



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

LA RECHERCHE
COMMANDITÉE

GESTION DE GUICHETS UNIQUES DANS QUELQUES ADMINISTRATIONS DE L'OCDE : PRATIQUES EXEMPLAIRES

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

AVANT-PROPOS

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

Le présent rapport est constitué de cinq fiches analytiques, à raison d'une par pratique exemplaire.

Les recherches ont été supervisées par Estelle Mongbé, agente de recherche et réalisées avec la contribution de Céline Auger, Valérie Grenier et Alexandru Gurau, assistants de recherche.

Patricia Caron et Patricia Pelletier ont procédé à la révision linguistique du rapport et Chantal Lafrenière en a 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	III
AUSTRALIE	
BUSINESS ASSURANCE FRAMEWORK – CENTRELINK.....	3
1 CONTEXTE.....	4
2 ORGANISMES RESPONSABLES.....	10
3 CONTENU DE LA PRATIQUE.....	10
4 BILAN.....	17
BIBLIOGRAPHIE	21
AUSTRALIE	
DÉPLOIEMENT TERRITORIAL – CENTRELINK.....	25
1 CONTEXTE.....	26
2 ORGANISME RESPONSABLE	29
3 CONTENU DE LA PRATIQUE.....	29
4 FACTEURS DE SUCCÈS.....	39
5 BILAN DE L'EXPÉRIENCE.....	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXE I : LISTE DES PROGRAMMES QUE CENTRELINK OFFRE AU NOM DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES.....	43
COLOMBIE-BRITANNIQUE	
SERVICE DELIVERY INITIATIVE – COLOMBIE-BRITANNIQUE	47
1 CONTEXTE.....	47
2 ORGANISME RESPONSABLE	51
3 CONTENU DE LA PRATIQUE.....	51
4 BILAN.....	56
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXE I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE SERVICE BC	61
ANNEXE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE SERVICE DELIVERY INITIATIVE OFFICE.....	63

MAINE

RAPID RENEWAL SYSTEM - INFORME	67
1 CONTEXTE	67
2 ORGANISMES RESPONSABLES	70
3 CONTENU DE LA PRATIQUE	71
4 BILAN.....	75
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXE I : RAPID RENEWAL	81

ONTARIO

CENTRE D'APPELS SERVICEONTARIO	85
1 CONTEXTE	86
2 OBJECTIFS	87
3 ORGANISMES RESPONSABLES	88
4 CONTENU DE LA PRATIQUE	88
5 BILAN.....	93
BIBLIOGRAPHIE	95

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AUSTRALIE BUSINESS ASSURANCE FRAMEWORK – CENTRELINK

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
BAF	<i>Business Assurance Framework</i>
BPA	<i>Business Partnership Agreements</i>
FaCS	<i>Department of Families and Community Services</i>
FaCSIA	<i>Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs</i>
M/O	Ministère et/ou organisme

AUSTRALIE DÉPLOIEMENT TERRITORIAL – CENTRELINK

AIC	<i>Assistance for Isolated Children</i>
DAFF	<i>Department of Agriculture, Fisheries and Forestry</i>
DOTARS	<i>Department of Transport and Regional Services</i>
M/O	Ministère et/ou organisme
NRRSS	<i>National Rural and Regional Servicing Strategy</i>
NSW	<i>New South Wales</i>
RASC	<i>Remote Area Service Centre</i>
RTC	<i>Rural Transaction Centre</i>

COLOMBIE-BRITANNIQUE SERVICE DELIVERY INITIATIVE

BC	<i>British Columbia</i>
CMWT	<i>Cross-Ministry Work Teams</i>
GARI	<i>Gouvernement Accommodation Reduction Initiative</i>

ICBC	<i>Insurance Corporation of British Columbia</i>
MLC'S	<i>Ministry of Labor and Citizens' Services</i>
M/O	Ministère et/ou organisme
SDI	<i>Service Delivery Initiative</i>
SDN	<i>Service Delivery Network</i>
SDP	<i>Service Delivery Project</i>

MAINE

RAPID RENEWAL SYSTEM

BMV	<i>Bureau of Motor Vehicles</i>
InforME	<i>Information Resource of Maine</i>
NEI	<i>New England Interactive</i>

ONTARIO

CENTRE D'APPELS SERVICE ONTARIO

MSG	Ministère des Services gouvernementaux
M/O	Ministères et organismes



AUSTRALIE
BUSINESS ASSURANCE FRAMEWORK
CENTRELINK

BUSINESS ASSURANCE FRAMEWORK – CENTRELINK

POINTS SAILLANTS

Les relations entre Centrelink et ses partenaires sont formalisées par des ententes de partenariat (*Business Partnership Agreements*) composées de plusieurs protocoles qui portent sur des aspects spécifiques de la gestion des programmes de services délégués à Centrelink.

Le *Business Assurance Framework* (BAF) fait partie de ces protocoles. Il définit l'ensemble des stratégies, des procédures et des outils de gestion des risques associés aux activités des partenaires. Il repose sur le principe de l'« assurance mutuelle » selon lequel chacune des parties du protocole doit être assurée de la qualité de la contribution de l'autre partie à l'accomplissement des objectifs de l'entente de partenariat.

Le premier BAF a été élaboré et mis en œuvre afin d'améliorer la collaboration entre Centrelink et son principal partenaire, le *Department of Families and Community Services* (FaCS)), devenu le *Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs* (FaCSIA) en 2005. Si au début, les relations entre Centrelink et le FaCSIA étaient établies selon le modèle des rapports acheteur/fournisseur, elles ont évolué vers une alliance stratégique. Le BAF actuellement en vigueur reflète le principe de l'engagement commun pour la réalisation des résultats escomptés.

Selon le modèle de ce protocole conclu avec le FaCSIA, des BAF ont été intégrés dans toutes les ententes conclues par Centrelink avec ses partenaires clés.

Étant donné que Centrelink gère environ 30 % des dépenses gouvernementales pour le système de sécurité sociale, les versions préliminaires du BAF ont visé la minimisation des risques financiers associés aux paiements de prestations sociales. La collaboration entre Centrelink et ses partenaires s'est récemment étendue à d'autres domaines d'activité et, par conséquent, de nouveaux domaines de risque ont été constatés. Le BAF actuellement en vigueur a été conçu comme un instrument de collaboration dynamique et flexible pouvant servir à l'élaboration de stratégies de gestion des risques autres que ceux financiers.

Les rôles et les responsabilités des partenaires sur le plan de la gestion des risques sont distincts mais complémentaires. Centrelink assume la responsabilité de la gestion des risques opérationnels associés à la prestation de services, tandis que le FaCSIA est responsable de la pertinence du cadre général de gestion des risques. Le protocole met l'accent sur l'interdépendance entre les deux niveaux de gestion des risques. Des procédures de vérification et de validation externe sont prévues pour améliorer la pertinence et l'efficacité du FaCSIA.

Les principaux objectifs fixés par le BAF sont les suivants :

- minimiser les risques financiers associés à la prestation de services offerts par Centrelink au nom de ses partenaires;
- renforcer la collaboration des partenaires sur le plan de la gestion des risques;
- fournir une perspective exhaustive sur les mécanismes de gestion des risques et des mécanismes d'assurance existants afin de renforcer la confiance mutuelle des partenaires.

La variété des mécanismes d'assurance mutuelle et des mécanismes de gestion des risques intégrés dans le BAF a renforcé la viabilité des partenariats conclus par Centrelink avec les ministères et/ou organismes (M/O) du gouvernement australien.

1 CONTEXTE

Centrelink est le guichet unique qui offre, pour le compte des M/O australiens, des services gouvernementaux aux individus, aux entreprises et au secteur public.

Les services dispensés par le guichet unique se font sur la base de partenariats formalisés par des ententes entre Centrelink et les M/O (*Business Partnership Agreements* (BPA)).

Les BPA sont composés de plusieurs protocoles qui portent sur des aspects spécifiques de la gestion des services offerts en partenariat. Au nombre de ces protocoles, figure le BAF, une entente définissant l'ensemble des stratégies, des règles et des outils de gestion des risques associés aux activités de Centrelink et du M/O partenaire, notamment en ce qui concerne les prestations de sécurité sociale. Le *Business Assurance Framework* (BAF) repose sur le principe que les partenaires doivent mutuellement être assurés de la qualité de leur contribution à l'accomplissement des objectifs du BPA.

Étant donné que la plupart des services offerts par Centrelink font partie du portefeuille du *Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs* (FaCSIA¹), la présente étude portera uniquement sur le BAF associé au partenariat 2001-2004 entre ce ministère et Centrelink.

1.1 Historique

1.1.1 Évolution des relations entre Centrelink et le Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs

Initialement, la relation entre Centrelink et le FaCSIA était fondée sur des ententes de service individuelles (*Service Agreements*) conçues selon le modèle des rapports acheteur-fournisseur (*purchaser-provider relationships*). Ce modèle s'est montré limitatif et inapproprié parce qu'il alimentait la tendance des parties à négliger leurs responsabilités dans l'accomplissement de leurs objectifs communs (*shared outcomes*²). Afin de remédier à cet état de fait, la relation entre Centrelink et le FaCSIA a été redéfinie et restructurée par l'ajout d'une dimension de partenariat et d'alliance³. Cette transformation s'inscrit dans le processus de changement des pratiques de gestion enclenché vers la fin des années 1990, lorsque les modèles de gestion d'inspiration néolibérale sont graduellement remplacés par des modèles qui valorisent le partenariat, la gouvernance et l'approche pangouvernementale (*whole-of-government*⁴).

¹ Le *Department of Families and Community Services* est devenu en 2005 le *Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs*, lorsque des programmes destinés aux communautés autochtones ont été ajoutés à son portefeuille.

² John Halligan, *Advocacy and Innovation in Inter-Agency Management: the Case of Centrelink*, p. 10, <http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf>

³ « The nature of the FaCS - Centrelink relationship is a unique arrangement, which blends elements of purchaser/provider responsibilities with elements of partnership and alliance. » Centrelink, « Strategic Partnership Statement », *Business Partnership Agreement* 2001-2004, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm>

⁴ John Halligan, *Advocacy and Innovation in Inter-Agency Management: the Case of Centrelink*, p. 18, <http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf>

Les quatre ententes de partenariat signées par Centrelink et le FaCSIA depuis 1999 reflètent ces changements⁵. 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.

La troisième entente (2001-2004) repose sur une « Déclaration de partenariat stratégique » qui met l'accent sur l'implication des deux partenaires dans la réalisation des résultats escomptés et sur le partage des responsabilités, y compris en ce qui concerne la gestion des risques⁶.

Le pas décisif vers l'adoption d'une relation axée sur une vision et un engagement communs est 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'alliance⁷. Ce BPA de 2004 a d'ailleurs servi de modèle aux ententes de partenariat conclues entre Centrelink et d'autres M/O⁸.

1.1.2 Évolution du contenu du cadre d'assurance

Les éléments constitutifs du cadre d'assurance (le champ d'application, les rôles et les responsabilités des partenaires, les objectifs, les stratégies et les outils de gestion) ont été continuellement redéfinis au fur et à mesure que la relation entre Centrelink et le FaCSIA se transformait en une alliance stratégique. Avant d'être formalisé par le BPA 2001-2004, le cadre d'assurance a connu plusieurs versions préliminaires qui ont été intégrées aux BPA précédents.

■ Mécanismes d'assurance de la prestation de services (Service Delivery Assurance) prévus par l'entente de partenariat 1999-2001

Le BPA 1999-2001 prévoit que chacun des organismes a l'obligation de s'assurer que ses opérations internes sont efficaces et efficientes, que des procédures de contrôle adéquates sont mises en place, que les conseils, les données et les autres renseignements fournis sont exacts et fiables⁹.

⁵ Les ententes de 1999-2001, 2000-2001, 2001-2004, 2004-2007 sont accessibles en ligne, voir : FaCSIA, *Business Partnership Agreement*,

<http://www.facs.gov.au/Internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/businesspartnershipagreement.htm>

⁶ « The BPA itself will be viewed as a “living” document, reflecting the evolving and maturing nature of the relationship. [...] It reflects the fact that risks, reward, responsibilities and achievements are shared between the two agencies. ». Centrelink, « Strategic Partnership Statement », *Business Partnership Agreement 2001-2004*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm>

⁷ « [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 », *Scope Magazine*, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/\\$file/pr835_0404en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/$file/pr835_0404en.pdf)

⁸ Centrelink a conclu des ententes de partenariat avec le *Department of Education, Science and Training* (2005-2008), le *Department of Employment and Workplace Relations* (2003-2006, 2006-2009) et le *Department of Employment and Workplace Relations* (2005-2008). Toutes ces ententes incluent des BAF : « BAFs are included in all key business agreements to provide assurance on integrity of outlays, to identify risks and the control frameworks that mitigate those risks. » Centrelink, *Annual Report 2004-05*, p. 37, <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>

⁹ FaCS, « The Core Agreement », *Business Partnership Agreement 1999-2001*, section 2.3,

Le partage des responsabilités est basé sur le principe selon lequel, dans le cadre d'une relation acheteur/fournisseur, la responsabilité de la gestion des risques doit être attribuée au partenaire mieux placé pour gérer les risques, en l'occurrence Centrelink. L'entente prévoit un mécanisme de reddition de comptes (*Service Delivery Assurance*) qui oblige Centrelink à soumettre au FaCSIA un rapport annuel (*annual declaration statement*). Le rapport doit être revu par un vérificateur externe indépendant.

Par le biais de ce rapport annuel, le FaCSIA doit recevoir l'assurance que Centrelink :

- assume la responsabilité de l'élaboration et du maintien de procédures appropriées pour offrir les services de soutien au revenu et d'autres services au nom du FaCSIA;
- cible les risques significatifs associés à la prestation de services et indique les politiques, les procédures et les objectifs des modalités de contrôle mises en œuvre pour gérer ces risques;
- considère que ses politiques et procédures ont été élaborées de manière adéquate pour atteindre les objectifs des modalités de contrôle, notamment l'exactitude des paiements et la rapidité de la prestation des services;
- rapporte au FaCSIA toutes les illégalités, les irrégularités et les erreurs non corrigées attribuables à la direction ou au personnel de Centrelink et qui ont porté préjudice ou pourraient porter préjudice aux services offerts au nom du FaCSIA;
- rapporte au FaCSIA, en temps opportun, tous les cas où des politiques, des procédures et des modalités de contrôle ont échoué à l'atteinte des objectifs spécifiés; il s'agit de situations qui auraient pu engendrer des risques ou diminuer la confiance publique dans les services offerts par le FaCSIA si Centrelink n'avait pas pris les mesures appropriées¹⁰.

Réciproquement, Centrelink doit recevoir l'assurance que le FaCSIA respecte ses obligations, y compris celles ayant un impact sur la prestation des services¹¹.

■ Mécanismes d'assurance de la prestation de services (*Service Delivery Assurance*) prévus par l'entente de partenariat 2000-2001

Le BPA 2000-2001 reprend les dispositions de l'entente précédente concernant les mécanismes d'assurance de la prestation de services. Centrelink s'engage également à mettre en place une stratégie intégrée de gestion de risques centrée sur les aspects critiques de la prestation de services délégués par le FaCSIA. De plus, un groupe de travail conjoint est formé avec le mandat d'améliorer les mécanismes en place par la création d'un cadre d'assurance du partenariat (*Partnership Assurance Framework*). Les travaux de ce groupe et les versions antérieures du cadre d'assurance ont servi de base pour l'élaboration du protocole BAF inclus dans le *Business Assurance Agreement* 2001-2004.

<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/1999/documents/01.htm>

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Selon les dispositions de la *Commonwealth Services Delivery Agency Act* (1997), le FaCSIA a l'obligation d'organiser des consultations préalables et extensives sur les politiques et la mise en place de nouvelles initiatives, de soutenir Centrelink à mettre en œuvre sa stratégie de prestation de services, de fournir des conseils stratégiques, etc.

■ Business Assurance Framework

Le protocole BAF inclus dans l'entente de partenariat 2001-2004 est la première version intégrée et formalisée du cadre d'assurance. Par rapport aux versions antérieures, ce protocole définit plus clairement les rôles et les responsabilités des partenaires, met l'accent sur la collaboration des partenaires pour la réalisation des résultats escomptés (*shared outcomes*), prévoit de nouveaux mécanismes d'assurance et de gestion des risques et inclut également des dispositions sur la gestion des risques autres que les risques financiers. Le BAF 2001-2004 consiste en un ensemble intégré de stratégies et d'outils dont l'objectif est d'assurer les deux partenaires que les activités de chacun sont menées en conformité avec les dispositions des ententes de partenariat et que des mécanismes efficaces de gestion des risques sont mis en place.

Ce protocole est considéré comme un des piliers du *Business Assurance Agreement 2001-2004*. Il est repris par la dernière entente de partenariat signée par le FaCSIA et Centrelink (*Business Partnership Agreement 2004-2007*) qui fait partie d'une entente plus large conclue sur quatre ans (*Business Alliance Agreement 2004-2008*).

1.2 Enjeux

1.2.1 Enjeux liés à l'intégrité du système de prestations sociales

Au cours de l'année financière 2004-2005, Centrelink a été responsable de la gestion de programmes de paiements totalisant plus de 63 milliards de dollars, ce qui représente environ 30 % des dépenses gouvernementales¹². La vaste majorité de ces programmes (95 %) ont été délégués par les trois principaux partenaires de Centrelink : le FaCSIA, le *Department of Employment and Workplace Relations* et le *Department of Education, Science and Training*¹³. 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. Une des priorités majeures de Centrelink est donc d'assurer l'intégrité du système de prestations sociales. L'intégration de cadres d'assurance du partenariat aux ententes entre Centrelink et ses principaux partenaires répond au besoin de mettre en place un dispositif adéquat de gestion des risques sur le plan financier.

1.2.2 Enjeux liés à la collaboration sur le plan de la gestion des risques

Les ententes initiales conclues entre Centrelink et le FaCSIA étaient établies selon le modèle des rapports acheteur/fournisseur. Ce type de rapports amenait les deux organismes à se confiner dans leur rôle respectif, soit l'élaboration des politiques (FaCSIA) et la prestation de services (Centrelink), les buts communs étant négligés¹⁴. Cela se répercutait sur le plan de la gestion des risques, où le FaCSIA assumait la responsabilité du cadre général de gestion des risques, tandis que Centrelink assumait la responsabilité de la gestion des risques opérationnels. Les ententes

¹² Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 37, <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>

¹³ Australian National Audit Office, *Audit Report, Assuring Centrelink Payment - The Role of the Random Sample Survey Programme*, <http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/NewAuditReports/1BCB17EC56DE966BCA25717E0074B6BA!OpenDocument>

¹⁴ John Halligan, *Advocacy and Innovation in Inter-Agency Management: the Case of Centrelink*, p. 10, <http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf>

subséquentes ont souligné la nécessité de l'engagement commun des deux organismes pour la réalisation des résultats escomptés¹⁵. Dans cette nouvelle perspective, l'accent est mis sur l'interdépendance entre l'élaboration du cadre général de gestion des risques et la gestion des risques opérationnels. Le BAF doit établir clairement les rôles et les responsabilités des deux partenaires et servir de base à leur collaboration notamment sur le plan de la gestion des risques¹⁶.

1.2.3 Enjeux liés à l'amélioration des cadres antérieurs de gestion des risques

Les versions préliminaires du BAF ont fait l'objet d'une série d'évaluations internes et externes, notamment par l'*Australian National Audit Office* (ANAO) (Bureau national de la vérification). Les évaluations ont porté sur la performance des stratégies et des outils de gestion des risques utilisés, sur le partage l'information, sur la transparence des processus de reddition de comptes et sur l'efficacité de la collaboration des partenaires¹⁷. Les constatations et les recommandations effectuées ont servi à l'amélioration du dispositif de gestion des risques existants. Le BAF en vigueur a résulté d'un processus continu d'amélioration et est conçu actuellement comme un ensemble intégré de mécanismes d'assurance et de gestion des risques.

1.2.4 Enjeux liés à la confiance mutuelle des partenaires

Les relations entre le FaCSIA et Centrelink ont traversé des périodes de tension, surtout à la fin des années 1990, lorsque les deux organismes se reprochaient mutuellement de ne pas être suffisamment engagés l'un envers l'autre sur le plan des responsabilités primordiales¹⁸. Les relations entre les deux partenaires ont été redéfinies par l'intégration progressive d'éléments de partenariat et d'alliance. Le cadre d'assurance du partenariat (*Business Assurance Framework 2001-2004*) est un des piliers de l'alliance stratégique conclue en 2004. Il consiste en un ensemble de dispositions qui offrent 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. Les partenaires ont l'obligation de démontrer qu'ils s'acquittent correctement de leurs responsabilités, y compris en ce qui concerne la gestion des risques et l'élimination des erreurs matérielles¹⁹.

1.2.5 Enjeux liés au contexte des politiques sociales

Le BAF a été élaboré dans le contexte de la réforme du système de sécurité sociale en Australie. Le but de la réforme était de passer d'un système relativement rigide qui encourageait la passivité vers un système favorisant la participation active des citoyens aux secteurs économique et

¹⁵ Jeff Fitzgibbon, « Alliance 2004 : a new way of managing client relationships », *Scope Magazine*, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/\\$file/pr835_0404en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/$file/pr835_0404en.pdf) et FaCS, « FaCS – Centrelink Business Alliance », *Annual Report 2003-2004, Part 2 : Management and accountability*, http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm

¹⁶ FaCS, « FaCS – Centrelink Business Alliance », *Annual Report 2003-2004, Part 2 : Management and accountability*, http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm

¹⁷ Voir la note 44.

¹⁸ Halligan mentionne « *the mutual concern that both organisations were either insufficiently engaged in each other's primary responsibilities or too involved in their respective roles* ». John Halligan, *Advocacy and Innovation in Inter-Agency Management: the Case of Centrelink*, p. 10, <http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-halligan.pdf>

¹⁹ Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

social²⁰. Par conséquent, la collaboration entre les deux organismes s'est élargie à d'autres domaines d'activité et de nouveaux modes d'interaction avec la clientèle ont été mis au point. Dans ce contexte de changement, de nouveaux facteurs de risque sont susceptibles d'émerger²¹. Le cadre d'assurance du partenariat est conçu comme une entente dynamique et flexible (*living document*) qui offre aux partenaires l'assurance que des mécanismes de prévention et de gestion des risques sont mis en place ou peuvent être mis en place en cas de problème.

1.3 Objectifs

Les dispositions du BAF entre le FaCSIA et Centrelink (*Business Partnership Assurance Framework 2001-2004*) visent plusieurs objectifs qui correspondent aux enjeux décrits à la section précédente :

- Minimiser les risques financiers associés à la prestation de services dispensés par Centrelink au nom du FaCSIA;
- Renforcer la collaboration des partenaires sur le plan de la gestion des risques. Quatre objectifs spécifiques sont subsumés à cet objectif :
 - définir les modalités de collaboration;
 - favoriser, par les modalités de collaboration prévues, l'implication des deux organismes tant sur le plan du cadre général de gestion des risques que sur le plan de la gestion des risques opérationnels;
 - permettre aux partenaires de convenir d'une approche commune pour élaborer les mécanismes d'assurance (*assurance processes*) et les outils de gestion des risques et pour définir les indicateurs de performance²²;
 - assurer l'uniformité et la cohérence du système de gestion des risques, d'assurance et de vérification en adoptant des mesures communes de la performance;
- 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 organismes²³.

²⁰ Centrelink, « Strategic Partnership Statement », *Business Partnership Agreement 2001-2004*, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm>

²¹ Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, section 3.2, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>.

²² « The new approach will be based on common agreed approaches to definition of error, cause of error, correctness and accuracy, sampling size and structure, and methodology » Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, section 3.3, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

²³ « 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, « FaCS – Centrelink Business Alliance », *Annual Report 2003-2004, Part 2 : Management and accountability*, http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm

2 ORGANISMES RESPONSABLES

Selon le protocole d'assurance du partenariat (*Business Partnership Assurance Protocol 2001-2004*), la responsabilité de la gestion des risques est partagée entre le FaCSIA et Centrelink.

2.1 Centrelink

En déléguant à Centrelink la gestion de programmes de services spécifiques, le FaCSIA lui délègue aussi la responsabilité de la gestion des risques associés à la prestation des services (*operational risk*). Centrelink est donc responsable de la gestion des risques sur le plan opérationnel. Centrelink doit gérer ces risques en accord avec les dispositions de l'entente de partenariat, les politiques gouvernementales et la législation en vigueur.

2.2 Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs

Le FaCSIA demeure responsable de la pertinence du cadre général de gestion des risques et de la gestion des risques autres que ceux d'ordre opérationnel.

2.3 Instances responsables de la gestion, de la coordination et du suivi du cadre d'assurance du partenariat

Les principales instances responsables de la gestion, de la coordination et du suivi du cadre d'assurance du partenariat sont :

- au sein du FaCSIA : le directeur général du cadre de partenariat (*Executive Director, Partnership Framework*);
- au sein de Centrelink : le directeur général de l'Unité de développement des programmes (*General Manager, Business Development Unit*²⁴).

3 CONTENU DE LA PRATIQUE

3.1 Description de la pratique

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

- un dispositif intégré de stratégies, de procédures et d'outils de gestion des risques;
- un ensemble de mécanismes d'assurance (*assurance processes*) incluant des procédures de vérification et des procédures de reddition de comptes.

Les deux paliers sont interreliés, étant donné que le dispositif de gestion des risques constitue en soi un mécanisme d'assurance du partenariat.

²⁴ D'autres instances sont impliquées dans la gestion du cadre d'assurance du partenariat : la Direction de la gestion des risques, de la vérification et de l'observation (*Risk, Audit and Compliance Branch*) et la Direction des relations avec Centrelink (*Centrelink Relationship Branch*) du côté de FaCS et le Comité de vérification (*Centrelink Audit Committee*) du côté de Centrelink.

3.1.1 Dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques a été élaboré conjointement par Centrelink et le FaCSIA. Les stratégies, les procédures et les outils de gestion qui ont été mis en place visent principalement les risques financiers.

■ Stratégies de prévention, de détection et de dissuasion

Centrelink et le FaCSIA ont élaboré trois stratégies clés axées sur la prévention, la détection/récupération et la dissuasion²⁵. L'accent est mis sur la prévention plutôt que sur la détection des erreurs :

- les stratégies de prévention sont basées sur des procédures et des mécanismes qui visent à minimiser les risques d'inexactitude des paiements;
- les stratégies de détection et de récupération sont basées sur des procédures qui visent à détecter les paiements inexacts (*incorrect payments*) le plus rapidement possible et à les rectifier avec promptitude;
- les stratégies de dissuasion visent à promouvoir l'observation volontaire des lois (*voluntary compliance*) en sensibilisant le public aux risques et aux pénalités associés aux tentatives de recevoir frauduleusement des prestations (la probabilité de détection, la récupération des dettes et la possibilité de poursuites).

Pour atteindre les objectifs de ces trois stratégies, Centrelink a l'obligation :

- d'élaborer d'investigation et de dissuasion des paiements inexacts et des fraudes;
- d'entreprendre des activités de prévention, d'identification et de vérification des dettes, des activités de collecte et de récupération et des poursuites;
- d'effectuer le suivi et l'analyse de la performance et de rapporter les résultats.

Les modalités de gestion des risques prévues par le BAF viennent s'ajouter aux pratiques issues d'une initiative interne de Centrelink intitulée *Getting it Right*, déjà implantée en 2000.

Un des objectifs de cette initiative était d'améliorer l'exactitude des paiements et la justesse des décisions à l'égard des prestations financières. L'initiative visait également à éliminer la duplication dans les processus de travail. Le slogan de *Getting it Right* est : *Pay the right person, under the right program, at the right rate, for the right date* (payer à la bonne personne, par le bon programme, le bon montant, à la bonne date).

■ Principal outil de gestion des risques

Le plus important outil d'assurance du cadre d'assurance du partenariat²⁶ est constitué d'enquêtes portant sur des échantillons aléatoires de clients (*Random Sample Surveys*).

²⁵ FaCS, « Right payments to the right people », *Annual Report 2004-2005, Part 3 : Management and Accountability*, <http://www.facs.gov.au/annualreport/2005/part3/payments.html>

²⁶ « To ensure effective delivery of government programs, random sample surveys results are used to assure and improve the correctness and accuracy of social security outlays and are the primary quality assurance tool for the Business Assurance Framework. » Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 39, <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>

Les enquêtes sont menées dans le cadre d'un programme continu mis en place depuis 2002 qui permet non seulement de connaître le niveau et les causes de l'inexactitude des paiements, mais aussi de mesurer l'efficacité globale des procédures de gestion des risques financiers. Centrelink évalue chaque année les principaux programmes de paiements, d'autres programmes de moindre envergure étant évalués par rotation²⁷.

Les enquêtes sur des échantillons aléatoires de clients sont des analyses ponctuelles dont l'objectif est d'évaluer si les clients sont payés conformément aux « quatre piliers » de l'initiative « *Getting it Right* » (la bonne personne, le bon programme, le bon montant, la bonne date). Les analyses des données récoltées au moyen des enquêtes permettent de déterminer le ratio de l'inexactitude des paiements pour des programmes spécifiques (*rate of inaccuracy*) ainsi que le ratio global de l'inexactitude des paiements (*overall inaccuracy rate*)²⁸.

Les aspects à évaluer au cours des enquêtes sont définis d'un commun accord par le FaCSIA et Centrelink. Les principaux sont : l'exactitude des dépenses gérées (*accuracy of outlays*), l'exactitude des paiements (*payment correctness*) et les sources d'erreur.

Le FaCSIA a la responsabilité de faire valider les résultats de ces enquêtes par des instances de vérification externe. Par conséquent, cet outil de contrôle a fait l'objet de plusieurs rapports d'audit dont les constatations et les recommandations ont servi à améliorer la pertinence de la méthodologie utilisée. Les rapports de vérification ont accordé une attention particulière aux définitions relatives à l'exactitude des paiements (*payment correctness*)²⁹ et à la précision des paiements (*payment accuracy*)³⁰.

La précision et l'exactitude des paiements représentent deux principaux indicateurs de performance utilisés dans l'évaluation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques financiers. D'autres indicateurs de performance ont été définis pour évaluer l'efficacité des stratégies de prévention des paiements inexacts et des fraudes, de détection/récupération des dettes et de dissuasion tels que les montants totaux économisés (*savings to outlays*) grâce aux activités de vérification de la conformité des paiements; le montant total des dettes détectées et

²⁷ Centrelink, *Centrelink Annual Report 2001-02*, p. 89,

[http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102ch4en.pdf)

²⁸ Au cours de l'année financière 2004-2005, Centrelink a mené des enquêtes sur 2200 clients recevant des prestations financières dans le cadre de plusieurs programmes (retraites – *age pension*, paiements et allocations pour les personnes de soutien – *carer payments and allowances*). Le ratio global de l'inexactitude des paiements a été de 2,1 %. FaCS, « Right payments to the right people », *Annual Report 2004-2005, Part 3 : Management and Accountability*, <http://www.facs.gov.au/annualreport/2005/part3/payments.html>

²⁹ Exactitude des paiements (*payment correctness*) : Selon les dispositions du BAF, un paiement est exact si Centrelink paie à la bonne personne, par le bon programme, le montant exact des prestations que la personne a le droit de recevoir, dans les délais prescrits. Dans le contexte du BAF, l'exactitude des paiements réfère uniquement aux processus de prise de décision sous le contrôle de Centrelink. Par conséquent, les inexactitudes sont causées par des erreurs administratives attribuables à Centrelink.

³⁰ Précision des paiements (*payment accuracy*) : Selon les dispositions du BAF, un paiement est précis si Centrelink paie à la bonne personne, par le bon programme, le montant exact des prestations que la personne a le droit de recevoir, dans les délais prescrits, et chaque fois qu'un versement est effectué. Le client a l'obligation d'aviser les instances appropriées de tous les changements ayant des effets sur l'admissibilité aux prestations.

récupérées (*debt raising and recovery*); le nombre de cas de fraude référé au Directeur des poursuites pénales, etc.³¹.

■ Outils complémentaires

En plus des enquêtes sur des échantillons aléatoires de clients, d'autres outils de gestion des risques sont utilisés par Centrelink :

- activités d'examen (*review activity*) : ces activités d'examen ciblent les risques déterminés;
- services adaptés aux clients (*service profiling*) : ces services reposent sur une méthode d'identification et de vérification sélective des clients ayant besoin de services adaptés pour atteindre les résultats escomptés, y compris l'exactitude des paiements;
- activités de couplage et coordination des données (*data matching*) : ces activités reposent sur la comparaison des renseignements fournis par les clients à Centrelink avec des renseignements fournis à d'autres organismes, afin de vérifier, par exemple, les données sur les sources de revenu;
- activités de prévention et de détection du vol d'identité (*identity fraud*) : ces activités reposent sur la dénonciation des fraudeurs (rapports envoyés directement à Centrelink, aux ministères, au Parlement, etc.) et sur le partage d'information entre Centrelink et les M/O.

3.1.2 Mécanismes d'assurance et de reddition de comptes

Selon les dispositions du BAF 2001-2004, le FaCSIA a la responsabilité de vérifier, de valider et d'assurer le suivi des renseignements fournis par Centrelink sur le plan de la gestion des risques³². Plusieurs mécanismes et outils d'assurance ont été élaborés et ils permettent d'évaluer la performance de Centrelink et l'efficacité du BAF³³.

■ Rapport d'assurance annuel (Annual Assurance Statement)

Centrelink doit soumettre au FaCSIA des rapports d'assurance annuels pour démontrer qu'il s'acquitte de ses responsabilités. Le contenu de ce rapport doit :

- expliciter les modalités de gestion des risques cernés (un rapport détaillé sur l'exactitude des paiements énumérera les risques et les modalités de contrôle);
- expliciter les procédures par lesquelles Centrelink s'est assuré que les modalités de gestion sont adéquates et qu'elles ont fonctionné efficacement durant l'année financière (vérifications internes et externes, rapports de gestion, enquêtes sur des échantillons aléatoires, etc.);
- fournir des conseils sur les déficiences des modalités de contrôle des risques identifiées par les procédures d'évaluation et de vérification;

³¹ Ces indicateurs sont utilisés dans les rapports annuels du FaCS et de Centrelink pour l'évaluation de la performance. Voir notamment les sections *Achievements* des rapports annuels du FaCS.

³² Centrelink, *Business Partnership Agreement 2001-2004*, Section : Attachment A : Relationship Management Framework; Portfolio Roles, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm#parties> et Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, section 3.1, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

³³ Centrelink, « Business Partnership Assurance Protocol », *Business Partnership Agreement*, section 5, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#assure>

- indiquer si Centrelink est satisfait du taux d'exactitude des paiements effectués au nom de FaCS;
- indiquer que Centrelink a informé le FaCS des déficiences constatées sur le plan des politiques et des procédures de gestion des risques, y compris les déficiences pour lesquelles les coûts de rectification pourraient excéder les bénéfices.

Centrelink et le FaCSIA se sont mis d'accord sur les procédures périodiques de vérification et de validation externes des rapports d'assurance annuels de Centrelink.

■ Mécanismes de consultation et de coordination en matière de vérification (audit matters)

Par le BAF 2001-2004, le FaCSIA et Centrelink conviennent des modalités de consultation et de coordination entre les instances responsables des procédures de vérification interne : *Centrelink Audit* et *FaCSIA Audit and Compliance*. Le BAF repose également sur des procédures de vérification externe qui sont confiées à l'ANAO³⁴.

■ Activités d'examen (Reviews)

Ces activités visent à évaluer la conformité des prestations sociales effectuées par Centrelink au nom du FaCSIA. Selon les dispositions du BAF 2001-2004, Centrelink doit augmenter ou au moins maintenir le niveau des activités d'examen et continuer à élaborer des méthodologies d'évaluation de la conformité (*compliance methodologies*³⁵). Centrelink doit soumettre au FaCSIA des rapports sur les activités d'examen et les résultats de ces activités dans un délai de huit semaines suivant la période visée par l'examen. Les rapports fournissent de l'information détaillée sur les modifications des prestations (annulations, variations, etc.).

■ Activités de prévention des dettes et de surveillance (Debt Prevention and Monitoring)

Centrelink a établi un réseau national de prévention des dettes et de surveillance. Les agents chargés des activités de prévention des dettes et de surveillance offrent de l'assistance au niveau local des centres de service à la clientèle.

■ Plans de contrôle des fraudes (Fraud Control)

Le FaCSIA et Centrelink élaborent des plans de contrôle des fraudes qui reflètent les principes généraux du dispositif de gestion des risques financiers. Les deux partenaires ont l'obligation de fournir l'un à l'autre des copies de ces plans mis à jour, dans un délai de deux semaines suivant les mises à jour. Centrelink a l'obligation de consulter le FaCSIA pour mettre à jour les plans de contrôle des fraudes concernant les services offerts au nom de son partenaire. Lors de ces consultations, les deux partenaires évaluent les risques, conviennent de nouvelles activités de contrôle et/ou de changements aux activités prévues et intègrent ces modifications dans les

³⁴ La section 5.2 : Consultation and Coordination on Audit Matters du BAF 2001-2004 présente en détail les rôles et les responsabilités des instances chargées des procédures de vérification, ainsi que les principes directeurs et les objectifs des rapports de vérification. Centrelink, « Business Partnership Assurance Protocol », *Business Partnership Agreement*, section 5,

<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#assure>

³⁵ À titre d'exemple, Centrelink s'engage à effectuer 5,2 millions d'examen au cours de l'année financière 2001-2002. Centrelink, *Centrelink Annual Report 2001-02*,

[http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102ch4en.pdf)

versions actualisées des plans. Centrelink a l'obligation de soumettre au FaCSIA des rapports semestriels sur les vols d'identité (*identity fraud*) et les fraudes internes.

■ Rapport annuel sur les économies réalisées (*achievements on savings*)

Le FaCSIA doit soumettre au ministère des Finances et de l'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.

3.2 Gestion de la pratique

3.2.1 Partage des rôles et des responsabilités

■ Centrelink

En accord avec les dispositions du BAF, Centrelink assume les responsabilités suivantes sur le plan des risques opérationnels :

- Définir les risques significatifs associés à la prestation de services et soumettre au FaCSIA la documentation appropriée;
- Indiquer les objectifs des procédures de contrôle et soumettre au FaCSIA la documentation appropriée;
- Mettre en œuvre des procédures adéquates pour gérer les risques et atteindre les objectifs des procédures de contrôle³⁶.

■ Department of Families and Community Services and Indigenous Affairs

En accord avec les dispositions du BAF, le FaCSIA demeure responsable de la pertinence du cadre général de gestion des risques et de la gestion des risques autres que les risques d'ordre opérationnel. Plusieurs responsabilités découlent de ce principe de base :

- veiller à la bonne utilisation des ressources financières destinées aux programmes des services;
- élaborer un plan de contrôle des fraudes et s'assurer que les états financiers sont exacts et conformes aux dispositions légales;
- organiser des processus de vérification interne et externe des activités du FaCSIA, y compris les paiements effectués par Centrelink au nom du FaCSIA;
- transmettre à Centrelink, en temps opportun, toutes les spécifications sur les politiques et les programmes, y compris sur les objectifs de performance établis par l'entente de partenariat;
- vérifier, valider et assurer le suivi des renseignements fournis par Centrelink sur le plan de la gestion des risques, afin d'évaluer adéquatement la performance de Centrelink³⁷;

³⁶ Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, section 3, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

³⁷ Centrelink, *Business Partnership Agreement 2001-2004*, Section : Attachment A : Relationship Management Framework; Portfolio Roles, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratpa.htm#parties> et Centrelink, « The Business Partnership Assurance Framework », *Business*

- financer les activités de gestion des risques mises sur pied par Centrelink.

3.3 Implantation du Business Assurance Framework

Le BAF a été conçu comme une initiative progressive (*multi-staged*) nécessitant une implantation graduelle. Le processus d'implantation s'est déroulé en six étapes entre 2001 et 2003.

- Première étape (2001-2002) : étape centrée sur les mécanismes de gestion des risques financiers principaux définis dans le protocole 2001-2004³⁸. Le FaCSIA et Centrelink ont collaboré à la définition des indicateurs de l'exactitude des paiements. Centrelink a également adopté des mesures pour améliorer les modalités de contrôle de la qualité des paiements déjà existantes³⁹.
- Deuxième et troisième étape (janvier 2003) : l'accent a été mis sur les mécanismes d'assurance et de contrôle de la qualité d'autres services de première et de deuxième ligne. Les critères d'évaluation de la performance ont été élaborés au moyen de consultations avec les directeurs des programmes de services visés. Pour tester les procédures de contrôle de l'exactitude des paiements implantées durant la première étape, Centrelink a mis en œuvre un projet pilote sur le programme de paiements de retraites (*Age pension payments*). Ce programme de paiements a fait l'objet d'un rapport d'évaluation rédigé par l'ANAO. Les constatations et les recommandations faites par l'ANAO ont servi à l'amélioration des outils de gestion des risques financiers⁴⁰.
- Quatrième, cinquième et sixième étape (2003) : étapes consacrées à l'élaboration de mesures réciproques de la performance des services dispensés par Centrelink au nom d'autres partenaires et de standards pour l'évaluation de la performance de Centrelink sur le plan de la gestion interne⁴¹.

3.4 Modalités de suivi et d'évaluation

Les principales modalités de suivi et d'évaluation sont présentées dans la section 3.1.2 – Mécanismes d'assurance et de reddition de comptes.

Assurance Framework Protocol 2001-2004, section 3.1,

<http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

³⁸ Le BAF 2001-2004 reconnaît six risques principaux : l'inexactitude de l'information fournie par les clients; les erreurs dans les décisions concernant l'admissibilité à des programmes et le taux des prestations; les erreurs du système de paiement; l'inaccessibilité des systèmes de paiement; les erreurs dans les rapports sur l'exactitude des paiements que Centrelink doit soumettre au FaCS; les affirmations de la direction concernant les états financiers. Centrelink, « Business Partnership Assurance Protocol », *Business Assurance Framework Protocol*, section 3.2, <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>

³⁹ Centrelink, *Centrelink Annual Report 2001-02*, p. 88,

[http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102ch4en.pdf)

⁴⁰ FaCS, *Annual Report 2002-03*, section FaCS – Centrelink Strategic Alliance,

http://www.facs.gov.au/annualreport/2003/volume01/09_facs_centrelink_alliance.htm

⁴¹ Centrelink, *Centrelink Annual Report 2001-02*, p. 88,

[http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102ch4en.pdf)

4 BILAN

4.1 Rapports d'évaluation

Depuis son implantation, le BAF conclu entre le FaCSIA et Centrelink a fait l'objet de nombreuses évaluations effectuées par les deux partenaires et par des instances externes. L'efficacité du dispositif de gestion des risques est évaluée par le FaCSIA et Centrelink au moyen d'indicateurs de performance (*key performance indicators*) associés aux activités de prévention, d'identification et de contrôle des risques. Les rapports annuels du FaCSIA consacrent une section spéciale aux résultats obtenus par l'intermédiaire du BAF (*Business Assurance Framework - Achievements*⁴²). Entre 2001 et 2005, ces rapports indiquent que Centrelink a atteint la plupart des indicateurs de performance établis en accord avec le FaCSIA⁴³.

Des rapports de vérification externe dressés par l'ANAO ont démontré la pertinence et l'efficacité du BAF tant dans son ensemble que du point de vue de ses composantes particulières.

Des vérifications ont été ainsi menées sur l'efficacité des stratégies et des outils de contrôle des risques utilisés par Centrelink pour assurer l'intégrité des services dispensés au nom du FaCSIA⁴⁴. Les constatations et les recommandations effectuées ont servi à améliorer continuellement la pertinence des procédures et des outils de gestion des risques et à augmenter la transparence des modalités de reddition de comptes⁴⁵. Les rapports de vérification ont servi également au renforcement de la collaboration entre les deux partenaires pour les mécanismes d'assurance.

De manière générale, l'ANAO considère qu'avec l'implantation du BAF, des progrès significatifs ont été réalisés sur le plan de l'intégrité du système de prestations sociales.

Le BAF s'est avéré un instrument très utile pour améliorer la collaboration entre Centrelink et son principal client. Toutes les ententes conclues par Centrelink avec ses partenaires clés (*Department of Education, Science and Training, Department of Employment and Workplace*

⁴² Voir les rapports annuels de FaCS, la section « Management and Accountability. Right payments to the right people » à l'adresse suivante : www.facsia.gov.au/internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/annualreports.htm

⁴³ Pendant l'année financière 2004-2005, Centrelink n'a pas atteint les indicateurs de performance associés aux activités d'examen de la conformité (*compliance reviews*) à cause des restructurations des activités d'examen de la conformité à l'intérieur de l'organisation. Ce processus de restructuration est censé améliorer à long terme la capacité de contrôler la conformité (*compliance capabilities*). FaCS, « Right payments to the right people », *Annual Report 2004-2005, Part 3 : Management and Accountability*, <http://www.facs.gov.au/annualreport/2005/part3/payments.html>

⁴⁴ Ces vérifications ont visé le rôle du programme d'enquêtes sur les échantillons aléatoires (*Assuring Centrelink Payment - The Role of the Random Sample Survey Programme*, 2006); la gestion des dettes des clients (*Management of Customer Debt*, 2004-2005); les mécanismes d'évaluation de l'admissibilité au programme de paiements de pensions de vieillesse (*Assessment of New Claims for the Age Pension by Centrelink*, 2000-2001, *Age Pension Entitlements*, 2002-2003); la gestion des fraudes et des paiements inexacts (*Management of Fraud and Incorrect Payment in Centrelink*, 2001-2002). ANAO, *List of Audit Report by Agency*, <http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/ViewPubs!ReadForm&View=AuditReportByAgency&Title=Audit%20Reports%20by%20Agency&Cat=Centrelink&Start=1&Count=10>

⁴⁵ Par exemple, le rapport de vérification sur le rôle du programme d'enquêtes sur les échantillons aléatoires relève des incohérences méthodologiques qui limitent la fiabilité de cet outil de contrôle. Voir ANAO, *Audit Report, Assuring Centrelink Payment - The Role of the Random Sample Survey Programme*, <http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/NewAuditReports/1BCB17EC56DE966BCA25717E0074B6BA!OpenDocument>

Relations, Department of Agriculture, Fisheries and Forestry) incluent actuellement des protocoles d'assurance du partenariat (*Business Assurance Protocoles*).

4.2 Facteurs de succès

4.2.1 Création d'un cadre de collaboration et de coopération

Le succès de ce dispositif de gestion des relations partenariales qu'est le BAF repose principalement sur la collaboration et la coopération entre le FaCSIA et Centrelink. Les deux organismes ont collaboré et continuent de collaborer sur les différents plans de gestion du BAF : élaboration, mise en œuvre, évaluation, développement. Les instances responsables de la gestion du BAF organisent des rencontres trimestrielles pour échanger des idées, examiner les questions stratégiques principales et évaluer la performance des initiatives liées au BAF⁴⁶.

La définition claire des rôles et des responsabilités – distincts mais complémentaires – de chaque partenaire a également contribué au succès de cet outil de gestion.

4.2.2 Activités de formation continue et outils de soutien

Centrelink a mis en place une série d'outils de soutien pour faciliter et améliorer les processus de prise de décision quant aux programmes de prestations sociales.

À titre d'exemple, *Quality on Line* est un outil de vérification qui aide le personnel de Centrelink à prendre des décisions justes en ce qui concerne l'admissibilité des clients à des prestations sociales.

D'autres outils de gestion interne ont été créés ou améliorés dans le cadre de l'initiative *Getting It Right* : « products and tools were developed and improved to provide continued support for staff to assist them in making accurate and correct decisions⁴⁷ ».

Des activités de formation ont été également organisées pour améliorer les compétences du personnel de Centrelink. Par exemple, un programme de formation qui consiste en consistant dans un processus de certification et d'évaluation a été mis sur pied pour les vérificateurs internes de Centrelink⁴⁸. Les stratégies et les outils de gestion des risques créés par le BAF ont pu ainsi se greffer sur des outils déjà existants et bénéficier de l'appui d'un personnel compétent.

4.2.3 Culture organisationnelle axée sur la qualité des services

Comme il a été déjà mentionné dans ce rapport, les modalités de gestion des risques prévues par le BAF ont été greffées sur une initiative interne de Centrelink intitulée *Getting it Right*. L'objectif principal de cette initiative était d'améliorer l'exactitude des paiements et la justesse des décisions concernant les prestations financières. Le slogan de *Getting it Right* est *Pay the right person, under the right program, at the right rate, for the right date* (payer à la bonne personne, par le bon programme, le bon montant, à la bonne date). Les pratiques de travail implantées par cette

⁴⁶ Centrelink, *Annual Report 2004-2005*, p. 58, <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>

⁴⁷ *Ibid.*, p. 74.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 75.

initiative ont contribué à la création d'une culture organisationnelle axée sur la qualité des services⁴⁹.

4.2.4 Dynamisme et la flexibilité du cadre d'assurance du partenariat

Bien que le BAF ait été conçu initialement pour gérer les risques financiers, ses dispositions ont constitué une base pour l'élaboration de dispositions subséquentes applicables à d'autres domaines de risque.

Le BAF est perçu actuellement comme un ensemble de dispositions axées sur le principe de l'assurance mutuelle (*mutual assurance*). Le BAF est un instrument de collaboration dynamique et flexible qui a permis aux deux partenaires de s'adapter à l'environnement d'une complexité considérable dans lequel ils opèrent. La variété des mécanismes d'assurance et de gestion des risques intégrés dans le BAF a renforcé la viabilité des partenariats conclus par Centrelink avec les M/O du gouvernement d'Australie.

4.3 Orientations futures

Après avoir implanté des mécanismes d'assurance sur le plan de la gestion des risques financiers, Centrelink a l'intention d'adopter des principes et des mécanismes d'assurance dans d'autres domaines d'activité⁵⁰.

Par l'entente d'alliance FaCSIA – Centrelink 2004-2008, les deux partenaires s'engagent à collaborer pour élargir le BAF à d'autres services offerts par l'intermédiaire de Centrelink, notamment les services de première ligne, les services de soutien à la participation et les services d'information sur les droits et responsabilités. Le FaCSIA et Centrelink ont noté de commun accord les risques clés associés à ces services et ont collaboré à l'élaboration des méthodologies de contrôle et d'évaluation⁵¹.


⁴⁹ « A survey of staff in December 2001 on the impact of Getting it Right indicated that the cultural change required to reap the benefits of the Getting it Right strategy is now taking effect », Centrelink, *Centrelink Annual Report 2001-02*, p. 86, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102ch4en.pdf)

⁵⁰ Centrelink, *Centrelink Annual Report 2002-03*, p. 74, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0203pdf/\\$file/ar0203ch4en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0203pdf/$file/ar0203ch4en.pdf)

⁵¹ FaCS, *Annual Report 2003-04*, partie 3, http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/08_right_payments.htm

BIBLIOGRAPHIE

- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (Page consultée le 12 juin 2006). *Audit Report, Assuring Centrelink Payment - The Role of the Random Sample Survey Programme*, [en ligne], <http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/NewAuditReports/1BCB17EC56DE966BCA25717E0074B6BA!OpenDocument>
- CENTRELINK (Page consultée le 13 juin 2006). *Annual Report 2004-2005*, [en ligne], <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/publications/ar0405.htm>
- CENTRELINK (Page consultée le 13 juin 2006). *Annual Reports, 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/about_us/publications.htm
- CENTRELINK (Page consultée le 7 juin 2006). « Strategic Partnership Statement », *Business Partnership Agreement 2001-2004*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/stratp.htm>
- CENTRELINK (Page consultée le 13 juin 2006). « The Business Partnership Assurance Framework », *Business Assurance Framework Protocol 2001-2004*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/2001-2004/sections/assuranp.htm#business>
- FACS (Page consultée le 12 juin 2006). *Annual Reports, 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/annualreports.htm>
- FACS (Page consultée le 12 juin 2006). « FaCS – Centrelink Business Alliance », *Annual Report 2003-2004, Part 2: Management and accountability*, [en ligne], http://www.facs.gov.au/annualreport/2004/volume02/part02/07_partnerships.htm
- FaCS (Page consultée le 12 juin 2006). « The Core Agreement », *Business Partnership Agreement 1999-2001*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/businesspartnershipagreement/1999/documents/01.htm>
- FACSIA (Page consultée le 12 juin 2006). *Business Partnership Agreements*, [en ligne], <http://www.facs.gov.au/Internet/facsinternet.nsf/aboutfacs/businesspartnershipagreement.htm>
- FITZGIBBON, Jeff (Page consultée le 14 juin 2006). « Alliance 2004 : a new way of managing client relationships », *Scope Magazine*, [en ligne], [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/\\$file/pr835_0404en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/pr835_0404/$file/pr835_0404en.pdf)
- HALLIGAN, John (Page consultée le 12 juin 2006). *Advocacy and Innovation in Inter-Agency Management: the Case of Centrelink*, [en ligne], <http://faculty.arts.ubc.ca/campbell/soq-conf/papers/soq2004-halligan.pdf>



AUSTRALIE
DÉPLOIEMENT TERRITORIAL
CENTERLINK

DÉPLOIEMENT TERRITORIAL – CENTRELINK

POINTS SAILLANTS

L'agence Centrelink a été créée en 1997 afin d'offrir, pour le compte des ministères et/ou organismes (M/O) australiens, des services gouvernementaux intégrés aux individus, aux entreprises et au secteur public. Centrelink est l'une des six agences qui fournit des services à la population, sous la direction du *Department of Human Services*⁵².

Plusieurs raisons expliquent la nécessité pour Centrelink de créer une stratégie spécifique des régions rurales éloignées :

- la situation géographique de l'Australie ne permettait pas à Centrelink de joindre l'ensemble des communautés rurales éloignées;
- la rationalisation des effectifs des secteurs public et privé a entraîné une diminution des services dans les régions rurales;
- les citoyens réclamaient de meilleurs services.

C'est dans ce contexte que la *National Rural and Regional Servicing Strategy* (NRRSS), une stratégie nationale de services ruraux et régionaux, a été élaborée et adoptée par Centrelink en juillet 1998.

L'objectif principal de la NRRSS est d'accroître la prestation de services aux communautés rurales et aux citoyens des régions éloignées d'Australie, particulièrement pour les populations qui n'ont pas accès à un centre de services Centrelink⁵³.

Trois principaux mécanismes sont utilisés pour la réalisation de la NRRSS :

- l'implantation de programmes ruraux au nom des M/O;
- la signature d'ententes de partenariat avec des M/O fédéraux;
- la signature d'ententes de partenariat avec les États et territoires.

Ces mécanismes sont mis en œuvre par des modes variés de prestation de services qui font l'originalité de la stratégie de Centrelink.

Présentement, une nouvelle stratégie de prestation de services en régions éloignées, nommée *Centrelink – Serving Country Australia*, est en cours d'élaboration. Cette stratégie se veut une continuité de la NRRSS et sera accessible sur le site Internet de Centrelink vers le mois de décembre 2006⁵⁴.

La réussite de Centrelink dans l'amélioration de la prestation de ses services dans les régions rurales éloignées s'explique par :

- l'arrimage des différentes stratégies gouvernementales;
- la volonté politique;
- l'éventail et l'originalité des modes de prestation de services;
- les ententes de partenariat avec les guichets uniques des autres États et territoires.

⁵² Robert Mugford (17 juillet 2006). *Questions regarding the management of the NRRSS*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁵³ Centrelink, *Rural services*, <http://wwwcentrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/rural.htm>

⁵⁴ Robert Mugford (7 juin 2006). *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic_brabant@enap.ca

1 CONTEXTE

En Australie, environ 2,4 millions de personnes, soit ou 14 % de la population nationale, travaillent et résident dans un milieu rural ou en région éloignée. Ces communautés sont généralement de faible densité démographique et ont un accès réduit aux infrastructures de transport et de communication.

Dans les années 1990, le secteur privé et le secteur public ont progressivement rationalisé et centralisé leurs effectifs, ce qui a entraîné notamment :

- la fermeture de plusieurs centres de services dans les petites villes et les régions;
- la disparition de nombreux emplois pour les populations locales;
- une utilisation massive des centres d'appels comme principal moyen pour communiquer avec le gouvernement, ce qui a provoqué de longs délais d'attente pour les citoyens et un changement fréquent de téléphonistes lors d'un même appel.

De nombreuses critiques ont dénoncé le fait que le manque de flexibilité de l'offre gouvernementale de services aux communautés rurales et isolées entraînait une situation d'iniquité à l'égard de ces dernières qui n'avaient qu'un accès inégal ou limité aux services. C'est dans ce contexte qu'a été élaborée, en 1998, la *National Rural and Regional Servicing Strategy* (NRRSS⁵⁵).

1.1 Historique

L'agence Centrelink a été créée en 1997 afin d'offrir des services gouvernementaux intégrés aux individus, aux entreprises et au secteur public, pour le compte des ministères et/ou organismes (M/O) australiens. La situation géographique de l'Australie qui rendait difficile la prestation de services à l'ensemble de la population a conduit Centrelink à élaborer une stratégie nationale de services ruraux et régionaux, la NRRSS, qui a été adoptée en juillet 1998.

L'objectif principal de cette stratégie est d'accroître la prestation de services aux communautés rurales et aux citoyens des régions éloignées d'Australie, particulièrement pour les populations qui n'ont pas accès à un centre de services Centrelink (*Centrelink Customer Service Centre*⁵⁶).

L'implantation de cette stratégie s'est faite en deux phases⁵⁷.

◆ Phase 1 (de 1998 à 2001)

Des initiatives spécifiques ont été réalisées, notamment :

- la création d'un réseau d'agents et de points d'accès⁵⁸ implanté dans le cadre de partenariats entre Centrelink et des agences de certains États et territoires d'Australie;

⁵⁵ Robert Mugford (7 juin 2006). *National Rural & Regional Servicing Strategy* en pièce jointe dans *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic_brabant@enap.ca

⁵⁶ Centrelink, *Rural services*, <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/rural.htm>

⁵⁷ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

⁵⁸ Pour une définition de ces modes de prestation de services, voir la section 3.1.2 Modes de prestation de services.

- la participation au projet des centres ruraux de transaction (*Rural Transaction Centres – RTC*) administrés par le ministère du Transport et des Services régionaux (*Department of Transport and Regional Services – DOTARS*);
- une augmentation des services de visite à domicile (*visiting services*⁵⁹) pour améliorer la prestation des services en personne auprès des communautés rurales;
- la création de deux centres d'appels ruraux;
- l'implantation de modes de prestation de services électroniques, y compris l'accès à Internet; des vidéoconférences ainsi que des postes téléphoniques avec des télécopieurs.

◆ Phase 2 (à partir de 2001)

Les actions entreprises dans la phase 2 suivent trois axes d'intervention :

- soutenir les programmes fédéraux;
- répondre aux attentes grandissantes de la population éloignée envers Centrelink par rapport à la prestation de leurs services;
- atteindre plus efficacement les résultats stratégiques dans les régions rurales et régionales.

Toutefois, depuis 2002, l'Australie subit l'une des pires sécheresses depuis les cent dernières années, ce qui affecte considérablement les communautés rurales. Il est apparu nécessaire pour le gouvernement australien d'élaborer une nouvelle stratégie de prestation de services en régions éloignées qui serait une continuité de la NRRSS mais plus adaptée au contexte actuel. C'est dans ce cadre que la stratégie *Centrelink - Serving Country Australia* a été élaborée et est en cours d'adoption. Le texte de la stratégie *Centrelink - Serving Country Australia* sera accessible sur le site Internet de Centrelink vers le mois de décembre 2006⁶⁰.

1.2 Enjeux

■ Enjeux initiaux

Les enjeux initiaux de la mise en place de la NRRSS étaient notamment les suivants :

- Centrelink devait trouver les mécanismes permettant d'étendre ses services à l'ensemble des communautés rurales éloignées;
- Centrelink devait trouver des solutions pour contrer les effets négatifs de la rationalisation des effectifs des secteurs public et privé dans les régions rurales;
- Centrelink devait répondre aux demandes des citoyens qui réclament de meilleurs services.

■ Enjeux actuels (Centrelink – Serving Country Australia)

La nouvelle stratégie *Centrelink – Serving Country Australia* doit non seulement répondre aux enjeux qui existaient déjà au moment de l'adoption de la NRRSS, mais elle doit aussi tenir

⁵⁹ Le personnel de Centrelink se rend périodiquement dans les communautés rurales et éloignées pour fournir un service en personne aux individus. Ces visites sont basées sur les besoins de la population.

⁶⁰ Robert Mugford (7 juin 2006). *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic_brabant@enap.ca

compte des nouveaux défis liés essentiellement à la sécheresse qui sévit en Australie depuis quelques années.

L'ensemble de ces enjeux a servi à définir les sept principes sur lesquels s'appuie la nouvelle stratégie :

- Les habitants des communautés rurales se retrouvent parfois en situation d'isolation géographique extrême, ce qui nuit à leur accessibilité à des services gouvernementaux spécialisés. Ces populations ou habitants peuvent vivre des situations particulières, ce qui provoque des difficultés supplémentaires d'accès aux services gouvernementaux;
- Les employés gouvernementaux qui travaillent dans une région éloignée doivent connaître les spécificités liées aux conditions de vie particulières de chacune des communautés;
- Centrelink doit porter attention à l'offre de services informationnels, et ce, principalement pour les communautés rurales n'ayant pas accès à un centre de services Centrelink;
- Puisque le réseau de Centrelink est souvent considéré comme « le visage du gouvernement » au sein des communautés rurales ou éloignées, il est souvent utile d'établir des partenariats avec des organisations communautaires qui peuvent participer à l'offre de service;
- Lorsqu'il n'est pas possible pour Centrelink d'offrir les services d'un employé du gouvernement à une communauté, d'autres moyens de communication doivent être déployés;
- Les conditions de vie des communautés rurales ou éloignées doivent être prises en considération lorsque la population doit transiger avec le gouvernement (par exemple, remplir des formulaires, effectuer des paiements, etc.);
- Il importe de continuer à offrir des services gouvernementaux en ligne, ainsi que des formations aux citoyens sur la façon d'utiliser ces services⁶¹.

1.3 Objectifs

Les principaux objectifs de déploiement territorial établis par la NRRSS sont les suivants⁶² :

- accroître le volume de services de Centrelink aux communautés rurales et aux régions éloignées;
- réduire les distances que doivent parcourir les citoyens des zones éloignées, particulièrement les agriculteurs, ainsi que les frais engagés (transport, nourriture, service de garde, etc.) pour accéder à des services gouvernementaux;
- mettre en place des services qui répondent aux besoins spécifiques des localités en évaluant le type de clientèle (proportion de jeunes, de familles, de personnes âgées, de personnes appartenant à des communautés autochtones ou linguistiques minoritaires), ainsi que la taille de chaque communauté;
- diminuer les délais d'attente des centres d'appels et personnaliser le service offert;

⁶¹ Robert Mugford (7 juin 2006). *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic.brabant@enap.ca

⁶² Robert Mugford (7 juin 2006). *National Rural & Regional Servicing Strategy* en pièce jointe dans *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic.brabant@enap.ca

- engager des employés locaux (plutôt que des employés des centres urbains) qui sont plus en mesure de comprendre les problématiques particulières des citoyens ruraux, ce qui a pour conséquence de créer des emplois en région.

2 ORGANISME RESPONSABLE

L'organisme responsable de la NRRSS est Centrelink, une agence du gouvernement de l'Australie de type guichet unique. Centrelink est une des six agences qui fournit des services à la population, sous la direction du *Department of Human Services*⁶³.

3 CONTENU DE LA PRATIQUE

3.1 Description de la pratique

Différents mécanismes et modes de prestation de services sont utilisés pour la réalisation de la NRRSS.

3.1.1 Mécanismes de réalisation de la NRRSS

Centrelink met en œuvre la NRRSS par le biais de trois mécanismes :

- l'implantation de programmes ruraux au nom des M/O;
- la signature d'ententes de partenariat avec des M/O fédéraux;
- la signature d'ententes de partenariat avec les États et territoires.

■ Programmes ruraux implantés par Centrelink au nom des ministères et/ou organismes

Depuis l'adoption de la NRRSS en juillet 1998, Centrelink a créé et mis en œuvre plusieurs programmes afin de rendre les services gouvernementaux plus accessibles aux citoyens des communautés rurales et des régions éloignées⁶⁴. Deux programmes sont présentés à titre d'illustration dans la présente section⁶⁵ :

- *Farm Help* : programme d'accompagnement destiné aux agriculteurs qui désirent se retirer de l'industrie agricole;
- *Assistance for Isolated Children (AIC)* : programme destiné aux enfants qui n'ont pas la possibilité de fréquenter régulièrement l'école parce qu'ils vivent dans des régions isolées ou qu'ils ont des besoins spécifiques liés à la santé et à l'éducation.

⁶³ Robert Mugford (7 juin 2006). *Centrelink's rural strategy*, [courrier électronique à Frédéric Brabant], [en ligne], frederic_brabant@enap.ca

⁶⁴ Pour une liste complète des programmes, voir l'annexe I.

⁶⁵ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

◆ Farm Help⁶⁶

Farm Help est un programme offert par Centrelink au nom du ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de la Forêt (*Department of Agriculture, Fisheries and Forestry – DAFF*). *Farm Help* est destiné uniquement aux agriculteurs :

- ayant de faibles revenus;
- bénéficiant d'indemnités financières compensatoires et ne pouvant plus emprunter sur la base de leurs actifs;
- désirant se retirer de l'industrie agricole.

Farm Help fonctionne comme un système de soutien des décisions pour les agriculteurs qui émettent le désir de se retirer de l'industrie agricole. Le personnel offre des conseils professionnels aux agriculteurs à partir de l'analyse de leur situation financière et les informe des possibilités d'emplois pour ceux qui désirent quitter la profession.

Ce programme offre également des incitatifs aux agriculteurs pour leur permettre de vendre leurs actifs agricoles avant qu'ils ne perdent trop de valeur.

Le personnel du programme *Farm Help* fournit aux agriculteurs de l'information sur les différentes options qui s'offrent à eux. Ces options incluent :

- une assistance financière qui prend la forme d'un revenu de soutien, versé tous les 15 jours jusqu'à concurrence de 12 mois;
- la possibilité d'obtenir des conseils et de la formation ainsi qu'une bourse pouvant aller jusqu'à 5 500 \$ A;
- une aide aux agriculteurs pour la planification de leur avenir par le biais du *Farm Help Pathways Plan* qui décrit des options et des plans d'avenir;
- une bourse de plus de 50 000 \$ A pour les agriculteurs qui décident de quitter l'industrie agricole.

Le rôle de Centrelink est d'évaluer l'admissibilité et les droits des agriculteurs, de faire des paiements et de travailler avec toute la famille sur la planification à long terme de la ferme familiale. Le programme met l'accent sur l'analyse et les services de conseil professionnel pour soutenir la prise de décision des agriculteurs.

◆ Assistance for Isolated Children⁶⁷

L'AIC est un programme offert par Centrelink au nom du *Department of Education, Science and Training*. L'AIC vient en aide aux familles ayant un enfant de moins de 16 ans qui fréquente une école primaire, secondaire ou postsecondaire. Seules sont admissibles au programme les familles dont les enfants n'ont pas la possibilité de fréquenter régulièrement l'école parce qu'ils vivent dans des régions isolées ou qu'ils ont des besoins spécifiques liés à la santé et à l'éducation.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 30.

⁶⁷ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne, p. 34.

Le principe de base de l'AIC est que tous les jeunes Australiens devraient avoir accès à une éducation quotidienne dans une école publique appropriée⁶⁸ et ce, peu importe le revenu des parents.

L'assistance offerte par l'AIC prend la forme d'une aide financière exempte d'impôts attribuée sans égard au revenu aux familles :

- dont l'enfant est en pension dans un établissement public, privé ou un hôtel;
- qui entretiennent une deuxième maison afin de permettre à leur enfant de fréquenter l'école sur une base quotidienne;
- dont l'enfant suit à plein temps des cours à distance approuvés par le gouvernement australien.

Une aide financière supplémentaire calculée en fonction du revenu peut être allouée pour contribuer aux frais de pension.

■ Ententes de partenariat avec des ministères et/ou organismes fédéraux

Ce mécanisme entre dans le cadre de la deuxième phase de la NRRSS qui établit clairement l'importance de soutenir les programmes fédéraux tout en augmentant la portée et la visibilité des services offerts par Centrelink dans les régions rurales et éloignées. La participation au programme RTC du DOTARS ainsi qu'au *Road Show* du DAFF illustre bien cette collaboration entre Centrelink et les M/O.

◆ Programme Rural Transaction Centres

Centrelink participe au programme des RTC administré par le DOTARS. Son soutien au programme RTC se fait notamment par :

- une collaboration avec d'autres agences gouvernementales, des crédits d'union et des institutions financières pour fournir des services bancaires aux particuliers et d'autres types de services dans les régions éloignées;
- la mise en place d'agents, de services et d'installations au sein de plus de 171 RTC, ce qui permet notamment aux clients de ces centres :
 - de se procurer des formulaires et d'obtenir de l'information;
 - d'obtenir des réponses à des questions de base;
 - d'avoir accès à une ligne téléphonique spéciale qui leur permet d'entrer en contact avec un centre d'appels de Centrelink;
 - d'utiliser l'équipement d'un RTC gratuitement (photocopieur, télécopieur, Internet);
 - de déposer des formulaires remplis.

Bien que le DOTARS ait mis fin au programme RTC, Centrelink poursuit sa collaboration avec les RTC existants.

⁶⁸ Une école publique appropriée devrait offrir aux étudiants un enseignement selon leur niveau d'étude et fournir un accès aux installations, aux programmes ainsi qu'un espace adéquat lorsque l'élève a des besoins spécifiques relatifs à sa santé ou à son éducation.

◆ Department of Agriculture, Fisheries and Forestry Road Show

La tournée de présentation du DAFF appelée *Road Show* est un service itinérant d'information sur les programmes de ce ministère ainsi que sur d'autres politiques et programmes qui touchent les régions rurales et éloignées d'Australie.

Le *Road Show* se promène lors des festivités du *Field Day*, lors de grands spectacles ainsi que lors de conférences et d'événements ruraux.

Centrelink fait connaître ses services par le biais du *Road Show*, soit en faisant directement participer son personnel (en particulier les agents responsables de *Farm Help*) ou en fournissant de l'information au DAFF qui se charge de la publiciser lors du *Road Show*.

■ Ententes de partenariat entre Centrelink et les États et territoires

Centrelink a signé des ententes avec d'autres guichets uniques des États et des territoires australiens pour élargir sa capacité de rejoindre les individus vivant dans des communautés éloignées. Le partenariat entre Centrelink et Service Tasmania illustre cette coopération avec les États et territoires.

◆ Service Tasmania

Service Tasmania est un guichet unique offrant un accès à des services informationnels et transactionnels des trois paliers gouvernementaux (national, fédéral⁶⁹ et municipal) ainsi qu'au nom de certaines entreprises. Ce guichet unique offre plus de 450 services gouvernementaux au moyen des modes de prestation suivants⁷⁰ :

- 26 comptoirs de service (*Service Tasmania shops*);
- une ligne téléphonique (*Service Tasmania*);
- un site Internet (*Service Tasmania online*).

En 1997, Centrelink et Service Tasmania ont réalisé un accord de partenariat pour la prestation de services spécifiques dans certains *Service Tasmania shops*. Actuellement, 13 *Service Tasmania shops* sont concernés par ce partenariat⁷¹. Les *Service Tasmania shops* ont été choisis d'un commun accord par Service Tasmania et Centrelink et sont en général situés dans les localités où Centrelink n'est pas encore présent. L'entente de partenariat est renouvelée tous les trois ans. Toutefois, une révision se fait annuellement à la date d'anniversaire de l'accord.

⁶⁹ Par exemple, les partenaires du Commonwealth sont : le *Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs*; l'*Australian Taxation Office*; l'*Insolvency and Trustee Service Australia*; *Centrelink*; le *Department of Veterans' Affairs*; la *Health Insurance Commission*; la *Family Court of Australia* et le *Commonwealth Ombudsman*.

⁷⁰ Service Tasmania Board, *Service Tasmania Board : Strategic Plan 2004-2007*, <http://www.stors.tas.gov.au/item/stors/fb6e9f5b-06a6-502f-8f25-b4ba8a07158f/1/STRATEGIC%20PLAN%202004-2007%20Board.doc>

⁷¹ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

L'entente de partenariat entre Centrelink et Service Tasmania porte sur trois volets⁷² : la prestation des services; l'administration de la prestation des services et les services de vidéoconférence.

- Les services offerts au nom de Centrelink sont notamment :
 - de répondre aux questions concernant les paiements et les services de Centrelink et référer le client à une personne spécialisée de Centrelink lorsque cela est nécessaire;
 - d'encourager, de former et d'aider les clients de Centrelink à utiliser les services en ligne;
 - de fournir des formulaires et des publications de Centrelink;
 - de recueillir et de vérifier les formulaires de Centrelink et faire des photocopies des pièces justificatives lorsque cela est nécessaire;
 - de faire parvenir les formulaires à Centrelink pour le traitement de la demande;
 - d'aider les clients à prendre un rendez-vous avec le personnel de Centrelink.
- L'administration de la prestation des services consiste à :
 - entreposer les formulaires et la documentation supplémentaire des clients dans un endroit sécuritaire jusqu'à l'expédition à Centrelink;
 - maintenir des statistiques à partir d'un gabarit fourni par Centrelink;
 - s'occuper des présentoirs et de l'approvisionnement via un *Centrelink Customer Service Centre*.
- Les services de vidéoconférence : certains *Service Tasmania shops* sont dotés d'un service de vidéoconférence qui permet aux individus d'établir un contact visuel avec une personne spécialisée de Centrelink.

3.1.2 Modes de prestation de services

Centrelink a recours à divers canaux pour étendre sa prestation de services en direction des régions rurales et éloignées. Quelques-uns de ces modes de prestation de services sont présentés dans la présente section.

■ Agents de Centrelink et points d'accès

Centrelink possède un réseau d'agents et de points d'accès qui constitue un point de contact gouvernemental pour les individus ainsi que des services informationnels dans plus de 550 communautés⁷³. On compte 195 de ces agents et points d'accès qui sont spécifiquement à la disposition des peuples autochtones. De plus, 171 de ces agents et point d'accès sont situés dans les RTC.

⁷² Edwards Andrew (13 juillet 2006). *Questions regarding Service Tasmania*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁷³ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

- Les points d'accès Centrelink sont des installations en libre-service qui offrent des services de base aux individus vivant dans des régions rurales éloignées. Le personnel présent dans les points d'accès n'a pas la formation nécessaire pour offrir des services gouvernementaux aux clients. Aucun service en personne n'est fourni dans les points d'accès de Centrelink. Les services offerts aux points d'accès sont les suivants :
 - l'accès gratuit au téléphone pour communiquer avec un agent du service à la clientèle de Centrelink;
 - l'accès gratuit à un télécopieur pour envoyer de l'information à Centrelink;
 - l'accès à des formulaires gouvernementaux, à des brochures et à de l'information sur les programmes de Centrelink⁷⁴.

Depuis juillet 2005, le personnel de 115 des 118 points d'accès, appelés *Access Point (Plus)*, peut numériser, copier et vérifier les pièces d'identité des clients. Ainsi, les clients n'ont plus à envoyer des copies originales par la poste pour accompagner leur demande⁷⁵.

- Les agents de Centrelink sont des employés contractuels embauchés par Centrelink, qui œuvrent dans les régions où les besoins de la population requièrent plus que les services offerts dans les points d'accès. En plus des services que l'on retrouve généralement dans les points d'accès, l'agent de Centrelink a pour principales tâches de⁷⁶ :
 - fournir aux clients un accompagnement dans l'utilisation des services gouvernementaux en ligne tels qu'Internet et les services automatisés par téléphone;
 - s'assurer que le centre dispose de téléphones, de postes Internet, de télécopieurs et dans certains cas, d'un service de vidéoconférence avec des spécialistes de Centrelink à la disposition des individus⁷⁷;
 - recueillir des formulaires, aider les individus à les remplir et fournir des conseils aux citoyens par rapport à certaines transactions;
 - répondre à des questions d'ordre général ou diriger les citoyens directement aux employés spécialisés de Centrelink pour des services plus spécifiques;

■ Terminaux libre-service (Self Service Kiosk Trial)

Centrelink a présentement un projet pilote de huit terminaux libre-service dans la région *North Central Victoria*⁷⁸. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de Centrelink d'améliorer la capacité des individus à traiter de façon autonome avec le gouvernement. Les terminaux sont situés dans les bureaux de Centrelink, mais le projet prévoit d'introduire cinq nouveaux terminaux dans des espaces publics tels qu'un bureau médical et une université⁷⁹.

⁷⁴ Centrelink Services, *Centrelink Access Points and Agents*, http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/centrelink_agents.htm

⁷⁵ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁷⁶ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

⁷⁷ Centrelink a signé un contrat avec *Optus* pour la distribution d'équipement de vidéoconférence aux endroits où il y a des agents de Centrelink. Ce contrat d'exclusivité se termine en décembre 2007.

⁷⁸ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

⁷⁹ *Ibid.*

■ Centres d'appels ruraux (Rural Call Centres)

Centrelink possède deux centres d'appels ruraux formés d'environ 100 employés qui desservent un secteur géographique spécifique. Ces centres d'appels ont les particularités suivantes⁸⁰ :

- les employés de ces centres d'appels proviennent obligatoirement de régions rurales et sont donc sensibles aux problématiques et aux besoins particuliers qui affectent les habitants de zones rurales;
- les individus provenant des régions rurales ont une priorité d'appel;
- les centres d'appels reçoivent, en moyenne, 500 000 appels annuellement.

■ Ligne d'assistance pour les agriculteurs (Farmer assistance line)

Centrelink a créé une ligne téléphonique sans frais pour les agriculteurs. Cette ligne spécialisée permet aux agriculteurs d'obtenir de l'information sur les programmes, les services et les subventions auxquels ils sont admissibles.

■ Service de rencontre personnalisé

Centrelink travaille en collaboration avec le *Department of Human Services* ainsi qu'avec les agences de ce ministère pour connaître les possibilités de concevoir un service mobile dans une communauté rurale et éloignée. Les équipes (*Remote Visiting Teams*) de Centrelink se rendent périodiquement dans les communautés rurales et éloignées pour fournir un service en personne aux individus. Ces visites sont basées sur les besoins de la population. Par exemple, un spécialiste financier de Centrelink peut se rendre dans une ville pour donner un séminaire sur la préparation de la retraite aux agriculteurs lorsqu'il y a une demande à cet effet.

■ Rural News Magazine

Centrelink publie un magazine d'information pour les individus vivant dans des régions rurales et éloignées qui procure des renseignements à propos⁸¹ :

- des services informationnels et transactionnels qu'il est possible de faire via Centrelink et d'autres agences du *Department of Human Services*;
- de sujets touchant leur communauté;
- de l'amélioration de la prestation des services dans leur région⁸².

■ Centres d'appels pour les autochtones

Centrelink possède trois centres d'appels pour les autochtones. Ces centres permettent d'améliorer la prestation des services aux autochtones en leur offrant un mode de prestation de services accessible dans les régions éloignées n'ayant parfois pas d'accès direct avec Centrelink.

⁸⁰ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁸¹ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁸² L'objectif de Centrelink est de publier trois numéros de ce magazine par année.

■ Centre de service pour les régions éloignées

Les centres de service pour les régions éloignées (*Remote Area Service Centre – RASC*) permettent à Centrelink d'offrir des services gouvernementaux plus adéquats aux communautés autochtones des régions éloignées de l'Australie. Centrelink, en partenariat avec les communautés éloignées, le gouvernement de l'État ou du territoire, des partenaires privées ainsi que d'autres partenaires ont implanté sept RASC dans les régions éloignées de *West Australia*, *Northern Territory* et *Queensland*.

Les RASC peuvent notamment⁸³ :

- aider la communauté à élaborer un plan d'autogestion (*participation plan*) permettant d'établir les buts et de trouver les solutions aux obstacles qui pourraient nuire à la réalisation du plan;
- offrir une aide spécialisée aux individus;
- améliorer les liens entre Centrelink et les organismes non gouvernementaux de la communauté;
- offrir de l'information sur les programmes et services gouvernementaux.

Les centres d'appels pour les autochtones et les RASC sont des modes de prestation de services utilisés dans le cadre de *l'Indigenous Servicing Strategy* et la *Multicultural Services Strategy*. Toutefois, étant donné que la stratégie *Centrelink – Servicing Country Australia* vise notamment à établir un lien avec l'ensemble des stratégies relatives à la prestation de services, il est apparu opportun de mentionner tout mécanisme contribuant à atteindre cet objectif⁸⁴.

Il faut également mentionner une particularité très intéressante de Centrelink qui est son utilisation des modes de prestation spécifiques des technologies de l'information dont notamment :

- *The Internet Remote Access Service*;
- le portail de Centrelink;
- les services permettant une interaction directe avec le gouvernement (Internet et courriel, *Interactive Voice Response*, *Electronic Data Exchange*);
- *Centrelink Confirmation eServices*;
- *Centrepay*;
- *Access Card*;
- le système de vidéoconférence.

⁸³ Centrelink, *Centrelink Scan of Rural Servicing*, Document interne.

⁸⁴ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

3.2 Gestion

3.2.1 Gestion de la National Rural and Regional Servicing Strategy

Comme il a été mentionné dans la section 3.1, la réalisation de la NRRSS est structurée à partir de trois mécanismes :

- des programmes ruraux implantés par Centrelink au nom des M/O;
- des ententes de partenariat avec des M/O fédéraux;
- des ententes de partenariat entre Centrelink et les États et territoires.

La gestion de ces mécanismes se fait par le *National Support Office* de Centrelink à l'intérieur de deux divisions distinctes⁸⁵ :

- le *Stakeholder Relationships Group* : division dont la tâche principale est d'administrer les relations avec les différents M/O;
- le *Service Delivery Group* : division dont la tâche principale est de s'occuper de l'application des ententes et des programmes sur le terrain.

Chacune de ces sections doit rendre des comptes et définir clairement aux M/O la manière dont chaque programme est géré ou appliqué sur le terrain.

À titre d'illustration, l'étude de cas de la gestion du programme « Agents de Centrelink et points d'accès » est présentée ci-après.

3.2.2 Étude de cas : gestion du programme « Agents de Centrelink et points d'accès⁸⁶ »

■ Contrats individuels

Afin de permettre à la population de bénéficier des services fournis par les agents de Centrelink et dans les points d'accès, Centrelink signe avec chacun de ses partenaires des contrats d'un an pour les agents de Centrelink ainsi que le personnel qui travaille dans les points d'accès. Ces contrats sont négociés à partir d'un gabarit général de contrat avec chaque organisation hôte (*Host Organisation*) sur une base annuelle⁸⁷. De plus, le personnel de l'organisation hôte signe une entente de confidentialité pour s'assurer de la protection et de la confidentialité de l'information des clients.

■ Financement

Le financement se fait de la manière suivante :

- les agents et les points d'accès sont financés à partir du revenu que Centrelink perçoit pour la prestation de programmes au nom des M/O;

⁸⁵ Bien qu'il y ait plus de deux divisions dans le *National Support Office*, ce travail s'attarde sur les divisions qui concernent la gestion des programmes et des partenariats.

⁸⁶ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁸⁷ À l'exception de Service Tasmania (base triennale).

- les agents autochtones sont payés à partir de fonds qui proviennent directement du *Department of Family and Community Services and Indigenous Affairs* sous la forme d'un programme de subvention nommé *Community Agent Program*;
- Centrelink rémunère les organisations hôtes sur la base d'un cadre de financement standard (actuellement en révision). De plus Centrelink paie tous les coûts associés à l'utilisation du matériel et des télécommunications des organisations hôtes et l'aménagement de l'espace.

■ Gestion de la performance

Pour s'assurer que les individus et la communauté reçoivent un niveau approprié de services, les agents sont formellement évalués au moins deux fois par an et les points d'accès au moins une fois par an⁸⁸.

L'équipe chargée de l'évaluation se sert d'un cadre d'administration des performances (*Performance Management Framework*) qui s'articule autour de deux types de mesure de performance :

- La charge de travail – Cette mesure s'effectue par :
 - l'analyse des fonctions principales de l'emploi telles que le nombre, la durée et la nature des requêtes des individus;
 - l'analyse de l'usage du téléphone, d'Internet, du télécopieur sur chaque site;
 - la consultation des registres des centres de service à la clientèle pour connaître le volume de travail et le nombre de formulaires que les agents reçoivent ainsi que toute autre information que le centre de service à la clientèle pourrait fournir.
- La satisfaction de la clientèle – Cette mesure s'effectue par :
 - l'analyse de toutes les questions provenant de la ligne de la satisfaction de la clientèle (*Customer Feedback Line*) et la cueillette de commentaires d'autres sources (agents, centre de service à la clientèle, centres d'appels, etc.);
 - les résultats du sondage que Centrelink effectue chaque année sur la satisfaction de la clientèle à partir d'un échantillon représentatif de la population rurale;
 - d'autres résultats de sondages sont également pris en compte lors de la révision administrative de performance (*performance management review*) tels que les résultats du *Value Creation Workshop's*.

■ Publicité

Aucune activité promotionnelle d'envergure n'est entreprise à l'exception du lancement officiel du programme « Agents de Centrelink et points d'accès ». Toutefois, ces services font l'objet de publicité dans les publications gouvernementales, particulièrement le *Rural Magazine News* qui souvent fait la promotion de la disponibilité et de l'accessibilité de ces services.

⁸⁸ Cela est indiqué dans leur contrat.

4 FACTEURS DE SUCCÈS

Quatre facteurs du succès de la stratégie de déploiement territorial de Centrelink sont à souligner :

- la volonté politique;
- les ententes de partenariat avec les guichets uniques des autres États et territoires;
- l'éventail et l'originalité des modes de prestation de services;
- l'arrimage des différentes stratégies gouvernementales.

4.1 Volonté politique

Centrelink a investi des efforts considérables pour améliorer ses services dans les régions rurales et éloignées. Depuis l'élaboration de la NRRSS, Centrelink a effectué plusieurs activités et recherches auprès du personnel régional de Centrelink et des individus vivant dans les régions éloignées pour s'assurer que le gouvernement d'Australie est en mesure de répondre aux besoins des communautés éloignées. Les activités les plus notoires sont les suivantes :

- en 2002, Centrelink a organisé une conférence portant sur les effets de la NRRSS (*Annual Rural Servicing Conference*) à Port Augusta. Cette conférence a regroupé 42 délégués représentant chaque bureau de soutien régional, *Centrelink Area Support Office* ainsi que des responsables du *National Support Office* et des employés locaux. Les discussions portaient sur les directions actuelles et futures de la NRRSS. Cette conférence a également permis aux *Rural Services Teams* d'exprimer leurs attentes et exigences concernant la prestation des services actuelles⁸⁹.
- en 2005, Centrelink a publié un document interne qui portait sur l'analyse des programmes et des modes de prestation de services servant à réaliser la NRRSS. Ce document a été élaboré à partir d'un questionnaire envoyé aux employés de Centrelink travaillant dans des régions rurales et éloignées. Plusieurs recommandations ont été formulées et cela a servi lors de l'élaboration de la nouvelle stratégie.
- chaque année, Centrelink effectue des sondages auprès de la population pour connaître le taux de satisfaction de la clientèle des services en lien avec la NRRSS.

4.2 Ententes de partenariat avec les guichets uniques des autres États et territoires

La réalisation d'ententes de partenariat avec les autres États et territoire d'Australie a permis à Centrelink, notamment :

- de rejoindre une plus large portion de la population;
- d'ouvrir des centres en colocation dans des régions rurales qui ne permettaient pas, en raison de la très faible population, l'ouverture d'un centre de service Centrelink;
- de partager les coûts opérationnels avec différents partenaires;
- d'augmenter le nombre de points de service Centrelink.

⁸⁹ Centrelink, *Annual report 2001-2002*, p. 145,
[http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102en.pdf)

4.3 Éventail et originalité des modes de prestation de services

Pour s'assurer de rejoindre l'ensemble de la population, Centrelink a conçu des modes de prestations originaux qui permettent d'établir un contact avec une population qui traditionnellement n'avait pas beaucoup d'échange direct avec le gouvernement. Par exemple, le principe du service de visites à domicile (*visiting services*) permet au gouvernement de se déplacer vers sa population. Cette façon de faire a pour effet de diminuer les inégalités de service par rapport aux citoyens.

4.4 Arrimage des différentes stratégies gouvernementales

La volonté gouvernementale d'intégrer la prestation des services offerts aux citoyens se matérialise dans les modes de prestation de services utilisés dans le cadre de la stratégie *Centrelink – Servicing Country Australia*. En effet, certains mécanismes auxquels fait référence la nouvelle stratégie tels que les centres d'appels pour les autochtones et les RASC ont été conçus dans le cadre d'autres stratégies connexes telles que l'*Indigenous Servicing Strategy* et la *Multicultural Services Strategy*⁹⁰. Un tel arrimage entre les diverses stratégies gouvernementales ne peut que favoriser l'atteinte de l'objectif commun qui est celui de la prestation des services à l'ensemble de la population australienne.

5 BILAN DE L'EXPÉRIENCE

Un sondage national portant sur la satisfaction de la clientèle des centres d'appels de Centrelink et des centres de service à la clientèle a révélé un taux de satisfaction élevé auprès des communautés rurales⁹¹ :

- 90,3 % des individus habitant dans les communautés rurales ont évalué les centres d'appels comme étant bons ou très bons;
- 86,7 % des communautés rurales ont évalué les centres de service comme étant bons ou très bons.

La NRRSS a permis au gouvernement australien d'ajuster ses services aux besoins des communautés rurales et éloignées et les sondages sur la satisfaction de la clientèle auprès de ces communautés démontrent clairement la réussite de la NRRSS de Centrelink.

L'élément principal qui est ressorti lors de l'évaluation du déploiement territorial de Centrelink est que l'établissement d'une stratégie spécifique des régions rurales et éloignées a permis de rassembler les ressources nécessaires autour d'objectifs spécifiques et d'augmenter, par ce fait même, les chances de réussite de Centrelink à améliorer la prestation de ses services dans les régions rurales et éloignées.

⁹⁰ Robert Mugford (18 juillet 2006). *Quebec Government Response July 2006*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine_auger@enap.ca

⁹¹ Centrelink, *Annual report 2004-2005*, p. 109-110, [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_5.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_5.pdf)

BIBLIOGRAPHIE

- AUSTRALIA. DEPARTMENT OF COMMUNICATOIN, INFORMATION TECHNOLOGY AND THE ARTS (Page consultée le 14 juillet 2006). *Strategy 1 - Delivery of access to government services through OACs*, [en ligne], http://www.dcita.gov.au/ict/publications/online_access_working_group_final_report_2005/online_access_centre_sustainability_working_group_final_report_2005/section_2_sustainability_strategy_development_and_outcomes/strategy_1_delivery_of_access_to_govt_services_through_oacs
- CENTRELINK (Page consultée le 15 juillet 2006). *Access Points and Agents*, [en ligne], http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/centrelink_agents.htm
- CENTRELINK (Page consultée le 10 juillet 2006). *Annual report 1999-2000 - Chapitre 8*, [en ligne], <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/ea3b9a1335df87bcca2569890008040e/8a63ea23cf8fe01aca2569a600424d0d!OpenDocument&Highlight=2.telecentres>
- CENTRELINK (Page consultée le 23 mai 2006). *Annual report 2001-2002*, [en ligne], [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/\\$file/ar0102en.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0102pdf/$file/ar0102en.pdf)
- CENTRELINK (Page consultée le 19 mai 2006). *Annual report 2004-2005*, [en ligne], [http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/\\$file/chapter_5.pdf](http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/filestores/ar0405pdf/$file/chapter_5.pdf)
- CENTRELINK (2005). *Centrelink Scan of Rural Servicing*, mars, Document interne.
- CENTRELINK (1998). *National Rural and Regional Servicing strategy*, juillet, Document interne.
- CENTRELINK (Page consultée le 15 juillet 2006). *Rural Services*, [en ligne], <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/rural.htm>
- NEW SOUTH WALES GOVERNMENT (Page consultée le 13 juillet 2006). *New South Wales Access Program delivering government services to rural communities*, [en ligne], <http://www.nsw.gov.au/gap/index.asp>
- SERVICE SA (Page consultée le 13 juillet 2006). *About Service SA*, [en ligne], <http://www.service.sa.gov.au/aboutus.asp#shops>
- SERVICE TASMANIA BOARD (Page consultée le 10 juillet 2006). *Service Tasmania Board : Strategic Plan 2004-2007*, [en ligne], <http://www.stors.tas.gov.au/item/stors/fb6e9f5b-06a6-502f-8f25-b4ba8a07158f/1/STRATEGIC%20PLAN%202004-2007%20Board.doc>
- WA TELECENTRE NETWORK (Page consultée le 16 juillet 2006). *What is a Telecentre?*, [en ligne], <http://www.telecentres.wa.gov.au/telecentres>

WA TELECENTRE NETWORK (Page consultée le 10 juillet 2006). *Partner with the network*, [en ligne], <http://www.telecentres.wa.gov.au/network/partner.asp>

WA TELECENTRE NETWORK (Page consultée le 10 juillet 2006). *Who owns and operates telecentres*, [en ligne], <http://www.telecentres.wa.gov.au/telecentres>

WESTERN AUSTRALIA. DEPARTMENT OF LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT (Page consultée le 10 juillet 2006). *Rural Services*, [en ligne], <http://www.centrelink.gov.au/internet/internet.nsf/services/rural.htm>

WESTERN AUSTRALIA. DEPARTMENT OF LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT (Page consultée le 10 juillet 2006). *WA Telecentre Network*, [en ligne], http://www.dlgrd.wa.gov.au/regionDev/_pubBin/WATelecentreNetworkPlanningForTheFuture.pdf

PERSONNE-RESSOURCE

Centrelink

Robert Mugford
Business Manager
Rural and Cross Payments Services Branch
DW3 Tuggeranaong Office Park
National Support Office
robert.mugford@centrelink.gov.au

ANNEXE I : LISTE DES PROGRAMMES QUE CENTRELINK OFFRE AU NOM DES MINISTÈRES ET/OU ORGANISMES

■ Australian Government Citrus Canker Assistance Package

Programme d'aide destiné aux producteurs d'agrumes et aux producteurs de protoplasmes cellulaires d'agrumes qui subissent d'importantes pertes financières en raison d'une épidémie causant des lésions sur les fruits (le chancre).

■ Dairy Type Grant

Programme d'aide destiné aux producteurs laitiers qui n'ont pas bénéficié du *Dairy Exit Program*, aboli en 2002.

■ Exceptional Circumstances Relief Payment

Programme d'aide à court et à long terme destiné aux agriculteurs qui font face à des situations graves et inhabituelles⁹².

■ Drought Assistance Package

Programme d'aide financière et psychologique destiné aux agriculteurs qui sont particulièrement affectés par la sécheresse qui sévit actuellement en Australie. Ce programme vient également en aide aux personnes à la recherche d'un emploi dans les régions les plus touchées par la sécheresse.

■ Environmental Management Systems Incentives Program

Programme d'aide financière qui vise à encourager les producteurs à utiliser des pratiques agricoles durables.

■ Sugar Industry Reform

Programme d'aide financière destiné aux producteurs de sucre qui subissent les effets de la globalisation des marchés.

■ Tasmanian Freight Equalisation Scheme

Programme d'aide destiné aux exportateurs de biens de l'île de Tasmanie qui envoient leurs produits sur le territoire principal d'Australie (*Australia mainland*). L'aide consiste à rembourser les frais de transport entre l'île de Tasmanie et le continent australien aux exportateurs admissibles à ce programme.

⁹² Par exemple, la sécheresse actuelle permet à des agriculteurs de bénéficier de ce programme.

■ Bass Strait Passenger Vehicle Equalisation Scheme

Programme servant à financer un rabais des tarifs aux passagers ayant un véhicule d'accompagnement ou une caravane sur un traversier. Les propriétaires des traversiers doivent demander un remboursement du rabais à Centrelink sur une base mensuelle.

Farm Help : Programme d'accompagnement destiné aux agriculteurs qui désirent se retirer de l'industrie agricole.

■ Assistance for Isolated Children (AIC)

Programme destiné aux enfants qui n'ont pas la possibilité de fréquenter régulièrement l'école parce qu'ils vivent dans des régions isolées ou qu'ils ont des besoins spécifiques liés à la santé ou à l'éducation.



COLOMBIE-BRITANNIQUE
SERVICE DELIVERY INITIATIVE

SERVICE DELIVERY INITIATIVE – COLOMBIE-BRITANNIQUE

POINTS SAILLANTS

La *Service Delivery Initiative* (SDI) est un programme provincial dont l'objectif est de rendre les services gouvernementaux en Colombie-Britannique plus accessibles, plus faciles à utiliser et plus axés sur les besoins des citoyens, des entreprises et des organismes publics⁹³.

Le bureau de la SDI travaille en collaboration avec les ministères et/ou organismes (M/O) ainsi qu'avec les autres ordres gouvernementaux (municipal et fédéral) dans le but de cerner et de créer des mécanismes de collaboration et d'intégration afin d'accroître la qualité et la rentabilité de la prestation de services aux citoyens⁹⁴.

Pour mener son action dans les régions, la SDI s'appuie essentiellement sur le travail d'un réseau d'équipes travaillant dans 57 communautés locales (*Service Delivery Network* – SDN) et composé de représentants des M/O, du gouvernement fédéral, des municipalités, des Premières nations et d'organisations non gouvernementales.

Deux aspects intéressants de ce programme sont à souligner :

- à la suite de la décision du gouvernement de la Colombie-Britannique de rendre la prestation des services gouvernementaux plus efficiente, certains M/O et certains centres *Service BC* ont été obligés de réduire leurs ressources ainsi que leur offre de services dans certaines régions, essentiellement les régions les plus éloignées. La SDI favorise la mise en place de stratégies qui permettent à ces M/O et à tous les M/O intéressés d'offrir leurs services dans les régions éloignées tout en respectant la nouvelle approche de prestation de services intégrée et axée sur le citoyen⁹⁵;
- quelques M/O sont réticents à offrir certains services par l'entremise de *Service BC*. Le programme de la SDI se présente donc comme une alternative intéressante à la fois pour ces M/O et pour le gouvernement qui réalise d'une certaine manière son objectif de prestation intégrée de services et qui par la même occasion fait valoir cette culture auprès des M/O dans le but ultime de vaincre progressivement leur réticence à intégrer *Service BC*.

Le programme de la SDI est un modèle de réussite d'organisation de gestion horizontale de projets gouvernementaux et de déploiement territorial des services offerts aux citoyens.

1 CONTEXTE

1.1 Historique

En 2001, la Colombie-Britannique a entrepris une réorganisation visant à améliorer la prestation des services offerts à ses clients et à réduire les coûts liés aux procédures administratives.

Dans cette optique, le *Ministry of Management Services*, dont le mandat initial était d'offrir certains services communs⁹⁶ à l'ensemble des M/O⁹⁷, s'est vu attribuer la responsabilité de

⁹³ British Columbia. Ministry of Labour and Citizens' Service, *Service Delivery Initiative (SDI) At a Glance*, <http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/SDI-InitiativeGlance-Jan2006.pdf>

⁹⁴ British Columbia. Ministry of Management Services. *2003/04 Annual Service Plan Report*, p. 17, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

⁹⁵ Jim Torrance (9 juin 2006). *Questions about the structure of BC Service Centres*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

⁹⁶ Service de la paie, poste de travail en technologies de l'information, support des postes de travail, service de reddition de comptes.

mettre en œuvre des stratégies visant à offrir aux citoyens, aux entreprises et aux organismes publics, des services plus accessibles, plus faciles à utiliser et plus axés sur leurs besoins.

L'une des approches utilisées pour réaliser le mandat du MMS a été l'implantation, en 2002, d'un projet pilote, le *Service Delivery Project* (SDP). L'objectif de ce projet pilote était double :

- optimiser l'efficacité de la prestation des services locaux;
- établir les bases d'un cadre gouvernemental de prestation de services intégrée et axée sur les citoyens⁹⁸.

■ Optimisation de la prestation des services locaux

La restructuration administrative entreprise en Colombie-Britannique dans les années 1980 n'était pas accompagnée d'une stratégie centralisée visant à aider les M/O à mettre en œuvre les changements en profondeur exigés par le gouvernement. Chaque M/O menait une action individuelle afin de faire face aux compressions budgétaires imposées. Par exemple, des M/O avaient dû opter pour la réduction de leurs effectifs et/ou la fermeture de leurs bureaux dans certaines régions.

Cette situation a engendré des conséquences néfastes surtout dans les régions⁹⁹ :

- élimination de l'accès aux services gouvernementaux dans certaines régions;
- dédoublement des locations d'équipements;
- problèmes de gestion du personnel dans les bureaux ministériels à opération réduite (par exemple, le remplacement d'un employé malade et d'un employé en congé);
- autres.

Le projet pilote SDP a été lancé en réponse aux effets négatifs énumérés précédemment afin de fournir aux M/O un cadre de collaboration qui leur permettrait de restructurer les services offerts en régions. Tel qu'il a été mentionné précédemment, l'objectif du SDP ne se limitait pas à la résolution des problèmes liés à la prestation des services en région, mais était aussi de fournir un modèle de base pour des solutions à long terme qui pourraient être applicables à l'ensemble de la province.

Pour mettre en œuvre le SDP, le MMS a procédé de la manière suivante :

- des équipes interministérielles, les *Cross-Ministry Work Teams* (CMWT) ont été mises en place dans 16 régions pilotes confrontées aux problèmes de réduction du personnel et de fermeture de bureaux. Ces équipes étaient formées de représentants de tous les M/O opérant en région, et dans certains cas, de représentants du gouvernement fédéral, des municipalités, des Premières nations et d'organisations non gouvernementales. Chaque CMWT avait reçu pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre un plan local de prestation de services au plus tard en août 2002;

⁹⁷ British Columbia. 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

⁹⁸ British Columbia. Ministry of Management Services, *Service Delivery Project 2003/2004 Charter*, p. 6,

<http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/SDP%20Project%20Charter%20Version%202%2003-07-14.doc>

⁹⁹ *Ibid.*, p. 4.

- les plans-cadres des projets pilotes incluait une série d'initiatives novatrices de collaboration interministérielle pour réduire les besoins d'espace, partager les ressources et trouver des moyens efficaces pour améliorer la prestation de services. Au cours de l'élaboration de ces plans-cadres pilotes, les CMWT ont face à face à certains obstacles quant à la mise sur pied d'un plan commun de prestation de services. Des solutions ont été proposées soit par les CMWT elles-mêmes, soit par l'ensemble des diverses instances concernées (bureau du SDP, comité du SDP, CMWT et M/O) lorsqu'il s'agissait de problèmes qui se posaient systématiquement dans toutes les régions.

Le succès du projet pilote a permis au bureau du SDP d'obtenir des fonds gouvernementaux (2003-2004) afin de créer des CMWT dans 60 autres régions et de coordonner le processus d'implantation d'un cadre provincial de prestation de services axée sur les citoyens¹⁰⁰. Les CMWT sont maintenant appelées des *Service Delivery Network* (SDN) pour mieux refléter leur composition qui s'étend à un ensemble de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux en plus des représentants des M/O.

■ Établissement d'un cadre gouvernemental de prestation des services intégrée et axée sur les citoyens

Le projet pilote SDP a été remplacé en avril 2004 par la SDI¹⁰¹ dont le mandat s'étend plus généralement à l'ensemble de la province. Le programme est administré par le bureau de la SDI, division *Citizens' Services* du *Ministry of Labor and Citizens' Services* (MLC'S¹⁰²).

En juillet 2005, la SDI a mandaté une firme privée de consultants pour élaborer une proposition de stratégie provinciale de prestation de services axée sur le citoyen¹⁰³.

Ce document a servi de base à l'élaboration de la *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery* par la SDI. La stratégie a été approuvée par le Cabinet des ministres en juin 2006¹⁰⁴.

1.2 Enjeux

■ Compressions budgétaires

Les compressions budgétaires ont notamment eu comme impact :

- la diminution ou la suppression des services offerts par les M/O et la fermeture de quelques bureaux dans certaines régions;

¹⁰⁰ British Columbia. Ministry of Management Services, *Service Delivery Project 2003/2004 Charter*, p. 5, <http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/SDP%20Project%20Charter%20Version%202003-07-14.doc>

¹⁰¹ Paula Sibbald (7 juin 2006). *Questions about SDI*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹⁰² Après l'abolition du MMS en 2005 et le transfert de son mandat au MLC'S, le bureau de la SDI a été intégré à la division *Citizens' Services* de ce ministère.

¹⁰³ SDI, *Executive Summary: A Recommended Approach to Implementing Citizen-Centred Facilities*, p. 1. Voir cédérom.

¹⁰⁴ La *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery* n'est pas encore accessible. Il sera possible de se la procurer à partir du mois d'août en prenant directement contact avec la SDI. Sarah Hutcheson (21 juin 2006). *Questions about Service Delivery Initiative*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

- la rationalisation des ressources financières, humaines et matérielles au sein des bureaux des *BC Government Agents*. Ceux-ci devaient toutefois s'efforcer d'offrir le même niveau de service avec moins de ressources.

La SDI doit relever le défi de coordonner cette rationalisation des ressources pour éviter que les citoyens subissent une diminution de la qualité de leurs services comme cela avait été le cas dans les années 1980.

■ Résistance des ministères et/ou organismes

La réticence des M/O par rapport à la nouvelle approche gouvernementale de prestation de services axée sur les citoyens se situe sur deux plans :

- le refus de certains M/O d'offrir leurs services par l'entremise du guichet unique *Service BC* : Les M/O ne sont soumis à aucune obligation d'intégrer leurs services à *Service BC*. Ainsi, malgré le fait que plusieurs études aient démontré clairement que les *BC Government Agents* étaient en mesure d'offrir des services à moindre coût, plusieurs M/O refusent encore d'avoir recours à eux, car ils craignent de perdre leurs prérogatives¹⁰⁵.
- le refus de certains M/O de participer aux projets alternatifs de collaboration interministérielle proposés par la SDI – les instances responsables de la mise en œuvre de la SDI sont confrontées dans certains cas à une résistance de la part de certains M/O¹⁰⁶ qui hésitent à participer à ce programme. Plusieurs raisons expliquent cette situation :
 - la crainte de certains M/O de perdre certaines prérogatives sur les services offerts par l'intermédiaire de *Service BC*;
 - les M/O qui adoptent une vision à court terme ont de la difficulté à percevoir les bénéfices d'une approche interministérielle;
 - le refus de certains M/O d'investir du temps, des ressources et de l'énergie pour changer la culture de silo qui a toujours prévalu au sein de leurs organisations.

Le défi pour la SDI est d'adopter une approche suffisamment souple et flexible qui favorise la mise sur pied de projets de collaboration interministérielle de prestation de services axée sur le citoyen. Que ce soit par le biais du guichet unique *Service BC* ou par celui des projets de la SDI, l'objectif est d'établir une collaboration et une coopération interministérielles afin de faciliter l'accès des services aux citoyens tout en réduisant les coûts associés.

1.3 Objectifs

La SDI a la responsabilité de coordonner la stratégie la prestation des services axée sur les citoyens au sein du gouvernement. En ce qui concerne les régions, ses objectifs sont les suivants¹⁰⁷ :

- travailler en collaboration avec les M/O ainsi qu'avec les autres ordres gouvernementaux (municipal et fédéral) : cet objectif à pour but de cerner et de créer des possibilités de

¹⁰⁵ Centre canadien de gestion, *Les guichets uniques : innovations et bonnes pratiques*, p. 32, http://monecole-myschool.gc.ca/Research/publications/pdfs/single_w_f.pdf

¹⁰⁶ Sarah Hutcheson (21 juin 2006). *Questions about Service Delivery Initiative*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹⁰⁷ SDI, *Citizen-Centred Service Delivery At a Glance*, juin 2006, p. 1-2. Voir cédérom.

collaboration et d'intégration pour maximiser les comptoirs de service au public dans les localités éloignées¹⁰⁸. En d'autres termes, le but de la SDI est d'optimiser les comptoirs de service du gouvernement que ce soit sur le plan financier ou en matière de qualité et de quantité des services offerts aux citoyens en créant des stratégies d'intégration;

- atteindre l'excellence dans la qualité des services : cela vise une approche mieux coordonnée et intégrée pour comprendre et étudier les besoins des citoyens et des entreprises. Pour ce faire, il faut notamment établir des standards de formation des employés et utiliser des indicateurs de gestion de la performance (*performance management framework*) y compris des sondages pour permettre une amélioration constante de l'offre de services;
- faciliter l'accès aux services : cela sera atteint en réorganisant les points de service dans les régions de manière à fournir des services mieux coordonnés et efficaces. Pour ce faire, la SDI doit améliorer la coordination du téléphone, du site Internet et des services d'imprimerie et élargir les capacités du gouvernement à offrir ses services dans plusieurs langues;
- rendre les services gouvernementaux efficaces : cet objectif sera réalisé en approfondissant la place et la portée des SDN. De plus, il faudra intégrer des pratiques commerciales à l'intérieur des différents programmes et élargir les possibilités pour les citoyens de transiger directement avec le gouvernement en ligne;
- former le personnel (habiletés et culture) : dans l'optique d'atteindre la vision d'une prestation des services axée sur les citoyens, le gouvernement a besoin de personnes ayant des habiletés spécialisées et qui mettent l'accent sur la compréhension des besoins des citoyens. Pour ce faire, la *BC Public Service Agency* et le MLC'S (dont la SDI) travaillent conjointement sur une approche coordonnée pour recruter et former du personnel¹⁰⁹.

2 ORGANISME RESPONSABLE

L'organisme responsable de la SDI est le MLC'S. Le MLC'S dirige, autorise et soutient toutes les étapes d'implantation de la *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery* pour les trois à cinq prochaines années¹¹⁰. Le bureau de la SDI, qui est une division de *Service BC* depuis 2006, a la responsabilité de coordonner la mise en œuvre de la stratégie au sein du gouvernement¹¹¹. Le MLC'S doit donc soutenir les démarches de la SDI qui vont dans ce sens.

3 CONTENU DE LA PRATIQUE

3.1 Description de la pratique

Le bureau de la SDI, situé à Victoria, travaille en collaboration avec les M/O ainsi qu'avec les autres ordres gouvernementaux (municipal et fédéral) dans le but de cerner et de créer des

¹⁰⁸ British Columbia. Ministry of Management Services. *2003/04 Annual Service Plan Report*, p. 17, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

¹⁰⁹ Le bureau de la SDI travaille présentement à l'élaboration d'un document qui présente leur objectif. Le document interne que nous avons obtenu constitue l'ébauche de ce qui sera publié ultérieurement.

¹¹⁰ SDI, *Citizen-Centred Service Delivery At a Glance*, juin 2006, p. 2. Voir cédérom.

¹¹¹ Pour une meilleure compréhension des liens entre *Service BC* et la SDI, consulter l'annexe I.

mécanismes de collaboration et d'intégration qui permettront d'accroître la qualité et la rentabilité de la prestation de services aux citoyens¹¹².

En ce qui concerne son action dans les régions, la SDI s'appuie essentiellement sur le travail d'un réseau de SDN travaillant dans 57 communautés locales et composé de représentants des M/O, du gouvernement fédéral, des municipalités, des Premières nations et d'organisations non gouvernementales. Cette méthode de travail permet de s'assurer que les décisions sont basées sur l'expérience du personnel responsable de la prestation de services dans les régions et guidées par ceux qui détiennent les connaissances et l'autorité pour effectuer des changements significatifs dans la manière dont fonctionne le gouvernement¹¹³.

La mise en œuvre de la SDI de la SDI dans les régions et dans les localités se fait de la manière suivante :

- les SDN, étant « sur le terrain », sont les mieux placés pour définir les besoins qui existent en matière de prestation de services dans les localités où elles opèrent;
- des projets de coopération et de collaboration interministérielles sont élaborés par les SDN pour répondre à ces besoins. Ces projets peuvent prendre diverses formes¹¹⁴ :
 - colocation entre plusieurs M/O;
 - partage de ressources et d'équipement;
 - intégration de services communs interministériels;
 - optimisation de l'utilisation d'outils électroniques pour faciliter l'intégration des activités du gouvernement;
 - l'établissement de comptoirs communs à partir d'un seul point d'accès pour la prestation de services au public;
- La SDI facilite la mise en œuvre de ces projets en ouvrant de nouveaux centres *Service BC* ou bien en adaptant les centres déjà existants aux besoins définis, par exemple :
 - en louant de l'espace aux M/O dans les locaux des centres *Service BC*; les services sont offerts par les agents des M/O ou par les *BC Government Agents* ou par les deux à l'intérieur des centres *Service BC*;
 - en partageant avec les M/O les ressources matérielles et humaines des centres *Services BC*. Ainsi dans certains centres, les *BC Government Agents* offrent certains services au nom des M/O;
 - en jouant un rôle de leader dans la création de partenariats interministériels pour l'intégration de services. Par exemple, la SDI a dirigé le processus menant à l'établissement d'un partenariat entre 12 M/O pour l'implantation de centres de service intégrés nommés *FrontCounter BC*¹¹⁵;

Quelle que soit la formule adoptée par la SDI (intégration de services interministériels, colocation, partage d'équipement ou de personnel, etc.), tous les centres *Service BC* disposent d'au moins

¹¹² British Columbia. Ministry of Management Services. 2003/04 Annual Service Plan Report, p. 17, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

¹¹³ SDI, *Citizen-Centred Service Delivery At a Glance*, p. 2. Voir cédérom.

¹¹⁴ British Columbia. Ministry of Management Services. 2003/04 Annual Service Plan Report, p. 17, http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/mser/mser.pdf

¹¹⁵ Premier's Awards, 2005/06 Partnership Cross-Government Integration Award Recipient, http://www.bcpublicservice.ca/premiersawards/2005/recipients/2005_cg_integration.htm

un *BC Government Agent* chargé de répondre aux questions relatives au gouvernement en général¹¹⁶.

3.2 Gestion du programme de prestation de services dans les régions

Comme il a été mentionné précédemment, la SDI avait d'abord été initié sous la forme d'un projet pilote, le SDP, qui reposait essentiellement sur les principes suivants :

- la prestation de services était organisée en fonction des besoins du public;
- le programme s'inscrivait dans le cadre d'une planification qui répondait aux besoins des citoyens tout en respectant les objectifs financiers gouvernementaux;
- la collaboration et la coopération entre les M/O et les autres partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux étaient indispensables à la mise en œuvre des projets;
- la direction était assumée par des équipes locales qui étaient au cœur du programme;
- les solutions aux problèmes étaient adaptées aux besoins locaux¹¹⁷.

Dans ce cadre, le SDP avait subventionné l'embauche de coordonnateurs de 2002 à 2004 par le biais des fonds de restructuration (*Government Accommodation Reduction Initiative – GARI*) dans le but de soutenir les efforts des CMWT dans la planification et la mise sur pied d'initiatives de colocation et d'intégration¹¹⁸. Ces fonds ont été attribués aux projets qui démontraient clairement une diminution des coûts y compris la relocalisation et le bris des baux. Grâce à ces fonds, 30 projets de colocation ont été.

Lors de son implantation en 2004, la SDI a adopté les principes qui gouvernaient l'action du SDP et a intégré les coordonnateurs dans son organisation¹¹⁹. Toutefois, bien qu'il y ait une constante communication entre les SDN et la SDI, il n'existe pas de mécanisme formel centralisé, ou un processus décisionnel, qui planifie ou coordonne la présence gouvernementale dans toutes les localités éloignées¹²⁰. La gestion se fait donc par projet et diffère en fonction des acteurs impliqués dans le partenariat. Ces ententes varient d'un centre à l'autre¹²¹. Il en résulte que les centres Service BC ne sont pas uniformisés.

Avec l'adoption de la *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery*, en juin 2006, il semblerait que la SDI sera plus outillée pour centraliser la gestion du déploiement territorial de la prestation de services gouvernementaux.

¹¹⁶ Jim Torrance (9 juin 2006). *Questions about Service Delivery Initiative*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹¹⁷ SDI, « B.C. Optimizes Services to the Public », *Service Delivery Initiative*, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/SDP/Community_Updates-Summer_2004.pdf

¹¹⁸ SDI, *Executive Summary: A Recommended Approach to Implementing Citizen-Centred Facilities*, p.8. Voir cédérom.

¹¹⁹ Pour une meilleure compréhension de la structure de SDI, consulter l'annexe II.

¹²⁰ Bette-Jo Hughes (6 juin 2006). *Questions about Service Delivery Initiative*, [courrier électronique à Céline Auger], [en ligne], celine.auger@enap.ca

¹²¹ Consulter le fichier « Gabarit d'entente Service BC et ministère ou organisme » du cédérom.

3.3 Étude de cas : colocation dans le centre *Service BC* de Penticton

Le 5 novembre 2004, le bureau *Service BC-Government Agents* de Penticton fermait ses portes après 54 ans d'existence pour rouvrir 3 jours plus tard, à l'intérieur du nouveau centre *Service BC*¹²².

L'ouverture de ce nouveau centre a été réalisée par la CMWT de Penticton, une division opérationnelle locale du SDP qui, à l'époque, faisait partie du MMS. L'aménagement de ce centre a fait l'objet d'une subvention GARI du SDP qui finançait les projets d'intégration de service. Une des recommandations principales de la CMWT de Penticton était que les M/O qui louaient des locaux au palais de justice déménagent dans un seul endroit en colocation¹²³. Les M/O concernés par cette réorganisation sont :

- *BC Mail Plus* du MLC'S¹²⁴;
- *Service BC-Government Agents* du MLC'S;
- la Direction des taxes à la consommation (*Consumer Taxation Branch*) du ministère des Petites Entreprises et du Revenu (*Ministry of Small Business and Revenue*);
- la Société d'assurance de la Colombie-Britannique (*Insurance Corporation of British Columbia – ICBC*).

BC Mail Plus et *Service BC-Government Agent* sont totalement intégrés à *Service BC*. Pour ce qui est du ministère des Petites Entreprises et du Revenu ainsi que de l'ICBC, l'entente de colocation¹²⁵ est propre à chacun et est unique à chaque centre¹²⁶.

■ **BC Mail Plus**

BC Mail Plus fournit un service de courrier interne à l'ensemble du gouvernement de la Colombie-Britannique.

■ **Service BC-Government Agents**

Les services offerts par les agents gouvernementaux de *Service BC* varient d'un centre à l'autre, notamment en raison des différentes ententes de partenariat. Voici quelques exemples de services offerts par les *Service BC-Government Agents* dans le centre de Penticton¹²⁷ :

- les entrepreneurs peuvent rencontrer les vérificateurs de la Direction des taxes à la consommation (*Consumer Taxation Branch*) en prenant rendez-vous auprès d'un *Service BC – Government Agent*;

¹²² SDI, « A legacy of service in Penticton continues at the Service BC Centre », *Penticton*, http://www.mser.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/Penticton/Penticton_Updates_spring05.pdf

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ *BC Mail Plus* a signé des ententes de partenariat avec plus de 50 bureaux *BC-Government Agent*. *BC Mail Plus, Customer Information Bulletin*, http://www.bcsolutions.gov.bc.ca/bcmail/popt/bulletin/D2_BCMP_winter_2004.pdf

¹²⁵ Le terme colocation est utilisé puisqu'il ne s'agit pas d'une intégration. Toutefois, il serait plus précis de nommer les ententes de partenariat de Penticton comme des colocations poussées.

¹²⁶ Jim Torrance (24 juillet 2006). *Questions about the management of Service BC at Penticton*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹²⁷ Pour consulter la liste des services offerts, voir : *Service BC – Government Agents, Protection*, <http://www.governmentagents.gov.bc.ca/locations/penticton.htm>

- les citoyens peuvent payer leur obligation fiscale mensuelle (*remittance*) par le biais d'un système de boîte aux lettres ou directement auprès d'un *Service BC – Government Agent*. Ils peuvent également obtenir de l'information générale sur la taxation et les formulaires;
- les citoyens qui ont besoin de passer un examen écrit de conduite peuvent prendre un rendez-vous auprès d'un *Service BC-Government Agent*. S'ils ont déjà leur permis de conduire, ils peuvent renouveler leur permis avec un *Service BC – Government agent*;
- les employés de *Service BC* peuvent aider les citoyens à s'enregistrer pour pouvoir aller voter, enregistrer une compagnie,
- les non-résidents peuvent présenter une demande pour recevoir la carte de résidence de la Colombie-Britannique pour ensuite faire la demande de la *Medical Service Plan*;
- les citoyens peuvent également obtenir de l'information sur les services municipaux et fédéraux.

■ Ministère des Petites Entreprises et du Revenu

Ce ministère a signé une entente de colocation pour le partage d'un espace avec *Service BC*. Cette entente a les particularités suivantes :

- bien que tous les centres *Service BC* offrent des services informationnels de base pour ce ministère, ce dernier n'a pas de présence physique dans tous les centres. À Penticton, le ministère a son propre bureau et son équipement dans l'immeuble de *Service BC*. Il paie un loyer en fonction de la portion d'espace utilisée;
- la colocation ne se limite pas au simple partage d'un espace. Effectivement, l'entente signée stipule que les citoyens peuvent prendre rendez-vous directement avec un *Service BC – Government Agent* pour rencontrer un employé du ministère¹²⁸.

■ Insurance Corporation of British Columbia

L'ICBC a signé des ententes de partenariat dans environ 23 centres *Service BC*¹²⁹. Bien que l'entente *Service BC – Government Agents* soit considérée comme une colocation, il s'agit d'une colocation beaucoup plus près de l'intégration¹³⁰.

Cette entente permet, entre autres, au centre *Service BC* de Penticton de répondre à des questions de base et d'offrir aux citoyens la possibilité d'effectuer des tests de conduite écrits¹³¹. Les tests de conduite pratique sont supervisés par un employé de l'ICBC.

Avant 1983, tous les agents gouvernementaux offraient des services relatifs à l'ICBC. Lorsque le gouvernement a décidé que la division des agents gouvernementaux devait être réduite de 25 %, les directeurs régionaux ont décidé de cesser d'offrir des services au nom de l'ICBC. Depuis, certains centres *Service BC* ont offert de nouveau des services au nom de l'ICBC, mais les ententes varient d'un centre à l'autre. Une des particularités de l'entente à Penticton est la présence physique de l'ICBC dans les bureaux de *Service BC*.

¹²⁸ Cette entente permet à ce ministère d'économiser sur les coûts de secrétariat.

¹²⁹ Jim Torrance (24 juillet 2006). *Questions about the management of Service BC at Penticton*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹³⁰ Jim Torrance (24 juillet 2006). *Questions about the management of Service BC at Penticton*, [conversation téléphonique avec Céline Auger].

¹³¹ L'ICBC n'est pas partenaire de tous les centres *Service BC*. Parfois, les services de l'ICBC sont effectués par une compagnie d'assurances privée. Dans d'autres cas, ils ont leur propre bureau.

Les ententes de colocation offrent plusieurs avantages aux M/O, notamment :

- la possibilité d'établir une colocation plus poussée que le simple partage d'un espace en partageant des ressources matérielles, mais aussi en déléguant certains services aux agents gouvernementaux de *Service BC* sans pour autant intégrer totalement ce service;
- la diminution de leur coût grâce à un service de soutien aux citoyens commun;
- l'élimination d'une perte d'espace qui constituait le problème de tous les organismes situés au palais de justice.

4 BILAN

Grâce à l'adoption de la *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery*, la SDI a maintenant un mandat clair qui lui donne les outils nécessaires pour atteindre l'objectif de la Colombie-Britannique de se tourner vers une approche de prestation de services axée sur les citoyens. Jusqu'à maintenant la SDI a à son actif plusieurs réussites, la plus notoire étant d'avoir participé en tant que leader à l'ouverture des *FrontCounter BC*. Le directeur général de la SDI a d'ailleurs remporté le *Premier's Awards* dans la catégorie Intégration interministérielle (*Cross-Government Integration Category*¹³²).

Le travail d'équipe est l'aspect ayant le plus contribué à la réussite de la SDI. Le bureau de la SDI travaille avec les directions des M/O et les employés du gouvernement dans toutes les régions de la province pour dresser la liste des projets et des possibilités qui permettent d'améliorer la prestation de services aux citoyens. Cette méthode de travail permet de s'assurer que les décisions sont basées sur l'expérience du personnel responsable de la prestation de services au public et guidées par ceux qui ont les connaissances et l'autorité pour effectuer des changements significatifs dans la manière de fonctionner du gouvernement.

En région, les SDN travaillent en collaboration avec les communautés de la Colombie-Britannique. Bref, les dirigeants sont allés chercher une expertise locale avant de prendre leur décision et c'est cette collaboration qui a le plus joué pour la réussite des initiatives de la SDI.

De 2002 à 2004, 30 projets de colocation ont été créés sous grâce à des GARI qui ont été attribués pour les projets qui démontraient clairement une diminution des coûts y compris la relocalisation et le bris des baux. Toutefois, depuis 2004, seulement 10 projets de colocation sont en cours ou planifiés. Cette diminution du nombre de projets peut être due à la cessation du financement par le biais de GARI et à d'autres raisons telles qu'un ralentissement de la restructuration gouvernementale¹³³. L'absence de subvention pour la restructuration des M/O complexifie la tâche de la SDI de convaincre les M/O réticents à intégrer *Service BC*.

D'une manière générale, le programme de la SDI se présente comme une alternative intéressante à la fois pour les M/O et pour le gouvernement qui réalise d'une certaine manière son objectif de prestation intégrée de services et qui par la même occasion, fait valoir progressivement cette culture auprès des M/O dans le but ultime de vaincre peu à peu leur réticence à abandonner leur culture de prestation de services en silo.

¹³² Premier's awards, *Premier's Awards presented to honour public service*, http://www.bcpublicservice.ca/premiersawards/down/2006_premiers_awards.pdf

¹³³ Service Delivery Initiative. *Executive Summary : A Recommended Approach to Implementing Citizen-Centred Facilities*, p. 7. Voir le cédérom.

Le bureau de la SDI a un rôle de leader à assumer pour la réussite de la transformation de la culture de silo des ministères. Sa collaboration avec les SDN dans les régions n'est qu'une facette des différentes actions prévues par la *Strategy for a Citizen Centred Approach to Service Delivery* adoptée en juin 2006.

BIBLIOGRAPHIE

- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF LABOUR AND CITIZENS' SERVICES (Page consultée le 6 juin 2006). *2006/07 – 2008/09 Service Plan* [en ligne], <http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/sp/lcs/MinistryOverviewandCoreBusinessAreas4.htm>
- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF LABOUR AND CITIZENS' SERVICES (Page consultée le 19 avril 2006). *Page d'accueil*, [en ligne], http://www.gov.bc.ca/bvprd/bc/channel.do?action=ministry&channelID=-8392&navId=NAV_ID_-8392&levelFlag=1&crumb=B.C.+Home**Labour+and+Citizens%27+Services&crumburl=%2Fhome.do*%2Fchannel.do%3Faction%3DgovOrg%26channelID%3D*%2Fchannel.do%3Faction%3Dministry%26channelID%3D-8392
- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF LABOUR AND CITIZENS' SERVICE (Page consultée le 20 juin 2006). *Service Delivery Initiative (SDI) At a Glance*, [en ligne], <http://www.msers.gov.bc.ca/sdi/SDI-InitiativeGlance-Jan2006.pdf>
- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 7 juin 2006). *2003/04 Annual Service Plan Report*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2003_2004/msers/msers.pdf
- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 1^{er} avril 2006). *Annual Service Plan Report, 2002/03*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/Annual_Reports/2002_2003/msers/msers.pdf
- BRITISH COLUMBIA. MINISTRY OF MANAGEMENT SERVICES (Page consultée le 6 juin 2006). *Service Delivery Project 2003/2004 Charter*, [en ligne], <http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/SDP%20Project%20Charter%20Version%20%2003-07-14.doc>
- BC Mail Plus (Page consultée le 20 juin 2006). *Customer Information Bulletin*, [en ligne], http://www.bcsolutions.gov.bc.ca/bcmail/popt/bulletin/D2_BCMP_winter_2004.pdf
- CENTRE CANADIEN DE GESTION (Page consultée le 6 juin 2006). *Les guichets uniques : innovations et bonnes pratiques*, [en ligne], http://monecole-myschool.gc.ca/Research/publications/pdfs/single_w_f.pdf
- SDI (Page consultée le 21 juin 2006). « B.C. Optimizes Services to the Public », *Service Delivery Initiative*, [en ligne], http://www.msers.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/SDP/Community_Updates-Summer_2004.pdf
- PREMIER'S AWARD (Page consultée le 20 juin 2006). *2005/06 Partnership Cross-Government Integration Award Recipient*, [en ligne], http://www.bcpublicservice.ca/premiersawards/2005/recipients/2005_cg_integration.htm

- PREMIER'S AWARD (Page consultée le 20 juin 2006). *Premier's Awards presented to honour public service*, [en ligne], http://www.bcpublicservice.ca/premiersawards/down/2006_premiers_awards.pdf
- PROVINCE OF BRITISH COLUMBIA (Page consultée le 6 juin 2006). *Strategic Plan 2006/07 – 2008/09*, [en ligne], http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2006/stplan/StrategicPlan_06.pdf
- SDI (Page consultée le 20 juin 2006). « A legacy of service in Penticton continues at the Service BC Centre », *Penticton*, [en ligne], http://www.msar.gov.bc.ca/sdi/Community_Updates/Penticton/Penticton_Updates_spring05.pdf
- SDI (s.d.) *Executive Summary : A Recommended Approach to Implementing Citizen-Centred Facilities*, Document Interne.
- SERVICE BC – GOVERNMENT AGENTS (Page consultée le 21 juin 2006). *Protection*, [en ligne], <http://www.governmentagents.gov.bc.ca/locations/penticton.htm>
- SERVICE BC (Page consultée le 3 mars 2006). *Service plan-2004/05 – 2006-07*, [en ligne], http://www.msar.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Service_BC-Service_Plan_0405-0607.pdf
- SERVICE DELIVERY PROJECT OFFICE (Page consultée le 7 juin 2006). *A framework for client-centred service delivery in British Columbia*, [en ligne], http://www.msar.gov.bc.ca/sdi/Strategic_Plans/Framework%20for_Client-Centred_Service_Delivery04.pdf

PERSONNES-RESSOURCES

Service BC Government Agents de Penticton

Jim Torrance
Superviseur
Téléphone : 250 487-4210

Service Delivery Ops

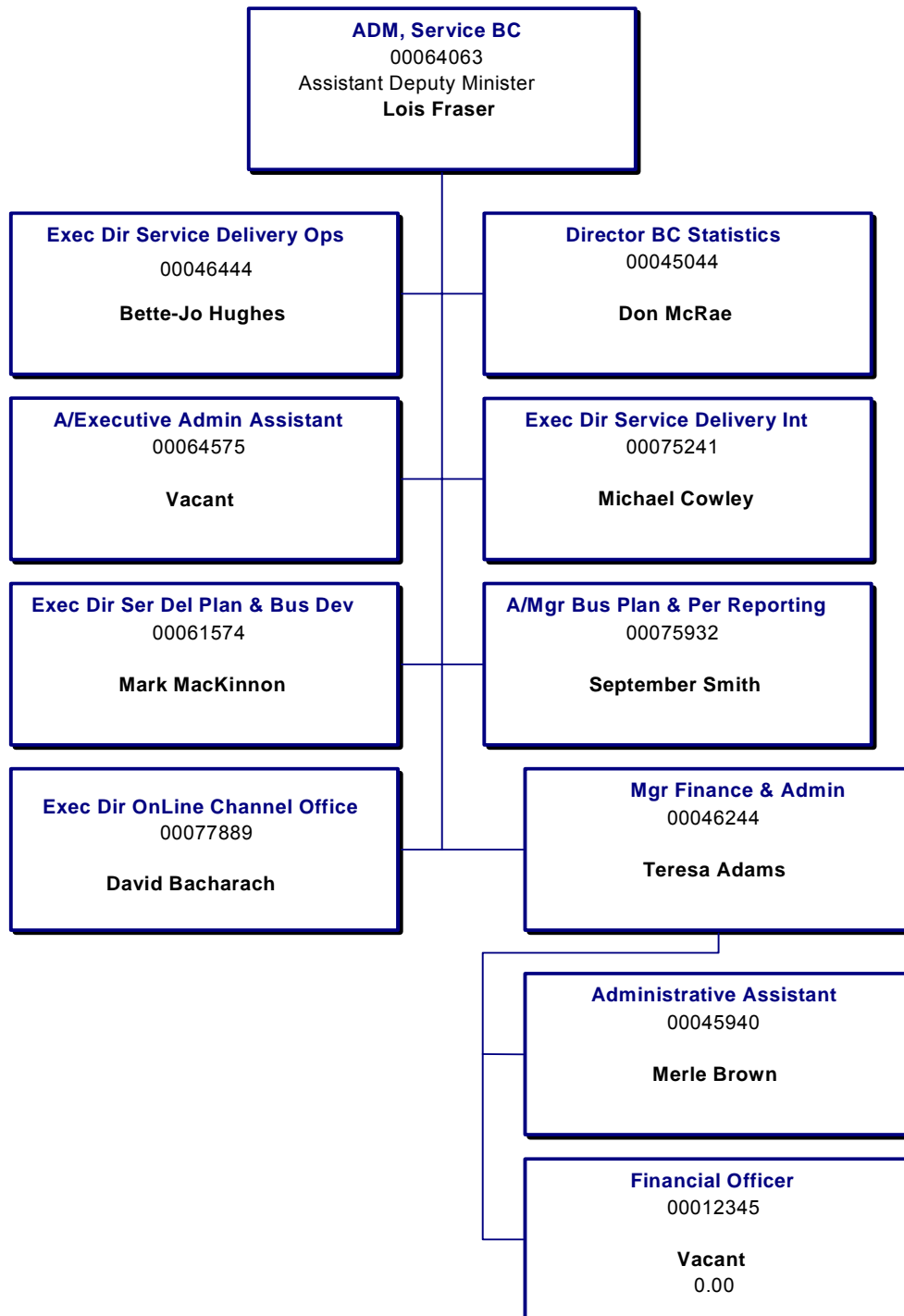
Bette-Jo Hughes
Directrice exécutive
BetteJo.Hughes@gov.bc.ca

Service Delivery Initiative

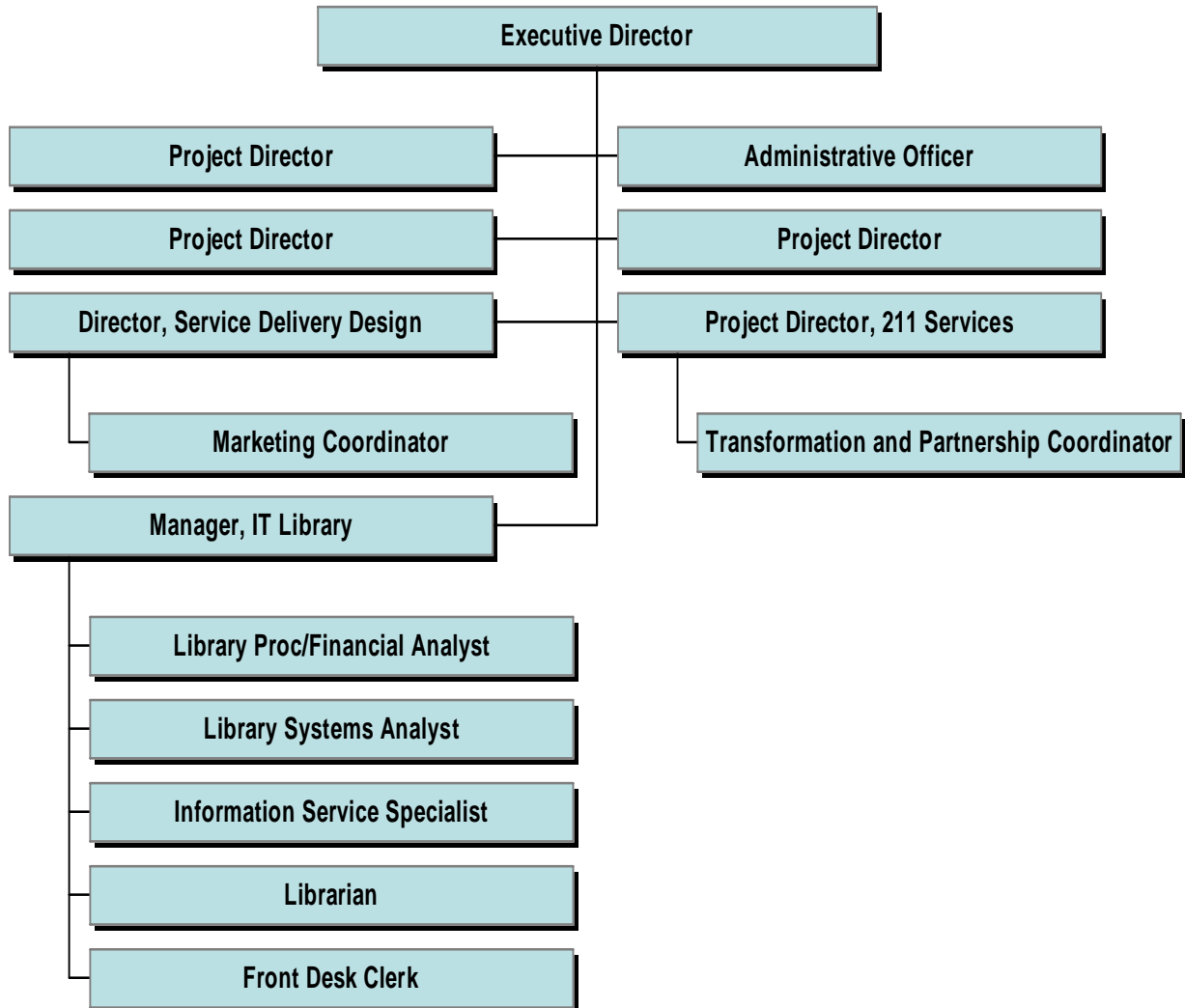
Sarah Hutcheson
Directrice du Service Delivery Design
Téléphone : 250 387-9805
Sarah.Hutcheson@gov.bc.ca

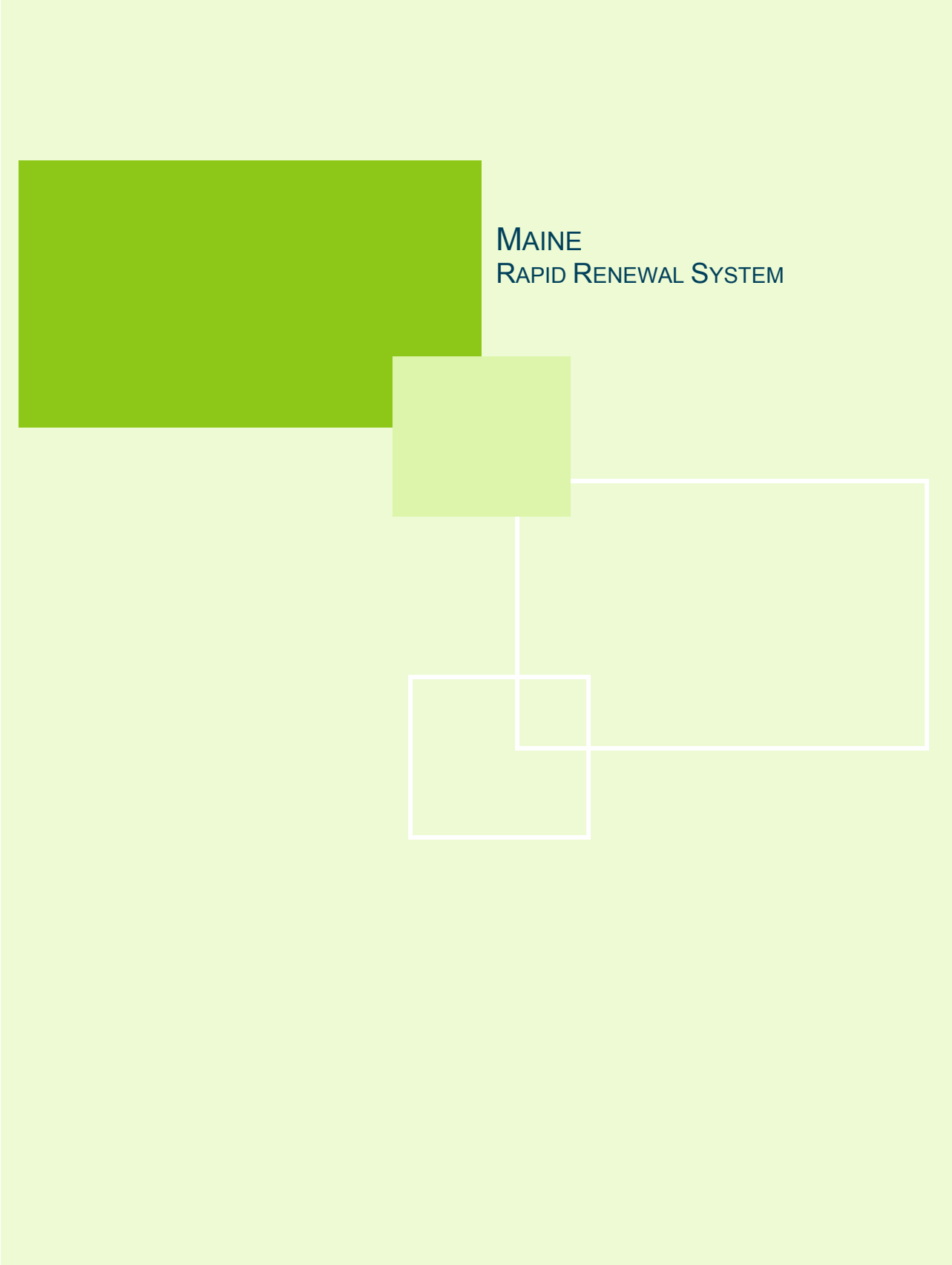
Paula Sibbald
Secrétaire administrative
Téléphone : 250 387-0407
Paula.Sibbald@gov.bc.ca

ANNEXE I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE SERVICE BC



ANNEXE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE SERVICE DELIVERY INITIATIVE OFFICE





MAINE
RAPID RENEWAL SYSTEM

RAPID RENEWAL SYSTEM - INFORME

POINTS SAILLANTS

Le *Rapid Renewal System* est un service intégré qui facilite la procédure de renouvellement de l'immatriculation des véhicules en permettant aux usagers de remplir les formalités requises et d'acquitter les frais associés (frais d'immatriculation, taxes d'accise ou droits indirects, frais de service) par une seule transaction en ligne.

Il s'agit d'une initiative qui offre aux citoyens du Maine la possibilité d'interagir simultanément avec deux paliers de gouvernement : le gouvernement local (les municipalités) et le gouvernement central.

Le *Rapid Renewal System* est offert sur la base d'ententes volontaires entre l'*Information Resource of Maine* (InforME¹³⁴), le gouvernement (*Bureau of Motor Vehicles – BMV*) et les municipalités du Maine. Des stratégies de communication et de promotion axées sur les avantages du service ont vaincu la réticence initiale des municipalités à collaborer.

Le service présente de multiples avantages pour les citoyens (simplification de la procédure, commodité, flexibilité, diminution des frais de service), pour les municipalités (amélioration du service, diminution de la charge de travail, rationalisation de la gestion de l'information) et pour l'État (économie de temps, amélioration des modalités de gestion et de partage de l'information entre les paliers du gouvernement).

Depuis son lancement en 2000, le service est en permanente expansion. On compte 96 municipalités qui ont adopté le *Rapid Renewal System*, le service étant actuellement accessible à plus de 50 % des citoyens du Maine. Les frais perçus pour le service contribuent de façon significative aux revenus du portail Maine.gov.

Le *Rapid Renewal System* est une initiative innovatrice qui transcende les frontières juridictionnelles et organisationnelles afin d'offrir un service intégré et axé sur le citoyen. Au Maine, le succès de ce service a ouvert la voie à d'autres projets similaires dans le domaine du gouvernement en ligne. Les modalités d'implantation, de déploiement et de promotion de ce service peuvent servir d'exemples pour les projets d'intégration horizontale des services.

1 CONTEXTE

1.1 Historique

Depuis sa mise en place en 1999, Maine.gov¹³⁵, le portail électronique de l'État du Maine, a été continuellement restructuré afin d'offrir des services en ligne axés sur les besoins du citoyen et qui transcendent les frontières organisationnelles et juridictionnelles¹³⁶. L'intégration horizontale des services est donc un principe de base de la philosophie de gestion du portail Maine.gov. Cette philosophie s'inscrit dans le cadre d'une stratégie gouvernementale générale visant

¹³⁴ InforME est le partenariat public-privé chargé de gérer le portail Maine.gov. Pour plus de détails sur InforME, voir le rapport sur le Maine.

¹³⁵ Le portail électronique de l'État du Maine est un service d'InforME, un partenariat entre l'État et une compagnie spécialisée dans le domaine du gouvernement en ligne NEI. Le portail – Maine.gov – est géré par le partenaire privé sous la supervision d'un conseil d'administration (InforME Board) composé de membres du public et du privé.

¹³⁶ Maine.gov, *Maine.gov History*, <http://www.maine.gov/informe/state/portal/history.htm>

l'intégration des services offerts par les gouvernements locaux et centraux grâce à l'utilisation des technologies de l'information¹³⁷.

Mis en place en décembre 2000, *Rapid Renewal* est un exemple de cette intégration horizontale des services. Il est le résultat d'un partenariat entre InforME, le *Department of the Secretary of State* (BMV) et les municipalités du Maine.

Rapid Renewal est le premier service en ligne qui a permis aux citoyens du Maine de faire des transactions avec deux paliers de gouvernement simultanément; le gouvernement local et le gouvernement central. Il s'agit aussi du service d'InforME le plus important qui est offert en collaboration avec les municipalités.

L'analyse de l'implantation et des modalités de gestion de ce service peut donc offrir des enseignements utiles pour les projets de création de services intégrés.

1.2 Raisons à l'origine de la pratique

Au Maine, les citoyens qui renouvellent l'immatriculation de leurs véhicules doivent payer deux types de frais et taxes :

- des frais d'immatriculation perçus par l'État du Maine par l'intermédiaire du BMV;
- des taxes d'accise (ou droits indirects) perçus par la municipalité.

Si dans certaines villes, les citoyens ont la possibilité de s'acquitter des deux paiements au même endroit (la municipalité se chargeant d'envoyer à l'État la portion de frais qui lui revient) dans d'autres villes, les citoyens doivent se rendre à deux bureaux différents pour effectuer la transaction. La taxe municipale peut être payée seulement dans la ville où le véhicule a été immatriculé, ce qui constitue une difficulté supplémentaire pour les personnes qui ne peuvent pas se rendre aux bureaux municipaux respectifs pendant les heures d'ouverture.

Cette procédure occasionne des contraintes qui constituent les principales raisons à l'origine de la mise en place du *Rapid Renewal System*. Il s'agit notamment :

- des délais de la procédure;
- du manque de flexibilité et de convivialité;
- de la multiplication des frais de service;
- de la charge de travail élevée pour le personnel du BMV et des municipalités.

1.3 Enjeux

■ Enjeux liés au financement d'InforME

L'importance de l'implantation du *Rapid Renewal System* est en partie liée au mode de financement d'InforME. La loi fondatrice d'InforME prévoit qu'il doit fonctionner en tant que portail « autofinancé et rentable¹³⁸ », ne bénéficiant d'aucune subvention publique.

¹³⁷ « Horizontal integration – the blurring of the distinctions between state, county, and municipal services – will occur via technology », 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

Si au départ, le financement avait été entièrement assumé par le partenaire privé *New England Interactive* (NEI), il a ensuite été essentiellement constitué des frais de service et d'abonnement perçus pour les transactions effectuées sur le portail. Par conséquent, il a fallu augmenter continuellement le nombre de services payants afin de consolider les ressources financières du portail. *Rapid Renewal* fait partie d'une série de services offerts sur la base de la première entente conclue entre InforME et un ministère et/ou organisme, en l'occurrence, le *Department of Secretary of State*. La conclusion de cette entente a été d'une importance stratégique particulière, étant donné qu'elle était censée garantir la stabilité financière du portail pendant les premières années de fonctionnement¹³⁹.

■ Enjeux liés à la mission d'InforME

Les enjeux de l'implantation de *Rapid Renewal* doivent être examinés également dans la perspective de la mission d'InforME. InforME s'est engagé à faciliter l'accès des citoyens et des entreprises aux services gouvernementaux en offrant une option aux modalités traditionnelles de prestation de ces services¹⁴⁰. L'intégration horizontale des services, concrétisée par l'implantation et l'expansion de services interministériels et inter juridictionnels tel *Rapid Renewal*, est une des principales stratégies utilisées par InforME pour accomplir sa mission¹⁴¹.

■ Enjeux liés à la réticence des municipalités

Les taxes perçues pour l'immatriculation des véhicules constituent une part importante du budget des municipalités. Dans le passé, les municipalités avaient déjà refusé de transférer le pouvoir de percevoir ces taxes à l'État ou à des organismes privés. Aussi InforME a-t-il éprouvé une certaine réticence lors de l'implantation de *Rapid Renewal*, notamment pour les raisons suivantes :

- en décidant d'offrir en ligne ce service, les municipalités devaient céder à InforME, en tant qu'intermédiaire, des frais de service (*agent fees*) qui varient entre 3 \$ et 5 \$. Elles devaient également couvrir une partie des frais bancaires associés au paiement électronique par carte de crédit. Les municipalités craignaient que les bénéfices escomptés soient moins importants que les pertes financières provenant de la cession de ces frais de service¹⁴²;
- il s'agissait également, de la part des municipalités, d'une résistance au changement des méthodes traditionnelles de prestation de services¹⁴³;

¹³⁸ Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 533, <http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec533.html>

¹³⁹ On préconisait que cette entente (*Service Level Agreement*) allait assurer entre 90 % et 95 % du financement du portail pendant les trois premières années de fonctionnement. Cette estimation se basait sur les expériences des autres filiales de *National Information Consortium* (la société mère de NEI) qui avaient établi des partenariats avec d'autres États américains et qui avaient démarré par des *service level agreement* avec des organismes similaires. InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, Juin 1999, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

¹⁴⁰ Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 533, <http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec533.html>

¹⁴¹ « The real challenge for government, whether it's state or local, is to try to meet the rising expectations of citizens and go beyond them by integrating services, like we've do with Rapid Renewal ». Government Technology, « Maines 'Rapid Renewal' Jumps Jurisdictional Boundaries », *Newsdesk*, http://www.govtech.net/news/story_print.php?id=2963

¹⁴² National Association of State Chief Information Officers, *Title of Nomination : Rapid Renewal Service*, <http://www.nascio.org/scoring/files/2001Maine3.doc>

¹⁴³ Erin Hutchins (23 mars 2006). *We have been doing like this for 30 years' attitude*, [Conversation téléphonique avec Catherine Godbout].

- de plus, certaines municipalités avaient peu d'expérience dans l'utilisation de d'Internet, tandis que d'autres n'étaient pas satisfaites de leurs expériences antérieures avec l'immatriculation en ligne des véhicules¹⁴⁴.

1.4 Objectifs

L'objectif stratégique principal du *Rapid Renewal System* est l'intégration horizontale des services offerts aux citoyens. Il se décline en quatre objectifs :

- offrir aux citoyens un service en ligne commode, rapide et flexible pour faciliter et simplifier la procédure de renouvellement de l'immatriculation des véhicules¹⁴⁵;
- conclure des ententes avec les municipalités du Maine pour offrir aux citoyens le service de renouvellement en ligne de l'immatriculation des véhicules;
- s'appuyer sur le *Rapid Renewal System* pour renforcer la collaboration avec les municipalités afin d'augmenter l'offre de services en ligne aux municipalités et aux comtés.
- mettre en œuvre, une fois les ententes conclues, des stratégies pour augmenter les taux d'adoption du *Rapid Renewal System* et des autres services en ligne offerts en collaboration avec les municipalités¹⁴⁶.

2 ORGANISMES RESPONSABLES

Le *Rapid Renewal System* est un service en ligne offert sur la base d'ententes individuelles entre InforME, le BMV (*Department of the Secretary of State*) et les municipalités de l'État du Maine. La participation des municipalités est volontaire.

- Le conseil d'administration d'InforME a le rôle de valider les ententes de service et de superviser les modalités de gestion du service (*voir la section 3.3*);
- InforME, par le biais du partenaire privé NEI, a la responsabilité de gérer le service en ligne et de fournir le soutien technique aux usagers, au personnel du BMV et à celui des municipalités;
- Le BMV et les municipalités sont responsables du « contenu » du service en tant que tel.

¹⁴⁴ InforME, *General Manager's Report*, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

¹⁴⁵ Maine.gov, *Rapid Renewal Service*, <http://www.maine.gov/informe/municipal/rapidrenewal.htm>

¹⁴⁶ Le deuxième objectif rattaché à cet objectif s'énonce comme suit : « Goal II: Build upon success of Rapid Renewal to implement more municipal/state applications ». Deux stratégies sont envisagées : A) Identify one new municipal service each year et B) Increase adoption rates of Rapid Renewal. Voir InforME, *Strategic Plan II*, p. 8-9. Voir aussi InforME, *Strategic Plan III, 2004-2006*, Goal 3, <http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm>

3 CONTENU DE LA PRATIQUE

3.1 Description de la pratique

Le renouvellement de l'immatriculation des véhicules par le biais du *Rapid Renewal System* s'effectue de la manière suivante :

- l'utilisateur paie simultanément les frais d'immatriculation et taxes d'accise municipales pour le renouvellement de l'immatriculation des véhicules par l'intermédiaire du portail Maine.gov;
- après avoir effectué le paiement, l'utilisateur reçoit une confirmation d'immatriculation temporaire (qu'il imprime à partir du site Web du service) qui demeure valide pendant 10 jours;
- BMV envoie les documents d'immatriculation dans un délai de quatre à sept jours suivant la transaction;
- les frais de service exigés par InforME sont de 2 \$ par transaction;
- InforME transfère aux municipalités et au BMV l'information sur les usagers ainsi que les frais perçus¹⁴⁷;
- le service est accessible 24 heures par jour, 7 jours par semaine.

3.2 Gestion du service

■ Implantation et déploiement du service

Le service a été mis en place en 2000 par un projet pilote auquel ont participé 10 municipalités. Cette étape d'essai a permis à InforME de cerner les difficultés associées au processus d'implantation et d'élaborer les solutions appropriées.

Le projet pilote a permis également d'améliorer divers aspects du service (l'interface Web utilisée, la convivialité de l'application électronique, etc.) à la suite de suggestions des partenaires.

D'autres municipalités ont ensuite conclu des ententes avec InforME. À présent, plus de 90 municipalités (sur un total de 496) ont adopté *Rapid Renewal*, le service étant accessible à 50 % des citoyens du Maine. Le prochain tableau présente le rythme d'expansion du *Rapid Renewal System*.

TABLEAU 1 : RYTHME D'EXPANSION DU SERVICE¹⁴⁸

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Avril 2006
Municipalités participantes	10	22	40	53	67	92	96

¹⁴⁷ Maine.gov, *Rapid Renewal Service*, <http://www.maine.gov/informe/municipal/rapidrenewal.htm>

¹⁴⁸ Ces chiffres sont publiés dans les rapports annuels d'InforME.

■ Modalités de cueillette et de distribution des fonds

Trois types de frais sont perçus dans le cadre du processus de renouvellement d'immatriculation des véhicules :

- les frais d'immatriculation perçus par l'État du Maine pour le renouvellement de l'immatriculation sont de 25 \$;
- la taxe municipale (*excise tax*) varie selon le prix et la date d'achat du véhicule¹⁴⁹;
- les frais de service (*agent fees*) perçus par InforMe sont de 2 \$.

Les modalités de cueillette et de distribution des fonds diffèrent selon les trois modalités de paiement offertes aux usagers :

- paiement 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;
- paiement effectué par carte de crédit directement dans le compte marchand d'InforME : InforMe dépose le paiement dans le compte des municipalités trois jours après la transaction. Dans ce cas, InforME retient les frais de service ainsi qu'un pourcentage de chaque paiement pour couvrir les frais bancaires associés à l'utilisation de son compte marchand; ce pourcentage correspond à la portion des frais bancaires liés au paiement de la taxe municipale par l'intermédiaire du compte d'InforME;
- paiement effectué 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 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.

■ Soutien aux organismes participants et à la clientèle

InforME fournit des documents d'information et de formation aux municipalités intéressées à utiliser le service. À l'étape du lancement du service, les représentants d'InforME et du BMV (*Department of the Secretary of State*) se déplacent sur le terrain pour offrir des séances de formation au personnel des municipalités. Les séances de formation visent principalement à familiariser le personnel avec le fonctionnement du service en ligne, l'utilisation du site Internet et la gestion des questions fréquemment posées par les usagers.

Le partenaire privé (NEI) est responsable du soutien technique. L'hyperlien *Technical Assistance*, affiché sur les pages Web du service en ligne, renvoie vers la page Web de la procédure de demande de soutien technique : par Internet (courriel, clavardage) et par téléphone.

Pour les questions liées au service, les usagers ont la possibilité de contacter la *BMV Registration Section*, dont les coordonnées sont également affichées sur les pages Web du service.

¹⁴⁹ Pour la méthode de calcul de cette taxe, voir Rapid Renewal, FAQ, <http://www.informe.org/bmv/rapid-renewal/faq.html#Q5>

■ Modalités de suivi et d'évaluation de la performance du service

Le NEI a la responsabilité de rédiger des rapports de gestion bimensuels pour la totalité des services offerts et de les soumettre au conseil d'administration d'InforME. Le conseil d'administration d'InforME (*InforME Board*) dispose ainsi d'informations détaillées sur l'ensemble des aspects liés au *Rapid Renewal System* : l'état d'avancement des projets d'implantation et de déploiement, le fonctionnement du service (taux d'adoption, revenus, problèmes techniques, autres difficultés rencontrées), le degré de satisfaction des clients et des partenaires, etc. Les résultats sont évalués en fonction des objectifs établis par les plans stratégiques bisannuels.

Un outil de suivi et d'évaluation (*Adoption Rate Wizard*¹⁵⁰) est employé pour mesurer notamment le taux d'utilisation du service en ligne *Rapid Renewal*. Cet outil permet de déterminer le nombre de transactions effectuées par le portail par rapport au nombre total de transactions effectuées (au comptoir et en ligne), par mois ou par semaine. 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, etc. Les municipalités partenaires sont invitées à se servir de cet outil pour évaluer le fonctionnement du service et pour opérer les ajustements appropriés.

■ Stratégies de promotion du service

Les stratégies de promotion de *Rapid Renewal* ont été élaborées et menées par NEI en collaboration avec le *Department of the Secretary of State* et les municipalités partenaires, sous la supervision du conseil d'administration d'InforME.

Il avait été initialement prévu de s'adresser directement aux citoyens afin d'augmenter la demande pour le service en ligne, ce qui aurait incité les municipalités à l'adopter. Toutefois, cette stratégie, si elle avait été employée, aurait pu occasionner un certain mécontentement de la part des municipalités qui auraient pu l'interpréter comme une pression de la part du gouvernement central. L'idée a donc été abandonnée et remplacée par une modalité de promotion en deux temps : d'abord promouvoir le service auprès des municipalités et, après la signature des ententes, le promouvoir auprès des citoyens¹⁵¹.

Plusieurs méthodes d'information et de promotion ont été utilisées :

- présentations et démonstrations à l'occasion d'événements publics impliquant les municipalités (réunions de la *Maine Municipal Association*, de l'*International City/County Management Association*, etc.);
- articles, communiqués de presse et matériels publicitaires dans les publications locales, ainsi que dans les publications spécialisées en technologies de l'information et en gouvernement en ligne¹⁵²;

¹⁵⁰ Maine.gov, *Adoption Rates*, <http://www.maine.gov/informe/state/marketing/adoption.htm>

¹⁵¹ « [The citizens] will get pressure but it won't be received well if we try to tell the municipalities what to do. Having a voluntary strategy may be slower but more successful ». InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

¹⁵² *Portsmouth Herald*, *Portland Press Herald*, *Mainebiz* et, respectivement, *Government Technology – Solutions for the State and Local Government in the Information Age* (www.govtech.net); *Center for Digital Government* (www.centerdigitalgov.com), *Government Computer News* (www.gcn.com), *Maine is Technology Newsletter* (<http://www.maine.gov/newsletter/>). En général, les communiqués de presse présentent *Rapid Renewal* ainsi: « a groundbreaking e-commerce service that allows citizens to conduct business with municipal government and state government in one seamless online transaction. »

- messages d'intérêt public (*Public service announcements*);
- publipostage, affiches, brochures et autres matériels imprimés;
- développement d'une stratégie de marque (*branding*¹⁵³). Par exemple, les campagnes de promotion du service utilisent le logo spécifique¹⁵⁴ :



3.3 Facteurs de succès

Plusieurs éléments ont contribué au succès du *Rapid Renewal System*.

■ Activités de promotion

Une importance particulière a été accordée à la mise en œuvre de stratégies de promotion diversifiées et soutenues mettant l'accent sur les avantages du service pour les usagers, les municipalités et pour l'État du Maine¹⁵⁵. Ces activités de promotion sont considérées comme le principal facteur de succès¹⁵⁶ du *Rapid Renewal System*. Par exemple, le secrétaire d'État, en sa qualité de président du conseil d'administration d'InforME, a joué un rôle particulièrement actif dans les campagnes de promotion en participant au lancement du service dans différentes villes du Maine, en accordant des entrevues et en envoyant des lettres aux représentants des municipalités afin de les inciter à adopter *Rapid Renewal*¹⁵⁷.

■ Stratégies de « séduction » des municipalités et de déploiement territorial

Outre les activités de promotion, InforME a eu recours à plusieurs stratégies pour percer la « barrière municipale » et déployer le service à l'échelle de l'État :

- offre d'incitatifs à la collaboration : InforME accorde aux municipalités de l'assistance gratuite pour la construction de sites Internet. Le sous-portail Local Government créé sur Maine.gov est un service gratuit qui a contribué à renforcer les liens avec les municipalités;
- organisation de projets pilotes afin de tester le service et de l'améliorer à la suite des suggestions des municipalités partenaires;
- formation et soutien technique offerts pour faciliter la migration vers la prestation en ligne;
- autres.

¹⁵³ Les stratégies de promotion continuent à mettre l'accent sur l'importance particulière de *Rapid Renewal* : « This service is the one service that is multi-agency and breaks the municipal barrier. It is appropriate to single out. » InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, mai 2004, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

¹⁵⁴ Les dimensions du logo ont été modifiées aux fins de cette étude.

¹⁵⁵ Voir la section 4, pour une description des avantages du *Rapid Renewal System*.

¹⁵⁶ Richard W. Walker, « User feedback keeps services on the move », *Government Computer News*, http://www.gcn.com/print/23_30/27539-1.html Voir aussi 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

¹⁵⁷ InforME, *General Manager's Report*, février 2003, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

4 BILAN

L'analyse de divers rapports d'évaluation internes et externes du *Rapid Renewal System*, les prix attribués ainsi que les avantages liés à ce service témoignent de son succès.

4.1 Rapports d'évaluation et prix

Conformément au texte fondateur d'InforME, NEI assure le suivi des indicateurs de performance et soumet régulièrement des rapports d'évaluation au conseil d'administration d'InforME¹⁵⁸. Tout comme les autres services, *Rapid Renewal* est évalué sur une base périodique, notamment en ce qui concerne les taux d'adoption du service et la satisfaction de la clientèle (usagers et municipalités partenaires). Les rapports annuels d'InforME mentionnent que les taux d'adoption du service *Rapid Renewal* ont dépassé chaque année les objectifs fixés¹⁵⁹.

InforME a effectué une première évaluation d'ensemble en 2001, lorsque le service a participé à la compétition pour les *National Association of State Chief Information Officers Recognition Awards* dans la section *Digital Government*. Le rapport d'évaluation souligne le caractère innovateur du service à plusieurs égards :

- *Rapid Renewal* est le premier service aux États-Unis qui a permis aux citoyens d'interagir simultanément avec deux paliers du gouvernement;
- *Rapid Renewal* a renforcé la confiance dans la viabilité des partenariats public-privé et a ouvert la voie à d'autres initiatives similaires dans le domaine du gouvernement en ligne;
- *Rapid Renewal* a établi des normes d'excellence en tant que service axé sur le citoyen¹⁶⁰.

En 2001, le service a reçu le prix Civic.com qui récompense les projets d'amélioration des services gouvernementaux par l'utilisation des technologies de l'information¹⁶¹.

4.2 Avantages du service

Les avantages pour les usagers son :

- une diminution du temps nécessaire pour effectuer la procédure (déplacement, attente);
- une diminution des frais de service (2 \$ au lieu de 3 \$ à 5 \$);
- une commodité et une flexibilité;
- une convivialité : le service en ligne comporte des fonctions personnalisées, celle du rappel par courriel (*e-mail Reminder*).

¹⁵⁸ Office of the Revisor of Statutes, *InforME Public Information Access Act*, section 535, <http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec535.html>

¹⁵⁹ Le taux d'adoption pour la première année (7 %) a été supérieur au taux d'adoption jugé satisfaisant pour un nouveau service en ligne (entre 3 % et 5 %). En 2005, la satisfaction globale des usagers a été de 4 sur une échelle de 1 à 5. Department of the Secretary of State, *Rapid Renewal Service Marks 1st Year Anniversary with over 10,000 Vehicle Registration Renewals Online. 22 Municipalities Now Providing Service*, <http://www.state.me.us/sos/news/RR1styear.htm>

¹⁶⁰ National Association of State Chief Information Officers, *Title of Nomination : Rapid Renewal Service*, <http://www.nascio.org/scoring/files/2001Maine3.doc>

¹⁶¹ Department of the Secretary of State, *Secretary of State's Program Receives Civic.com Award. Civic 50 Award goes to Rapid Renewal for Online Vehicle Registration Service*, <http://www.state.me.us/sos/news/civicaward.html>.

Les avantages pour les municipalités sont :

- l'amélioration du service à la clientèle : la capacité de répondre à une demande croissante pour le service en ligne;
- l'amélioration du service au comptoir : la diminution de la charge de travail dans les bureaux municipaux permet au personnel de mieux gérer les services au comptoir;
- l'amélioration de la gestion de l'information : pour chaque municipalité participante, InforME construit un site Internet personnalisé où les transactions quotidiennes sont enregistrées et vérifiées. En adoptant *Rapid Renewal*, les municipalités se dotent ainsi d'un système rationalisé d'immatriculation de véhicules.

Les avantages pour l'État du Maine sont :

- une économie de temps;
- une diminution de la charge de travail pour le personnel du BMV;
- une diminution des disparités d'information et une amélioration des modalités de gestion, de partage et d'échange des informations entre les paliers du gouvernement¹⁶².

En conclusion, le *Rapid Renewal System* est une initiative innovatrice qui réorganise les procédures administratives pour offrir un service intégré et axé sur les besoins du citoyen. L'analyse des modalités d'implantation, de déploiement et de promotion de ce service est donc en mesure de fournir des enseignements utiles pour les projets d'intégration horizontale des services.

L'un des aspects les plus intéressants du processus de mise en œuvre du *Rapid Renewal System* est qu'InforME a réussi à surmonter la réticence initiale des municipalités, étant donné que le service est adopté actuellement par plus de 90 d'entre elles et que plus de 150 000 transactions en ligne ont été effectuées¹⁶³. InforME a pu ainsi utiliser le *Rapid Renewal System* comme un service « pionnier » pour développer et renforcer la collaboration avec les municipalités et offrir d'autres services municipaux en ligne renouvellement de permis pour les aéronefs, permis de brûler, permis de chien, paiement des taxes foncières (*Aircraft Registration Renewal, Burn Permits, Dog Licensing, Property Tax Payments*¹⁶⁴).

¹⁶² National Association of State Chief Information Officers, *Title of Nomination : Rapid Renewal Service*, <http://www.nascio.org/scoring/files/2001Maine3.doc>

¹⁶³ Données du 19 avril 2006. Department of the Secretary of State, *Secretary of State Dunlap Announces Expansion of Rapid Renewal Service*, <http://www.state.me.us/sos/news/2006/HarrisonRR.html>

¹⁶⁴ « 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

De la même manière, d'autres services offerts par le gouvernement central (*Department of Secretary of State*) ont été « greffés » sur *Rapid Renewal* : le renouvellement/remplacement en ligne du permis de conduire et le renouvellement/remplacement de la carte d'identité (*Maine ID Card*¹⁶⁵).

Rapid Renewal est actuellement un des services les plus importants offerts par InforME, et contribue de façon significative aux revenus du portail Maine.gov¹⁶⁶.

¹⁶⁵ Voir la page Web du service, <http://www.informe.org/bmv/dlr/>. Les services de renouvellement/remplacement du permis de conduire et de la carte d'identité ne sont pas offerts en collaboration avec les municipalités.

¹⁶⁶ En janvier et février 2006, *Rapid Renewal* a apporté, avec *Annual Reporting Service*, presque 60 % du revenu total du portail. InforME, *InforME Board Meeting Minutes*, mars 2006, <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>

BIBLIOGRAPHIE

- CLOUTIER, Mary N. (Page consultée le 28 avril 2006). « Governor Baldacci Speaks to Maine Executive Leadership Forum », *Maine is Technology Newsletter*, vol. VI, issue 9, septembre 2003, [en ligne], http://www.state.me.us/newsletter/sept2003/governor_baldacci_speaks_to_main.htm
- DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE (Page consultée le 24 mai 2006). *Rapid Renewal Service Marks 1st Year Anniversary with over 10,000 Vehicle Registration Renewals Online : 22 Municipalities Now Providing Service*, [en ligne], <http://www.state.me.us/sos/news/RR1styear.htm>
- DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE (Page consultée le 24 mai 2006). *Secretary of State Dunlap Announces Expansion of Rapid Renewal Service*, [en ligne], <http://www.state.me.us/sos/news/2006/HarrisonRR.html>
- DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE (Page consultée le 24 mai 2006). *Secretary of State's Program Receives Civic.com Award. Civic 50 Award goes to Rapid Renewal for Online Vehicle Registration Service*, [en ligne], <http://www.state.me.us/sos/news/civicaward.html>
- GOVERNMENT TECHNOLOGY (Page consultée le 18 mai 2006). « Maines "Rapid Renewal" Jumps Jurisdictional Boundaries », *Newsdesk*, [en ligne], <http://www.govtech.net/news/story.print.php?id=2963>
- INFORME (Page consultée le 18 mai 2006). *Strategic Plan III, 2004-2006*, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/strategicplan.htm>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *InforME Board Meeting Minutes*, mars 2006, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *InforME Board Meeting Minutes*, mai 2004, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *InforME Board Meeting Minutes*, juin 2001, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *InforME Board Meeting Minutes*, juin 1999, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *General Manager's Report*, février 2003, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- INFORME (Page consultée le 30 août 2006). *General Manager's Report*, Septembre 2000, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/board/meetings.shtml>
- MAINE.GOV (Page consultée le 23 mai 2006). *Adoption Rates*, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/state/marketing/adoption.htm>

MAINE.GOV (Page consultée le 18 mai 2006). *Rapid Renewal Service*, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/municipal/rapidrenewal.htm>

MAINE.GOV (Page consultée le 26 avril 2006). *Maine.gov History*, [en ligne], <http://www.maine.gov/informe/state/portal/history.htm>

MOSQUERA, Mary (Page consultée le 23 mai 2006). « Maine's move to online services picks up speed – and users », *Government Computer News*, 11 octobre 2004, [en ligne], http://www.gcn.com/print/23_30/27538-1.html

OFFICE OF THE REVISOR OF STATUTES (Page consultée le 3 avril 2006). *InforME Public Information Access Act*, section 533, [en ligne], <http://janus.state.me.us/legis/statutes/1/title1sec533.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>

WALKER, Richard W. (Page consultée le 17 mai 2006). « User feedback keeps services on the move », *Government Computer News*, 11 octobre 2004, [en ligne], http://www.gcn.com/print/23_30/27539-1.html

PERSONNE-RESSOURCE

InforME

Erin Hutchins


General Manager

Téléphone : 207 621-2600, poste 32

ANNEXE I : RAPID RENEWAL

Page web du service de renouvellement de l'immatriculation des véhicules :
<http://www.informe.org/bmv/rapid-renewal/> :

The screenshot shows the 'Vehicle Registration' page on the Maine.gov website. The header includes the Maine.gov logo, navigation links for Agencies, Online Services, Web Policies, and Help, and a state search box. The main content area is titled 'Vehicle Registration ONLINE RENEWAL SERVICE' and features a 'Rapid Renewal' logo. A left sidebar lists 'SERVICE INFORMATION' (FAQ, Participating Municipalities) and 'RELATED SERVICES' (Vanity Plates, Driver's License and ID Card Renewal, Driver Record Check, Overlimit Permits, Evidence of Insurance, Renewal Reminder). The main text area contains a 'Welcome to Rapid Renewal!' message, a description of the service, a 'Who Can Use This Service?' section, a list of requirements (current registration, insurance card, mileage, printer), and a 'GET STARTED NOW: Go' button. The footer includes technical assistance links, copyright information (© 2004), and the Maine.gov logo.



ONTARIO
CENTRE D'APPELS SERVICEONTARIO

CENTRE D'APPELS SERVICEONTARIO

POINTS SAILLANTS

Le centre d'appels ServiceOntario a été créé en 2004 afin d'offrir des services gouvernementaux de type informationnel et dans une moindre mesure, de type transactionnel, aux particuliers et aux entreprises, pour le compte des ministères et organismes (M/O) ontariens. Ce centre d'appels a été créé à partir du centre d'appels déjà existant, le *Citizen Enquiry Bureau*.

Le centre d'appels ServiceOntario est l'un des quatre modes de prestation de services du guichet unique ServiceOntario qui fournit des services à la population, sous la direction du ministère des Services gouvernementaux (MSG).

La situation actuelle des services téléphoniques en Ontario est la suivante :

- temps d'attente trop long pour certaines opérations¹⁶⁷;
- confusion parmi les usagers;
- surcharge de travail au sein des M/O;
- réticence à utiliser les systèmes libre-service;
- taux de satisfaction de la clientèle plutôt faible dans l'ensemble.

C'est dans ce contexte que le gouvernement de l'Ontario a décidé d'élaborer une stratégie d'amélioration et de restructuration des services téléphoniques offerts en créant le centre d'appels ServiceOntario.

Les objectifs principaux de ServiceOntario sont d'améliorer l'expérience des citoyens avec le gouvernement et d'augmenter l'efficacité des opérations dans les centres d'appels.

ServiceOntario s'est doté, en juin 2006, d'un nouveau plan stratégique qui spécifie les stratégies pour chaque mode de prestation de services¹⁶⁸. En ce qui concerne le centre d'appels, la vision de ServiceOntario est de créer une ligne sans frais permettant aux particuliers et aux entreprises d'obtenir de l'information sur les divers M/O et d'être référés à une personne-ressource lorsque les réceptionnistes ne sont pas en mesure de leur répondre directement. Pour y arriver, ServiceOntario a établi trois priorités :

- améliorer les options libre-service ainsi que l'aiguillage des appels;
- appliquer des standards communs de services;
- rationaliser et standardiser les centres d'appels.

Le succès du centre d'appels ServiceOntario repose sur plusieurs facteurs, dont notamment la formation continue des réceptionnistes. Ce type de formation procure plusieurs avantages, à savoir :

- éviter une surcharge d'information pour les employés, étant donné qu'ils ont bénéficié d'une formation par étape;
- fournir de l'information mise à jour continuellement, par l'intermédiaire de l'Intranet de tous les ministères et de celui de ServiceOntario;
- permettre aux employés de se familiariser avec les différents outils de recherche fournis par les M/O.

D'une manière plus générale, le succès des initiatives de ServiceOntario est dû principalement à quatre éléments clés:

- une volonté politique;
- une autorité et une légitimité leur permettant d'agir;
- une intégration par étapes;
- un support financier adéquat.

¹⁶⁷ Une opération peut être comprise comme l'interaction entre un usager et un employé du centre d'appels.

¹⁶⁸ Ce nouveau plan stratégique est en cours d'approbation et c'est pour cette raison qu'il est impossible, pour l'instant, d'en obtenir une copie. Toutefois, nous avons obtenu un document interne qui présente la stratégie adoptée par ServiceOntario pour le centre d'appels. Ce document constitue la principale source d'information pour

1 CONTEXTE

Le gouvernement de l'Ontario avait déjà amorcé, avant la création du guichet unique ServiceOntario, une intégration de ses services en créant un centre d'appels, le *Citizen Enquiry Bureau*. Ce centre d'appels était administré par le *Management Board Secretariat*¹⁶⁹.

Néanmoins, dans l'ensemble, les services gouvernementaux n'étaient pas regroupés. 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'appels ont été transférées à la nouvelle division. En octobre 2004, ServiceOntario a remplacé la division *Integrated Service Delivery*. Le centre d'appels a été transféré graduellement à partir de l'été 2004¹⁷⁰. L'intégration complète du *Citizen Enquiry Bureau* à ServiceOntario, en 2006, s'inscrit dans la volonté du gouvernement de mettre sur pied des solutions concrètes pour pallier les problèmes actuels liés aux services téléphoniques¹⁷¹ :

- pour certaines opérations, le taux d'occupation des lignes téléphoniques est très élevé, ce qui crée un temps d'attente trop long;
- la multiplicité des lignes téléphoniques sans frais occasionne une certaine confusion chez les utilisateurs;
- les transferts d'appels créent une surcharge de travail au sein des M/O;
- les clients éprouvent une certaine réticence à utiliser les systèmes libre-service, car ils préfèrent l'interaction humaine aux systèmes vocaux interactifs;
- le taux de satisfaction de la clientèle est plutôt faible dans l'ensemble.

C'est dans ce contexte que le gouvernement de l'Ontario a décidé de revoir ses stratégies en ce qui a trait aux services téléphoniques en créant le centre d'appels ServiceOntario.

1.1 Historique

Jusqu'en 2004, le gouvernement de l'Ontario était doté d'un centre d'appels, le *Citizen Enquiry Bureau*, qui était constitué de deux succursales, une à Toronto et une autre à Ottawa. Ces deux centres offraient des services informationnels aux entreprises et aux particuliers pour le compte des M/O¹⁷². Lorsque le guichet unique ServiceOntario a été créé, en octobre 2004, trois modes de prestation de services ont alors été ciblés, soit les services par Internet (portail ServiceOntario), les services en personne (comptoirs de service) et les services téléphoniques (centre d'appels). C'est dans ce contexte que, peu de temps après la création de ServiceOntario, le MSG a amorcé une intégration graduelle du *Citizen Enquiry Bureau* à ServiceOntario.

la présente analyse. Sur le plan de la collecte de l'information, des difficultés ont été rencontrées à cause du manque de disponibilité des personnes-ressources (le rapport a été rédigé pendant la période des congés d'été) et également à cause des transformations en cours de l'organisme à l'étude.

¹⁶⁹ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions concernant le centre d'appels*, [entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger].

¹⁷⁰ Debbie Farr - ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (Page consultée le 2 juin 2006). *ServiceOntario: Achieving the Customer-Centric Transformation of Government Service Delivery*, Acétate 5, <http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps>

¹⁷¹ ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

¹⁷² Le centre d'appels à Ottawa offrait des services bilingues et les appels de locuteurs francophones à Toronto étaient automatiquement redirigés vers le centre d'appels d'Ottawa.

1.2 Enjeux¹⁷³

■ Enjeux liés à la satisfaction des citoyens envers les services téléphoniques gouvernementaux

Le centre d'appels ServiceOntario devrait être en mesure de diminuer le temps d'attente ainsi que le taux de lignes occupées. De surcroît, le centre d'appels devrait intégrer davantage de services et améliorer les systèmes vocaux interactifs existants. Cela permettrait la fermeture de certains centres d'appels et la réduction du nombre de lignes sans frais, diminuant ainsi la confusion chez les usagers.

■ Enjeux liés à l'efficacité des services téléphoniques gouvernementaux

Le centre d'appels ServiceOntario, en devenant la fenêtre principale du gouvernement, devrait diminuer le nombre de transferts d'appels d'un centre à un autre, et ce, en plus de permettre à un même employé de faire plus d'opérations différentes simultanément. ServiceOntario devrait ainsi diminuer la surcharge de travail en centralisant davantage ses services. De plus, l'intégration de nouveaux services et l'amélioration des services téléphoniques automatisés permettraient de rationaliser les ressources, et ce, par la fermeture de certains centres d'appels.

2 OBJECTIFS¹⁷⁴

Les objectifs principaux de ServiceOntario sont de deux ordres, soit :

- améliorer l'expérience des usagers avec les services gouvernementaux;
- augmenter l'efficacité des activités de fonctionnement dans les centres d'appels.

2.1 Améliorer l'expérience des citoyens avec le gouvernement

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement de l'Ontario se propose de diminuer le nombre de lignes sans frais de manière à réduire la confusion parmi les usagers. Cela a déjà été amorcé puisque, le 21 août 2006, ServiceOntario a intégré plusieurs centres d'appels¹⁷⁵.

Le gouvernement de l'Ontario se propose également d'augmenter la capacité du centre d'appels d'offrir des services informationnels, que ce soit par le système libre-service ou en référant le client à la personne-ressource appropriée¹⁷⁶.

2.2 Augmenter l'efficacité des activités de fonctionnement dans les centres d'appels

De cet objectif général découlent trois sous-objectifs :

¹⁷³ ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

¹⁷⁴ ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

¹⁷⁵ La liste de ces centres d'appels se trouve à la page 5.

¹⁷⁶ On vise notamment l'augmentation de la capacité du centre d'appels de traiter les questions d'ordre général formulées au cours d'un seul appel.

- établir des liens virtuels entre les centres d'appels pour permettre un partage des technologies et un équilibre des charges;
- améliorer la productivité, par une meilleure utilisation de la technologie, de formations interministérielles, d'une politique flexible de gestion des ressources humaines ainsi que de l'évaluation des performances.

3 ORGANISMES RESPONSABLES

L'organisme responsable du centre d'appels ServiceOntario est le ministère des Services gouvernementaux (MSG¹⁷⁷). 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 qui inclut le centre d'appels.

4 CONTENU DE LA PRATIQUE

4.1 Description de la pratique

■ Situation du centre d'appels en 2006

La création du centre d'appels ServiceOntario s'est faite graduellement et principalement par le transfert du *Citizen Enquiry Bureau* au MSG. Suivant la stratégie générale de ServiceOntario qui est de se construire par étape, le centre d'appels actuel n'est que le commencement d'une longue transformation.

En 2004, l'appellation *Citizen Enquiry Bureau* a été remplacée par *ServiceOntario* dans les bottins téléphoniques de Bell, dans les bottins indépendants ainsi que dans celui du gouvernement de l'Ontario¹⁷⁸.

En 2006, le centre d'appels *Citizen Enquiry Bureau* d'Ottawa a fermé ses portes pour centraliser ses effectifs à Toronto et pour répondre ainsi à une des priorités de ServiceOntario qui est de rationaliser et standardiser les centres d'appels tout en améliorant leur efficacité.

L'intégration finale du *Citizen Enquiry Bureau* au centre d'appels ServiceOntario a eu lieu le 21 août 2006 lorsque ServiceOntario a incorporé tous les services associés au *Citizen Enquiry Bureau* et a, du même coup, intégré les centres d'appels suivants¹⁷⁹ :

- *Publications Ontario Transactions*;
- Bureau du registraire général de l'état civil (les questions d'ordre général tel que celles relatives aux certificats de naissance);
- Ligne d'aide aux entreprises (*Compagnies Help Line*);
- Registre de la Direction de l'enregistrement des sûretés mobilières [sic] (*Personal Property Security Registration*);

¹⁷⁷ Voir le site Internet du MSG à l'adresse : <http://www.gov.on.ca/MGS/fr/ConsProt/050452.html>

¹⁷⁸ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres*, [courrier électronique à Céline Auger].

¹⁷⁹ ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

- *eChannel* qui répond à des questions d'ordre général concernant le portail du gouvernement de l'Ontario, mais plus particulièrement le portail de ServiceOntario et les questions relatives au changement d'adresse intégré en ligne. À cet effet, les réceptionnistes du Centre d'appels ServiceOntario seront en mesure de fournir de l'assistance technique, de cerner et de surmonter les problèmes techniques de tout ordre¹⁸⁰.

Il est prévu, dans le nouveau plan stratégique de ServiceOntario, que des services additionnels seront intégrés.

Contrairement à *Citizen Enquiry Bureau*, qui ne regroupait qu'un certain nombre de services gouvernementaux offerts par téléphone, le centre d'appels ServiceOntario a la mission de rationaliser, de centraliser et d'intégrer l'ensemble des services téléphoniques offerts pour le compte des M/O ontariens.

Présentement, le centre d'appels ServiceOntario est :

- en cours de devenir l'unique fenêtre pour la plupart des services téléphoniques du gouvernement de l'Ontario;
- le point de contact central par téléphone, courriel, télécopie et courrier postal;
- le mode de prestation de service qui fournit un soutien informatique téléphonique aux citoyens pour toutes les transactions en ligne.

Étant donné l'intégration récente du centre d'appels à ServiceOntario, peu de changements ont été effectués. Par exemple, il est encore possible pour les usagers de contacter directement les M/O par l'entremise de leurs centres d'appels¹⁸¹. Par contre, tel que mentionné précédemment, plusieurs transformations sont à venir et le plan stratégique constitue à cet égard un outil précieux pour connaître la vision et l'orientation que ServiceOntario entend donner à son centre d'appels.

■ Orientation à long terme pour le centre d'appels¹⁸²

ServiceOntario s'est doté de deux objectifs à long terme qui définissent clairement la direction que prendra le centre d'appels ServiceOntario. Ces objectifs, qui font l'objet de cette section, rejoignent ceux qui ont été présentés dans la section 2 puisqu'ils se situent dans leur continuité :

- diminuer graduellement le nombre des lignes sans frais les plus connues. Cela pourra se réaliser au fur et à mesure que la capacité du centre d'appels ServiceOntario d'offrir des services informationnels généraux augmente de manière à permettre un volume d'appels plus élevé. Pour y arriver, ServiceOntario prévoit intégrer :
 - un centre d'appels pour aider les citoyens qui cherchent de l'information et des services gouvernementaux (le centre d'appels ServiceOntario);
 - des numéros sans frais bien connus profitant d'un important taux d'utilisation tels que celui de la police provinciale de l'Ontario (*Ontario Provincial Police*), le centre d'appels du

¹⁸⁰ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres*, [courrier électronique à Céline Auger].

¹⁸¹ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres*, [courrier électronique à Céline Auger].

¹⁸² ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

bureau des obligations familiales (*Family Responsibility Office*) ainsi que Télésanté Ontario (*Telehealth*);

- des numéros 1 800 donnant accès aux services d'aide du gouvernement tels que les bureaux de circonscription (*Constituency Offices*), l'ombudsman et les droits humains.
- ServiceOntario veut intégrer d'autres services téléphoniques sans frais dont la mission est de faciliter l'accès des usagers qui connaissent les démarches à suivre. À cet effet, ServiceOntario prévoit intégrer plusieurs de ces lignes sans frais qui :
 - ont une visibilité plus limitée;
 - fournissent des renseignements aux usagers ayant un contact régulier avec un programme ou qui doivent se conformer à des exigences particulières;
 - sont mises à la disposition des agents et des partenaires;
 - sont conçues pour les exigences des programmes et les usagers qui en bénéficient.

4.2 Gestion du centre d'appels ServiceOntario

■ Organisation du service

Tous les services téléphoniques de ServiceOntario sont actuellement regroupés au sein d'un seul centre d'appels situé à Toronto¹⁸³. Ce centre offre des services informationnels généraux relatifs aux programmes et aux services du gouvernement de l'Ontario. Dans le cas de questions spécifiques, la réceptionniste est en mesure de rediriger l'appel vers la personne-ressource du ministère concerné¹⁸⁴.

En plus des services informationnels, quelques services transactionnels (plus précisément de niveau interactionnel) y sont également offerts¹⁸⁵. Le principal service transactionnel offert est l'achat de documents gouvernementaux distribués par Publication Ontario, une division du MSG.

Les entreprises, tout comme les particuliers, peuvent joindre le gouvernement par le centre d'appels. Le centre d'appels fournit également les références des autres niveaux gouvernementaux (municipal et fédéral).

■ Gestion du personnel

Les postes offerts sont comblés par un processus de recrutement. Les concours sont ouverts aux employés du secteur public de l'Ontario, mais aussi à des candidats qui proviennent de l'extérieur du secteur public. Lorsque le candidat sélectionné est un employé d'un ministère autre que le MSG, son ancienneté, ses crédits et autres acquis professionnels sont transférés à son nouveau poste. Il n'y a pas de système de gestion du personnel (*workforce management solution*) pour l'instant. Par contre, ServiceOntario a entamé des procédures de recherche pour en élaborer une.

Les employés du centre d'appels ServiceOntario reçoivent trois types de formation :

¹⁸³ Comme le mentionnait Madame Barton, TITRE, lors de notre visite au CSG d'Ottawa, même si tous les agents d'information ont à leur disposition une ligne téléphonique, ces dernières ne sont pas publiques et ne servent pas à répondre à des questions relatives aux M/O du gouvernement de l'Ontario.

¹⁸⁴ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions concernant le centre d'appels*, [entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger].

¹⁸⁵ Il n'est pas possible d'obtenir une liste détaillée des services offerts dans les centres d'appels.

- une formation de la part de ServiceOntario relative au travail de base des réceptionnistes tel que le fonctionnement du système informatisé, des banques de données, la gestion des clients à problème, etc.;
- une formation de la part des M/O concernant le contenu de leur travail;
- une formation du *Business Registration and Corporation*, une division de ServiceOntario, qui offre de la formation pour les questions générales relatives aux entreprises¹⁸⁶.

Le temps consacré à la formation varie d'un M/O à un autre¹⁸⁷. En plus de la formation de base, les employés ont à leur disposition plusieurs outils de soutien :

- l'Intranet et l'Internet de tous les ministères et celui de ServiceOntario;
- une banque de données rassemblant de l'information relative aux ministères. Cette banque de données est mise à jour régulièrement par un administrateur et comprend de l'information obtenue par les ministères, une revue de presse, des coupures de journaux; des sites Internet utiles, etc. En plus de cet outil, les réceptionnistes ont la responsabilité de fournir une rétroaction à l'administrateur de la base de données par un outil de prise de notes (*notepad tool*) accessible sur leur fiche informative.
- une banque de données – *Public Access Corporate Enquiry* – qui permet notamment de contrôler la navigation, de cerner les lacunes de ce système informationnel et de rassembler deux répertoires que l'on retrouve sur l'Intranet et sur l'Internet : INFO-GO (information sur les contacts des employés gouvernementaux) et Service Information Directory (information sur les différents bureaux du gouvernement de l'Ontario et les services offerts¹⁸⁸).

■ Gestion des ententes avec les M/O

L'intégration du *Citizen Enquiry Bureau* à ServiceOntario n'a pas changé les ententes avec les différents M/O. Cependant, il est prévu que lorsque les ententes seront à échéance, un nouveau contrat de service (*Service Level Agreement*) sera négocié. Les modalités du contrat actuel ne permettent pas de facturer les services informationnels aux M/O. Par contre, quelques transactions nécessitent une facturation¹⁸⁹.

■ Gestion dans le cadre du nouveau plan stratégique

Tel que mentionné dans la section 4.1, le nouveau plan stratégique s'est doté d'objectifs à long terme qui se situent dans le prolongement des objectifs à court terme. Le plan stratégique de ServiceOntario détermine également les étapes à suivre pour atteindre ces objectifs¹⁹⁰ :

¹⁸⁶ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions regarding ServiceOntario call centres*, [courrier électronique à Céline Auger].

¹⁸⁷ Par exemple, les agents d'information des centres ServiceOntario ont suivi une formation de deux semaines par le ministère des Ressources naturelles. Jennifer Barton et Kevin Neil (26/05/06). *Fonctionnement de ServiceOntario*, [entrevue réalisée au *Government Service Centre* d'Ottawa, par Céline Auger et Valérie Grenier].

¹⁸⁸ Gouvernement de l'Ontario, *PACE Coordinators*,
http://www.pace.gov.on.ca/paceweb/owa/intersrv_en_disp_service_unit?IN_UNIT_ID=UNT0023422

¹⁸⁹ Il n'a pas été possible de connaître les modalités de cette facturation.

¹⁹⁰ ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

- finaliser la première phase d'installation du centre d'appels de Toronto qui est la consolidation des opérations des services gouvernementaux;
- utiliser l'espace restant du centre d'appels de Toronto pour :
 - intégrer les opérations des autres M/O;
 - permettre une expansion de la capacité du centre d'appels ServiceOntario d'offrir des services informationnels généraux;
- se procurer de nouvelles plates-formes téléphoniques pour :
 - améliorer l'efficacité du centre d'appels de Toronto;
 - encourager la migration des services de même que l'intégration physique et virtuelle des centres d'appels vers ServiceOntario, en commençant par le ministère des Transports de l'Ontario.
- définir une orientation stratégique visant à l'amélioration continue des services téléphoniques gouvernementaux en :
 - élaborant des standards de services cohérents;
 - consolidant les numéros sans frais les plus connus, notamment ceux du MSG.

4.3 Facteurs de succès

Étant donné la création récente du centre d'appels ServiceOntario, il est trop tôt pour examiner les facteurs de succès ou les faiblesses de ce mode de prestation de services. Néanmoins, certains éléments concernant la formation des réceptionnistes méritent d'être soulignés. La formation continue procure plusieurs avantages, notamment :

- éviter une surcharge d'information pour les employés : étant donné que les M/O ont intégré graduellement ServiceOntario, les employés du centre d'appels ont bénéficié d'une formation par étape;
- fournir de l'information mise à jour continuellement : puisque les employés du centre d'appels 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 informés des changements à l'intérieur des ministères et d'être en mesure de répondre aux questions des citoyens;
- permettre aux employés de se familiariser avec les différents outils de recherche fournis par les M/O.

D'une manière plus générale, le succès des initiatives entreprises par ServiceOntario est dû principalement à quatre éléments clés¹⁹¹:

- un support politique;
- une autorité et une légitimité leur permettant d'agir;
- une intégration par étape;
- un support financier adéquat.

¹⁹¹ Michael Ksiezopolski (15 septembre 2006). *Questions concernant le centre d'appels*, [entrevue réalisée par Benoît Cyr et Céline Auger].

5 BILAN

Étant donné l'ouverture récente de ServiceOntario, il est trop tôt pour dresser un bilan du fonctionnement de ce centre d'appels. Cependant, on peut déjà mentionner quelques éléments positifs d'un bilan provisoire, tels que la diminution du nombre de lignes sans frais par l'intégration de plusieurs centres d'appels, le regroupement des ressources dans un seul centre d'appels situé à Toronto et la mise en place d'une plateforme technologique permettant de traiter un volume élevé d'appels téléphoniques.

BIBLIOGRAPHIE

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*, Acétate 5, <http://local.cips.ca/ottawa/events/provincialPresentationNovember2004.pps>

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO (Page consultée le 16 septembre 2006). *PACE Coordinators*, http://www.pace.gov.on.ca/paceweb/owa/intersrv_en_disp_service_unit?IN_UNIT_ID=UNT0023422

ServiceOntario (15 septembre 2006). *ServiceOntario Telephone Channel Strategy*, Document interne reçu par courrier électronique.

PERSONNES RESSOURCES

ServiceOntario

Michael Ksiezopolski
michael.ksiezopolski@mgs.gov.on.ca

Ministry of Government Services

Jennifer Barton
Regional Manager ServiceOntario
705 755-5109
jennifer.barton@mgs.gov.on.ca

Richard Holland
Senior Business Manager
Service Delivery
ServiceOntario
416 326-4733
richard.holland@mgs.gov.on.ca