

La réforme Harris en Ontario : éléments de bilan

Christian Dufour

Dans une annonce surprise le 17 octobre 2001, le premier ministre de l'Ontario, Mike Harris, faisait connaître sa décision d'abandonner ses fonctions aussitôt qu'un successeur lui aurait été désigné par le parti conservateur ontarien, vraisemblablement à la fin de l'hiver 2002. Rappelons que les conservateurs de Mike Harris avaient pris le pouvoir le 9 juin 1995, faisant élire 82 députés sur 130 à l'Assemblée législative de la province, les libéraux formant l'opposition officielle alors que les néo-démocrates sortants du premier ministre Bob Rae étaient relégués au troisième rang.

Après quatre années d'une activité politique intense et controversée, le gouvernement Harris a été reporté au pouvoir en 1999 avec une majorité accrue, continuant à mettre en œuvre un programme axé sur des baisses d'impôts, la réduction de la taille du gouvernement, la réforme de l'aide sociale et une approche musclée en ce qui a trait au maintien de la loi et de l'ordre. Au moment de l'annonce de la démission du premier ministre « pour raisons personnelles », l'appui au gouvernement Harris avait chuté à 33 % dans les sondages, contre 53 % d'appui pour l'opposition libérale.

1 LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA RÉFORME ONTARIENNE DEPUIS SIX ANS

Alors qu'au départ la presque totalité des observateurs prévoyaient la victoire des libéraux, les conservateurs réussirent en 1995 à s'imposer. Dans le cadre de la campagne électorale, les conservateurs proposèrent un programme politique radical, visant à résoudre la crise des finances publiques¹ et intitulé « La révolution du bon sens » (*The Common Sense Revolution*). Que l'on fût ou non d'accord avec ce programme, on se retrouvait face à une puissante vision politique sur l'économie et fondée sur les valeurs néo-libéralistes. Cette vision se caractérisait par une claire volonté de rupture avec les politiques du gouvernement néo-démocrate de Bob Rae – très à gauche dans le contexte nord-américain – mais aussi, plus largement, avec les valeurs sociales-démocrates ayant cours à Ottawa et à Québec. De façon révélatrice, « La révolution du bon sens » constitua même une rupture par rapport à l'approche plus modérée traditionnellement favorisée par le parti conservateur ontarien.

Originaire de North Bay dans le nord de la province, Mike Harris tira sa force politique des régions rurales, des petites villes et des banlieues, mais beaucoup moins de Toronto qu'il transformera en mégacité par une fusion forcée. Tout en se targuant d'être un pragmatiste porteur de gros bon sens, le premier ministre ontarien se nourrissait d'une fervente énergie idéologique de droite non dépourvue d'idéalisme, ainsi que le montre la présence, dans les documents administratifs, de slogans comme « On ne peut prédire l'avenir, juste le créer! », « La fonction publique ontarienne doit s'épanouir dans un climat de changement toujours constant! » (*Thrive on the inevitability of constant change*).

Contrairement aux prévisions de la plupart des observateurs, le discours du gouvernement Harris s'est maintenu sans changement substantiel jusqu'à l'annonce de la démission du premier ministre. Le discours s'était prolongé dans un second mandat, survivant même au formidable échec politique que constitua le scandale de l'eau contaminée en 2000 dans la municipalité de Walkerton. Rappelons que plusieurs ne manquèrent pas d'attribuer l'affaire, encore sous enquête judiciaire, aux politiques de désengagement de l'État favorisées par le gouvernement Harris.

Dans l'action de ce gouvernement, on a rapidement senti l'influence de la nouvelle droite américaine, de même que celle de la réforme mise en branle avec succès à partir de 1992 par le premier ministre Ralph Klein. Comme en Alberta, on promettait l'élimination du déficit (10,6 milliards \$ en 1994) et la création de nouveaux emplois, en plus d'une innovation spécifiquement ontarienne : la

réduction substantielle (30 % en trois ans) des taux de l'impôt sur le revenu. Six ans plus tard, ces objectifs ont été pour l'essentiel atteints, en partie grâce à la vigueur exceptionnelle de l'économie américaine et mondiale pendant la presque totalité de la période. Le programme politique conservateur ontarien prévoyait également l'élimination des barrières, entre autres réglementaires, pour stimuler la création d'emplois, l'investissement et la croissance économique. La réduction de la taille du gouvernement et l'établissement de mesures de performance au sein de l'administration publique constituaient d'autres thèmes importants. Enfin, au plan de la stratégie politique, la réforme ontarienne, loin de se vouloir consensuelle, fut marquée du sceau de la confrontation à toutes ses étapes importantes.

Avant même l'arrivée au pouvoir du nouveau gouvernement, un certain nombre de hauts fonctionnaires ontariens étaient manifestement au fait des réformes réalisées en Grande-Bretagne, en Nouvelle Zélande et en Alberta. De même, ils étaient convaincus de la nécessité de tels changements. Le zèle idéologique présent au sein d'une partie de la haute fonction publique ontarienne apparaît donc indépendant, jusqu'à un certain point, du projet politique spécifique du nouveau premier ministre, se rattachant à une mouvance idéologique plus large. Celle-ci englobe plusieurs administrations publiques ayant en commun l'usage de la langue anglaise (Grande-Bretagne, Nouvelle-Zélande, Alberta, Ontario, États-Unis). À compter du début des années 1980, s'est manifesté au sein de ces administrations, un zèle idéologique de droite en faveur du secteur privé, véhiculant un fort préjugé contre l'État et l'administration publique.

Les intentions du gouvernement Harris apparaissaient au départ si radicales que plusieurs n'avaient pas manqué d'exprimer leur scepticisme quant à la réelle volonté des conservateurs ontariens de traduire leurs paroles en actes. Lors de l'annonce de la démission du premier ministre en octobre 2001, tous les analystes n'ont pas manqué de souligner –indépendamment de leurs autres critiques –que Mike Harris avait définitivement

livré la marchandise quant au contenu de sa « Révolution du bon sens ». Selon l'évaluation d'un politologue réputé, Thomas Courchesne, on a assisté sous le règne de M. Harris « aux plus importantes transformations que l'Ontario ait jamais connues »². Certaines initiatives se sont avérées des succès mitigés, sinon des échecs, comme le programme *Workfare*, les projets de privatisation de l'énergie électrique, sans parler des politiques désastreuses à l'égard des Franco-Ontariens et des coupures massives des dépenses publiques dans le domaine de l'environnement, affectant les services de première ligne.

En ce qui concerne les politiques publiques, entre autres dans les secteurs de la santé, de l'aide sociale, de l'éducation et des affaires municipales, de même que sur les plans financier et budgétaire, on a procédé à de multiples et profonds changements. Il est question de certains de ces changements dans les deux *Coup d'œil* et le *Télescope* que l'Observatoire de l'administration publique a consacré à la réforme Harris³. Ce qui est moins connu, c'est la façon dont le gouvernement Harris a voulu réorganiser de façon fondamentale son administration publique, plus particulièrement la façon de donner les services publics. Le présent document traite en grande partie de ce dernier thème.

2 DEUX GRANDS AXES PORTEURS DE LA RÉFORME : VALEURS ET MÉTHODES DU PRIVÉ/TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

La réforme ontarienne intégrait bon nombre de principes et de thèmes tirés des expériences britannique, néo-zélandaise et albertaine, de même que les préceptes essentiels du Nouveau Management Public (NMP), en particulier l'importance :

- de se doter d'objectifs clairs;
- de bien définir les responsabilités respectives;
- d'évaluer les résultats;
- de mesurer la satisfaction du client;
- de donner de l'autonomie aux gestionnaires;
- d'évaluer leur rendement.

Notons cependant qu'on n'a pas procédé à la restructuration systématique de la fonction publique ontarienne, en créant des agences et en séparant les fonctions « prestation de services » et « élaboration de politiques », comme on l'a fait en Grande-Bretagne ou en Nouvelle-Zélande. En Ontario, on a préféré une approche plus américaine, une restructuration plus floue, à partir de l'approche client. On ne saurait trop insister sur l'importance accordée aux valeurs et aux méthodes du secteur privé dans cette réforme, y compris dans la prestation des services publics.

Plus qu'en Grande-Bretagne, on a assisté en Ontario à une mise en veilleuse systématique du concept de citoyen, au bénéfice d'une approche d'affaires. Dans les différents discours du Trône de la période, on emprunte plusieurs appellations du secteur privé :

- le Conseil des ministres devient le Conseil d'administration de l'entreprise ontarienne;
- l'Ontario y est présenté comme un État-nation de nature économique;
- l'organisme responsable de la réforme, le Conseil de gestion (*Management Board*), est appelé le siège social corporatif (*Corporate Head Office*) de la fonction publique ontarienne.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'on ait mis l'accent sur le client, le contribuable et le consommateur, et non pas sur le citoyen. Notons que le concept d'administré à la française est totalement absent du vocabulaire ontarien.

Sur ces points et d'autres, l'influence américaine est évidente. L'État du New Jersey a servi en partie d'inspirateur à la réforme ontarienne relativement aux modes alternatifs de prestation de services, dont nous parlerons plus loin. La réforme ontarienne est résolument nord-américaine, influencée par l'approche pragmatique favorisée aux États-Unis, axée sur la prestation des services publics avec l'utilisation intensive des TIC.

À cet égard, une stratégie détaillée – traitant de questions aussi variées que les infrastructures, les politiques, les standards, la gouvernance générale et la reddition de comptes – a été

rendue publique en mars 1998 sous le titre *Ontario Government Information and Information Technology Strategy*⁴. Cette stratégie pour les TIC s'en voulait essentiellement une d'entreprise, c'est-à-dire intégrée pour l'ensemble de l'administration ontarienne, de façon à faciliter, entre autres, les partenariats avec le secteur privé. De fait, on ne favorise pas une planification ni une prise de décision décentralisée, qui se feraient au niveau de chacun des ministères. Notons que des initiatives de restructuration axée sur les TIC comme *Smart System for Health* ou *Integrated Justice Project*, dont il est question plus loin, peuvent soulever des inquiétudes quant à la protection de la vie privée, alors que le gouvernement ontarien tarde à mettre à jour sa législation en ce domaine.

3 VISION GÉNÉRALE ET CONCEPTS PRIVILÉGIÉS DANS LA RÉFORME DE LA PRESTATION DES SERVICES

Le document à la base de la réforme, rendu public en juin 1997 par la secrétaire générale du gouvernement, Rita Burak, avait pour titre « *Building the OPS for the Future : A Framework for Action* »⁵. Transmis à tous les membres de la fonction publique pour discussion, le rapport exposait bien les changements proposés au fonctionnement de l'État dans la province voisine du Québec. Toujours valide, il sera explicité en avril 2000 par un document du Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, intitulé : « Transformer la fonction publique à l'aube du XXI^e siècle »⁶.

Le but visé est de repenser fondamentalement le rôle du gouvernement ontarien dans la société, à partir d'un recentrage stratégique de sa mission de base. C'est ainsi que l'on veut mettre l'accent sur la mission des ministères (*Core Business*) et sur la qualité du service donné, à partir d'une approche basée sur le client, par une fonction publique plus petite, plus flexible, mieux intégrée et imputable. On prévoit donc que la restructuration se fera à partir d'un processus de planification d'affaires dans chaque ministère, lié à un plan global s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique. On veut généraliser l'utilisation des TIC en réseau, de même que celle des mesures de performance au niveau des

individus, des programmes, des ministères et du gouvernement. À ces mesures s'ajoutent des opérations visant à la réingénierie des processus administratifs.

Au départ, il est intéressant de noter la grande importance accordée au concept de modes alternatifs de prestation de services (*Alternative Service Delivery*). Il s'agit de l'une des dimensions dont on parle le plus dans les premiers documents exposant la réforme. On envisage la suite des choses de la façon suivante : dans le processus de restructuration, il est demandé à chaque ministère d'identifier, au moyen d'un plan d'affaires, sa mission, les activités qui sont au cœur de celle-ci, de même que les mesures à prendre pour les réaliser dans l'avenir. On leur demande, par la même occasion, d'identifier les activités qui pourraient être réalisées de façon plus efficace à l'extérieur du secteur public. Pour ces activités, il serait donc possible de recourir à un éventail de modes alternatifs de prestation des services :

- le partenariat avec le secteur privé ou le secteur à but non lucratif;
- la prestation de services par un autre niveau de gouvernement ou une agence communautaire sous forme de dévolution;
- l'octroi de franchises et de licences;
- l'achat de services du secteur privé;
- la privatisation.

On peut considérer cette procédure comme un mode d'emploi pour délester au maximum l'administration ontarienne de ses responsabilités. Mais la réforme entend aussi, de façon peut-être plus fondamentale, mettre l'accent sur le client qui reçoit le service plutôt que sur le ou les pourvoyeurs de celui-ci. Un des objectifs de la restructuration ontarienne est de faciliter l'action conjointe et innovatrice de plusieurs ministères pour satisfaire les besoins d'un client auquel il faut s'adapter – et non l'inverse – entre autres, en utilisant intensivement les TIC.

Quant aux effets concrets de la réforme ontarienne sur la prestation des services publics, que ce soit sur le plan qualitatif ou sur le plan quantitatif, il existe peu d'évaluation globale, rigoureuse et indépendante. Cela est

incidemment le cas pour beaucoup de réformes de l'administration publique à travers le monde. Par exemple, on n'a pas vraiment mesuré les conséquences de la grande priorité accordée à l'utilisation des TIC dans la prestation des services publics, en particulier la difficulté à avoir des contacts humains et la détérioration qui peut en résulter sur la qualité de la relation entre le citoyen et l'administration publique.

Au-delà d'une vision d'ensemble qui n'est pas sans puissance ni cohérence et d'une série d'expériences innovatrices dont il est question ci-dessous, la résistance au changement a été plus importante que prévue au sein de l'appareil administratif et d'une partie de la population. Le rythme des transformations a été aussi plus lent qu'escompté au départ. On n'a pas procédé à autant de privatisations que pouvait le laisser supposer le processus prévu. Ces résistances expliquent sans doute qu'on ait senti un glissement du concept de modes alternatifs de prestation de services vers celui de la qualité du service au client, avec l'utilisation maximale des TIC.

Il s'agit sans doute de la facette la plus intéressante de la réforme ontarienne en ce qui a trait à la prestation des services publics : la coordination de l'approche et du travail des différents organismes publics impliqués, non pas en fonction de leurs besoins ou impératifs spécifiques, mais bien des problèmes concrets vécus par les citoyens, ou plutôt les clients. À ce sujet, on trouvera à l'annexe 1, à titre d'exemple, une brève description de six expériences comportant des éléments innovateurs.

4 LES ASPECTS INSTITUTIONNELS

Trois organismes centraux – le Bureau du premier ministre, le secrétariat du Conseil de gestion et le ministère des Finances – assument des fonctions de coordination et de surveillance relativement aux initiatives des ministères qui peuvent être liées à la réforme. En application d'un rapport commandé par le gouvernement, on a créé en janvier 1997 un Secrétariat à la restructuration dirigé par un sous-ministre adjoint, un haut-fonctionnaire de carrière, M. Art Daniels. Le mandat de ce Secrétariat, qui se rapporte directement au

secrétaire du Cabinet et dont le personnel restreint se compose de fonctionnaires en détachement temporaire, est de se « faire le champion » du processus de restructuration au sein de la fonction publique et d'en communiquer les succès. Ont été formés trois autres comités pour appuyer le processus de réforme administrative : un comité aviseur externe présidé par le premier ministre, un comité de sous-ministres rattaché au Secrétariat à la restructuration qui gère les contrats de performance des hauts-fonctionnaires impliqués dans la réforme (*Centre for leadership*), de même qu'un comité consultatif interministériel composé de hauts fonctionnaires.

L'organisme le plus important concernant la mise en œuvre de la réforme ontarienne est un organisme de type horizontal, le secrétariat du Conseil de gestion (*Management Board Secretariat*), celui-là même que l'on désigne comme le siège social corporatif de la fonction publique ontarienne. Il est responsable de la gestion des emplois, des immobilisations et de la technologie. Il approuve et consolide les plans d'affaires des ministères qui ont remplacé les estimés budgétaires. Il élabore et applique enfin les différents programmes pour améliorer la qualité des services. Quant à eux, les différents ministères sectoriels élaborent leurs plans d'affaires spécifiques. Dans ce contexte, le ministère de la Consommation et des Relations commerciales se voit octroyer un rôle majeur par rapport à l'amélioration de la qualité des services et à la stratégie concernant les TIC.

5 QUE TIRER DE LA RÉFORME HARRIS?

Contrairement à ce que peuvent laisser entendre certains discours et projets de réforme, il est très difficile de changer réellement une culture administrative, que ce soit au Québec, en Ontario ou ailleurs. Dans ce contexte, indépendamment de ce que l'on peut penser du radicalisme de droite qui a caractérisé la réforme Harris en Ontario, l'énergie politique et le zèle idéologique la sous-tendant ont présenté l'avantage d'imposer le changement. On a forcé le mouvement vers des résultats qui, au fil d'arrivée, ont des

chances d'être autant d'ordre fonctionnel qu'idéologique en ce qui a trait à la prestation des services publics. On a assisté à un phénomène un peu similaire en Grande-Bretagne avec la réforme Thatcher : nettement marquée à droite au départ, elle a vu son radicalisme atténuer avec le temps, ce qui a permis au premier ministre travailliste, Tony Blair, de la maintenir pour l'essentiel.

Il est sans doute possible de tirer profit du dynamisme incontestable de la réforme Harris en adoptant, par exemple, certaines innovations intéressantes quant à la prestation des services publics. Elles sont marquées par une approche nord-américaine pragmatique d'adaptation du service au client, de même que par l'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication, deux thèmes qui n'ont rien d'incompatible avec les valeurs et les choix québécois. Il est révélateur que la prestation des services publics au Québec soit en train d'être transformée d'une façon qui comporte des similitudes avec ce qui se passe dans la province voisine, à partir d'une base idéologique très différente, en grande partie à la suite de l'utilisation des TIC qui structurent ces changements.

Cela dit, même si la démarche Harris a fait montre d'une cohérence, d'une constance et d'un dynamisme certains, et même si elle a comporté des éléments innovateurs, il faut rester conscient des limites d'une réforme dont l'efficacité reste à prouver en ce qui concerne la prestation des services publics. À ce sujet, il est difficile de ne pas faire le parallèle avec les critiques de plus en plus généralisées sur la qualité des services publics en Grande-Bretagne, en particulier dans le domaine de la santé où le gouvernement Blair a été amené à annoncer, en novembre 2001, de nouveaux investissements substantiels, quitte à augmenter les impôts pour ce faire. En Ontario, les résultats apparaissent plus lents à se manifester qu'il n'était prévu dans le contexte d'une approche dogmatique et idéologique. Il existe un décalage entre le discours et la réalité, tout comme il en existe un entre les décideurs et les fonctionnaires de base.

Enfin, il faut tenir compte de l'impact des événements du 11 septembre 2001 aux États-

Unis, de même que du départ annoncé de celui qui fut si étroitement associé au caractère radical de la réforme ontarienne depuis 1995. On peut penser que ces deux événements pavent la voie à une certaine revalorisation de l'État et de l'administration publique dans une province où l'on est allé très loin dans la direction opposée depuis six ans. Le Québec étant toujours affecté par ce qui se passe dans sa traditionnelle province-sœur, une telle évolution, qui permettrait de réduire l'écart entre la vision et les valeurs des deux voisines sur un thème public majeur, ne saurait être que bienvenue.

Mike Harris a changé profondément sa province, comme le notait Thomas Courchesne. Il serait donc illusoire de penser que l'on va revenir en arrière en ce qui a trait à l'essentiel des changements introduits. Ce dont les Ontariens semblent avant tout lassés, c'est de ce continuel climat de confrontation qui a dominé la vie politique de l'Ontario depuis 1995. Cela pourrait vouloir dire la fin d'un radicalisme idéologique de droite qui n'est plus utile, à présent que les changements désirés ont été pour une grande part opérés.

RÉFÉRENCES

Accountability Directive, 30 septembre 1997 (Intranet du gouvernement ontarien)
<http://intra.gov.on.ca/CPB/Accountd.htm>

Browne, Paul Leduc. *Unsafe Practices : Restructuring and Privatization in Ontario Health Care*, Ottawa, Canadian Centre for Policy Alternatives, 2000, 175 p.

Burak, Rita. *A Framework For Action : Building the Ontario Public Service for the Future*, juin 1997, 42 p.

Canada Watch. *Special issue on the 1999 Ontario election campaign*, vol. 7, n° 6, December 1999.

Cohen, Ruth. *Alien Invasion : How the Harris Tories Mismanaged Ontario*, Toronto, Insomniac Press, 2001, 240 p.

Dufour, Christian. « La « Révolution du bon sens » de Mike Harris » *Télescope*, vol. 4, n° 4, décembre 1997.
<http://enap.quebec.ca/Observatoire/Telescope/harris.htm>

Dufour, Christian. « Ontario : La réforme Harris après un an » *Coup d'œil*, vol. 2, n° 4, mai 1996.
<http://enap.quebec.ca/Observatoire/Coupdoeil/harris2.htm>

Dufour, Christian et Rondeau, Jean-Claude. « Projet de réforme Harris » *Coup d'œil*, vol. 1, n° 1, octobre 1995.
<http://enap.quebec.ca/Observatoire/Coupdoeil/harris.html>

Gouvernement ontarien [en ligne],
<http://www.gov.on.ca/>

Gouvernement ontarien (Page consultée le 7 novembre 2001). *Discours du Trône, 21 octobre 1999*, [en ligne],
<http://www.premier.gov.on.ca/English/library/thronespeech-oct2199.htm>

Gouvernement ontarien (Page consultée le 26 novembre 2001). *Discours du Trône, 19 avril 2001*, [en ligne],
<http://www.premier.gov.on.ca/english/library/thronespeech-Apr1901.htm>

Ibbitsow, John. *Promised Land : Inside the Mike Harris Revolution*, Prentice Hall Canada, 1997.

Ministry of Consumers and Commercial Relations (Page consultée le 9 octobre 2001). *Providing Business with Access to Government Programs*, Ontario, juin 1998, [en ligne],
<http://www.ccr.gov.on.ca/pdf/busopp.pdf>

Programme du parti conservateur de l'Ontario, *La Révolution du bon sens de Mike Harris*, 1996.

Publications Ontario Bookstore. *Using Information Technology to Transform Government for the 21st Century*, mars 1998, 880 Bay St., Toronto (Ontario) M7A 1N8, (416) 326-5300.

Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, Bureau du Conseil des ministres. *Transformer la fonction publique à l'aube du XXI^e siècle : une perspective ontarienne*, avril 2000.

Secrétariat du Conseil de gestion, [en ligne],
<http://www.gov.on.ca/MBS/french/mbs/index-f.html>

NOTES

- ¹ Si les dépenses du gouvernement ontarien par rapport au PIB restaient en 1994 plus faibles que celles du Québec (20,9 % par rapport à 28,6 %), le taux de croissance de ces dépenses avait toujours été supérieur à celui du Québec depuis 1984 (p. 9-10, *Profil comparatif du Québec*, édition 1995).
- ² Courchesne, Thomas et Colin R. Telmer. *From Hearthland to North American Region-State: The Social, Fiscal and Federal Evolution of Ontario*, Monograph Series on Public Policy, Centre for Public Management, Faculté d'administration de l'Université de Toronto, Toronto, 1998, p. 21.
- ³ Dufour, Christian et Rondeau, Jean-Claude. « Projet de réforme Harris », *Coup d'œil*, vol. 1, n° 1, octobre 1995; Dufour, Christian, « La réforme Harris après un an », *Coup d'œil*, vol. 2 n° 4, mai 1996; Dufour, Christian, « La Révolution du bon sens de Mike Harris », *Télescope*, vol. 4, no°4, décembre 1997.
- ⁴ Publication Ontario Bookstore. *Ontario Government Information and Information Technology Strategy*, mars 1998, 880 Bay St, Toronto, Ontario, M75 1N8, (416) 326-5300.
- ⁵ Burak, Rita. *A Framework For Action: Building the Ontario Public Service for the Future*, juin 1997, 42 pages, [en ligne], http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/english/virtual_library/framework1997.pdf
- ⁶ Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, Bureau du Conseil des ministres. *Transformer la fonction publique à l'aube du XXI^e siècle: une perspective ontarienne*, avril 2000.

ANNEXE 1 : DES EXEMPLES D'INITIATIVES INNOVATRICES

SERVICE ONTARIO

Il s'agit de restructurer les services dits « de routine », impliquant un contact direct avec le public, d'une façon intégrée et axée sur le client, avec le concours des TIC et du secteur privé. On a développé des standards de ponctualité, de précision, d'étendue et de qualité du service, quels que soient les moyens de prestation de service utilisés : téléphone, comptoir, kiosque, courrier, Internet. Ces normes ont été établies à partir des meilleures pratiques de l'industrie des services, y compris la méthodologie et les mesures de performance, de façon à constituer un cadre de référence pour l'amélioration des services.

On a développé un logiciel pour améliorer le temps de réponse et la qualité de l'information disponible au public dans un délai de cinq secondes. Appelé *Knowledge-base*, ce logiciel a été bâti à partir du répertoire des pratiques, des politiques, des services et des produits de l'ensemble de l'administration ontarienne, avec l'aide du secteur privé. Il est intéressant de noter que ce travail de restructuration du processus de prestation des services avait commencé en Ontario avant même l'arrivée du gouvernement Harris, sous le gouvernement néo-démocrate.

ONTARIO GOVERNMENT INFORMATION CENTRES

Il s'agit de la mesure, sinon la plus importante, du moins la plus apparente. À partir de projets-pilotes mis en place en novembre 1999, on est passé à une cinquantaine de centres d'information du gouvernement ontarien répartis à la grandeur de la province. L'idée est de communiquer le maximum d'information sur les services gouvernementaux, à partir d'une approche globale centrée sur le client ou l'entreprise, avec du personnel utilisant, de façon efficace, les TIC. Parmi les services rendus, on trouve des réponses immédiates aux questions les plus fréquemment posées via la banque de données TOPICS, la référence aux différents fonctionnaires spécialisés pour

résoudre un problème plus complexe, l'accès gratuit à des documents portant sur le budget, le marché de l'emploi, les parcs provinciaux, ainsi que des formulaires pour obtenir un extrait de naissance, un certificat de mariage ou de décès, un permis de conduire. On aide également au remplacement rapide des différentes cartes en cas de perte.

Dans ces centres, on peut aussi commander électroniquement des publications gouvernementales via la bibliothèque virtuelle *Publication Ontario On Line (Pool)*. Opérationnelle sept jours sur sept, vingt-quatre heures par jour, *Pool* comporte plus de 10 000 titres que l'on peut repérer à partir d'un système de mots-clés, le paiement étant possible au moyen des cartes de crédit usuelles. Le système a été construit en association avec Web Front Communication, Microsoft Canada, Cybercash et la Banque royale du Canada.

ONTARIO BUSINESS CONNECTS

Le programme *Ontario Business Connects* est lié en partie au programme précédent et également axé sur l'utilisation des TIC, mais cette fois, au bénéfice des entreprises. Il permet de procéder de façon simple et rapide à toute une série d'opérations concernant l'enregistrement des entreprises (en une vingtaine de minutes en moyenne) : la production de leurs rapports, l'obtention d'un permis pour la taxe de vente au détail, la taxe de santé de l'employeur et la sécurité du travail. Une trousse d'information pour les entrepreneurs (*Business Tool Kit*) est également disponible dans ces centres, dont le niveau de satisfaction par les utilisateurs serait très élevé. Ce programme est offert dans plus de 140 centres. C'est via ce programme que le ministère de la Consommation et des Relations commerciales met en œuvre la prestation des services électroniques pour les entreprises (*Providing Business with Access to Government Programs*, juin 1998).
www.ccr.gov.on.ca/pdf/busopp.pdf

BLUE PAGES

Avec la collaboration du gouvernement fédéral et des municipalités concernées, il s'agit d'une entreprise conjointe de reconfiguration complète – sur le plan du contenu, du format et de l'organisation – des traditionnelles pages bleues du bottin téléphonique, où l'on retrouve les informations sur les services gouvernementaux des différents niveaux de gouvernement. L'idée est d'axer les titres sur le service à rendre et le problème à régler, plutôt que sur les organisations en cause. Outre les numéros de téléphone, on ajoute les adresses Internet des principaux services.

SMART SYSTEMS FOR HEALTH

Pilotés par le ministère ontarien de la Santé avec l'appui de l'*Ontario Medical Association*, ces projets, à partir de l'utilisation poussée des TIC, se basent sur le concept suivant : *Health care delivery as an information based process*. C'est-à-dire que l'on prend pour acquis que la prestation efficace des soins médicaux est facilitée par la mise sur pied d'un système intégré d'information sur la santé de chaque citoyen. Cela permet de réduire les duplications, les services inutiles et inadéquats, de même que les délais que doivent supporter les différents intervenants dans le domaine pour l'information dont ils ont besoin. Notons que l'on n'a pas encore donné suite au projet de loi sur la protection des renseignements personnels en ce domaine (*Personal Health Information Privacy Act*) introduit à la chambre le 7 décembre 2000.

INTEGRATED JUSTICE PROJECT

L'idée est de procéder à la réingénierie des processus dans le domaine au moyen de liens électroniques entre les multiples intervenants (plus de 22 000 employés) dans le secteur :

- ministère du Procureur-général;
- ministère du Solliciteur-général;
- services correctionnels;
- services policiers provinciaux et municipaux;
- juges et avocats;
- quatre compagnies privées.