cfm

KABLENET (Page consultée le 16 mai 2006). *Cabinet Office markets Directgov*, [en ligne], http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/E186CA9CDE831124802571290038ABCB?OpenDocument

KIOSKS UK (Page consultée le 16 mai 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.kiosks-uk.com

NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 21 avril 2006). *Extending access to learning through technology: Ufi and the learndirect service*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/05-06/0506460.pdf

NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 21 avril 2006). *Progress in improving government efficiency 2006*, [en ligne], http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/05-06/0506802i.pdf

NETIMPERATIVE (Page consultée le 27 mars 2006). *Digital kiosks to promote local services*, [en ligne], http://www.netimperative.com/2005/04/06/Digital_kiosks/view

NTL MEDIA CENTRE (Page consultée le 27 mars 2006). *Ntl launches digital interactive TV service to make accessing information about public services quick and easy*, [en ligne], http://www.ntl.com/mediacentre/press/display.asp?id=733

NORTHUMBRIA UNIVERSITY (Page consultée le 27 mars 2006). *UK Information Society developments and news*, [en ligne], http://www.britishcouncil.org/info51.doc

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2005). Approche utilisée pour le développement du gouvernement en ligne dans quelques administrations, p. 339-349.

OFFICE OF THE E-ENVOY (Page consultée le 9 juin 2006). *Do it online – Uk online (Citizen Portal),* [en ligne], http://www.e-envoy.gov.uk/about-servicetransformation-dooline/$file/uk_online_portal.htm

THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR INFORMATION TECHNOLOGY IN GOVERNMENT ADMINISTRATION, (Page consultée le 13 mars 2006). *ICA Country Report: United Kingdom*, [en ligne], http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_CountryRep_UK.pdf

THEY WORK FOR YOU (Page consultée le 4 mai 2006). *Education and Skills*, [en ligne], http://www.theyworkforyou.com/wrans/?id=2006-01-09c.38687.h&s=directgov

THEY WORK FOR YOU (Page consultée le 4 mai 2006). *e-government*, [en ligne], http://theyworkforyou.com/debates/?id=2006-01-17a.699.4&s-directgov#g701.0

UNIVERSITIES AND COLLEGES ADMISSIONS SERVICE (Page consultée le 27 mars 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.ucas.com/apply/index.html

WORSTALL, Tim (Page consultée le 7 avril 2006). *Wikablog Directgov*, [en ligne], http://timworstall.typepad.com/timworstall/2005/01/directgov.html

## PERSONNES-RESSOURCES

**Directgov**

Steeve Woods
Web Analysis/Helpdesk Manager
Téléphone : 020 7276 3470
Steeve.woods@directgov.gsi.gov.uk

Keith Roberts
Directgov Programme Manager
Keith.Roberts@cabinet-office.gsi.gov.uk

Claire Roberts
Directgov Helpdesk
Claire.Roberts@cabinet-office.gsi.gov.uk

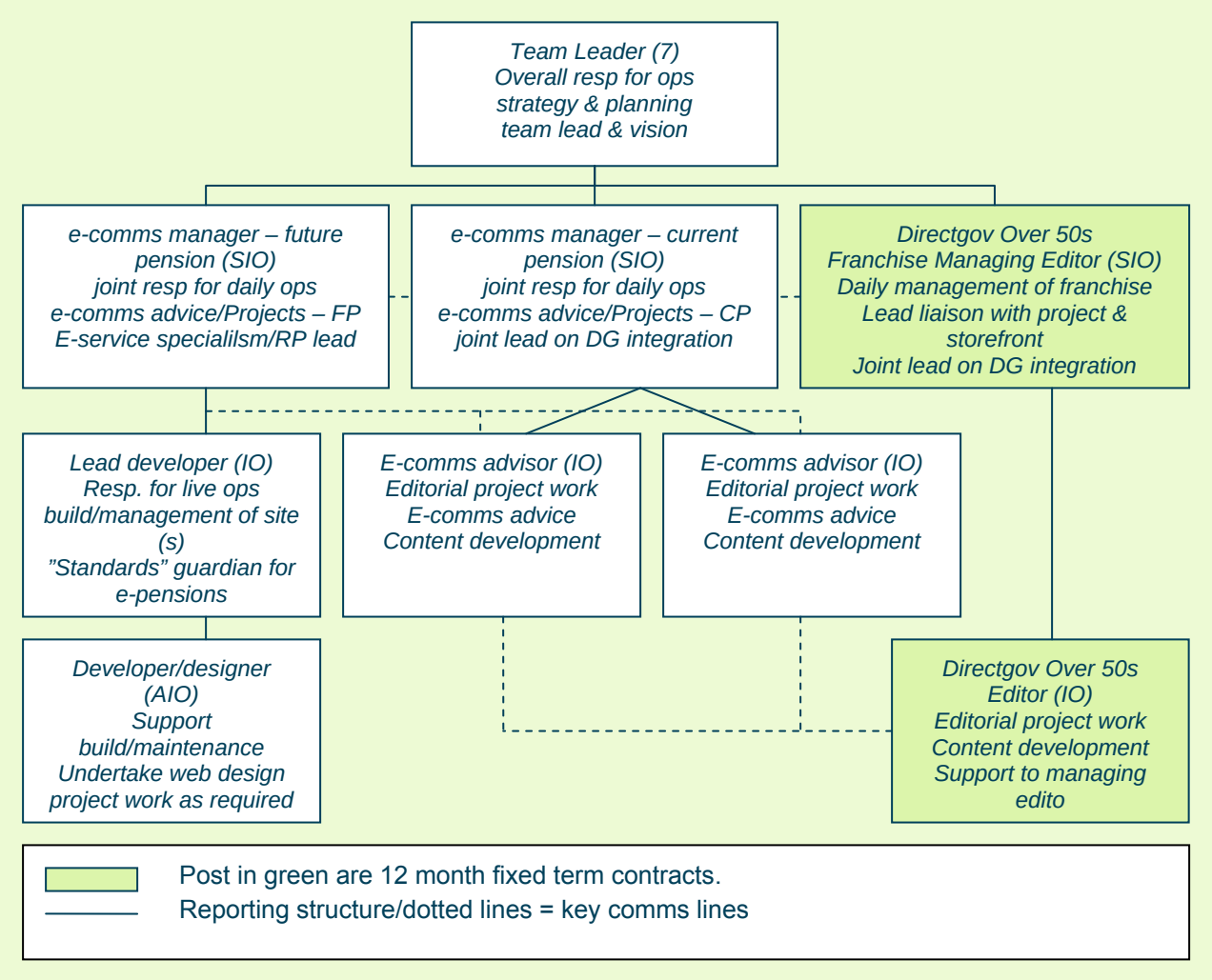
**Cabinet office**

Ian Watmore
Chief Information Officer
Ian.Watmore@cabinet-office.gsi.gov.uk

**DigiTV communication**

Jane Hancer
Téléphone : 01144 793 274 2661
jane.hancer@dgtv.gov.uk

**ICE Communications Limited**

Mandy Jackson
Téléphone : 01144 151 652 1000
stuaot@iceltd.net

# ANNEXE I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES COMMUNICATIONS EN LIGNE DU DEPARTMENT OF WORK AND PENSIONS