



Entreprises branchées de l'Ontario « EBO » Ontario Business Connect «OBC»

Dans le cadre du projet «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics », des expériences ont été sélectionnées afin d'analyser les modèles de collaboration adoptés, les pratiques de gestion instaurées et les facteurs critiques de succès. Le projet «EBO», initié en 1994 par le gouvernement Ontarien, s'inscrit parmi les projets novateurs retenus pour cette recherche. Le présent document vise à dresser le portrait de ce projet de livraison de services électroniques, en particulier le partenariat innovateur avec la communauté des entreprises, ministères et organismes gouvernementaux et municipaux ainsi que les organismes sans but lucratifs intéressés au service aux entreprises. Cette étude de cas fut réalisée et écrite en 2001 par Hélène Sicotte, Ph.D., professeure à l'Université du Québec à Montréal.

Plan

1. LE CONTEXTE DU PROJET

1.1 Le contexte historique

1.2 Le contexte stratégique

1.3 Le contexte institutionnel et légal

2. LE PROJET

2.1 Le mandat et les livrables

2.2 Le cadre de gestion

3. LES PARTENAIRES

3.1 EBO

3.2 Les partenaires publics

3.2.1 Le gouvernement

3.2.2 Les fournisseurs internes de technologies

3.2.3 Les programmes

3.3 La communauté de livraison de service

3.3.1 Les grossistes

3.3.2 Les revendeurs et organismes abritant les bornes interactives

3.4 Les fournisseurs : technologiques et autres

4. LA COLLABORATION

5. LA TECHNOLOGIE

6. LA PERFORMANCE

6.1 La performance et la collaboration

6.2 Les retombées du projet

1. LE CONTEXTE DU PROJET

EBO est l'une des réponses au souci du gouvernement ontarien de simplifier ses relations avec les entreprises et d'améliorer son temps de réponse aux demandes d'enregistrement dans le but de faire de l'Ontario la juridiction préférée aux niveaux national et international pour fonder et développer une entreprise. Cette stratégie, qui a débuté il y a plus de dix, s'inscrit dans celle plus large de leadership en matière de e-gouvernement dont la date butoir est en 2003 (CCIO Internet, 2001).

1.1 Le contexte historique

Au début des années 90, l'Ontario vit l'exode des entreprises manufacturières suite à l'Accord de libre échange et les mises à pied massives dans l'industrie lourde. La création d'emplois semble devoir passer par celle des petites entreprises, or, le gouvernement NPD d'alors a mauvaise presse auprès des gens d'affaires. On lui reproche de ne rien tenter pour améliorer le « *red tape* » chronique des programmes gouvernementaux impliqués dans la création et la gestion d'une entreprise.

C'est à ce moment que le ministre du Développement économique et du commerce en rapport avec le ministère des Finances et celui du Travail met en place un groupe de travail pour évaluer la possibilité d'une réponse systématique aux problématiques vécues par les entreprises dans leurs rapports avec les différents paliers de gouvernements et programmes gouvernementaux (par exemple l'ouverture d'un hôtel nécessite l'obtention de 26 permis de 8 ministères provinciaux, un fédéral et d'une municipalité). Les réflexions ont amené à penser que pour une fois quelque chose pourrait vraiment changer dans la prestation de service avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information (TI). « *Clearing the Path* », l'ancêtre de EBO fut créé ainsi qu'un groupe de légalistes qui fera passer la loi portant sur la réforme du droit réglementant les entreprises.

En 1993, les leaders du groupe de travail recommandent la formation d'une équipe permanente avec des ressources dédiées et en 1994 EBO fut créé. EBO fut constitué à l'origine d'une poignée de visionnaires (que personne ne comprenait) pour réfléchir aux formes internes (transversales et interministérielles) et externes (services couplés avec des revendeurs privés) que pourraient prendre les prestations de services intégrés aux entreprises. Son financement vient directement du Secrétariat du conseil de gestion et

du Cabinet provincial. En 1997, EBO fut reconnu comme une initiative à long terme financée par du capital de risque (avec une injection supplémentaire de 8 millions \$) aux fins de réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement quant à la transformation de la prestation des services publics en Ontario.

En 1998, le personnel de EBO emprunté de divers parties du gouvernement devint permanent. C'est à ce moment aussi que le gouvernement ontarien adopte la stratégie de livraison de services (Ontario, 1998) et qu'il confie à EBO l'ensemble des questions relatives aux relations entre le monde des affaires et le gouvernement. En 1999, c'est 40 millions \$ sur une période de cinq ans qui seront accordés.

À cause de sa réputation due à ses accomplissements hors de l'ordinaire, c'est le ministère du Consommateur et de la relation avec le consommateur, devenu ministère de la Consommation et du commerce qui parrainera le groupe, plus particulièrement la Division des affaires commerciales. L'équipe est néanmoins retranchée dans ses locaux, à l'abri des procédures normales de la « grosse machine ministérielle » et de la communauté de livraison de services jusqu'à l'été 2001.

Le premier mandat opérationnel de EBO est de rendre plus facile la création d'une entreprise. Pour ce faire, EBO déploya les premières bornes interactives (*self help electronic workstations*) en 1994, principalement dans de petites municipalités pour tester leurs fonctionnalités sans avoir un grand débit. Dès le mois d'août 1997, 64 bornes sur 57 sites sont installées dans toute la province. Les sites se composent surtout des organismes liés au développement économique : Chambres de commerce et Bureaux municipaux, provinciaux et fédéraux. Leur nombre atteint maintenant 148. En 1999, ils traitaient 60% des enregistrements dans la province (ONCE, 2000). Les accès Internet, disponibles depuis novembre 1996, permettent la recherche de noms et le télé déchargement des formulaires mais non pas l'enregistrement.

C'est en septembre 1997 que les consultations avec les éventuels grossistes privés prirent place pour aboutir à la livraison de service à valeur ajoutée en 2000. Il y a présentement trois grossistes accrédités qui rencontrent les normes de qualité de prestation exigées par EBO. Normes nécessaires pour le client et pour la presse qui s'interrogent face aux coûts chargés et à la qualité des services offerts par le secteur d'affaires plus large des revendeurs d'information gouvernementale (Lewyckj, 1998).

En janvier 1999, le coût d'un enregistrement à l'aide d'une borne passa de 70 \$ à 60 \$ et celui du renouvellement de l'enregistrement passa de 10 \$ à 8 \$ alors que l'enregistrement par envoi postal subit l'inverse: de 70 \$ à 80 \$ et de 10 \$ à 12 \$. Il s'agit d'un incitatif du ministère de la Consommation et du commerce pour encourager l'utilisation des bornes qui sont jugées plus efficaces et rapides (The Spectator, 1998).

C'est en 2000 qu'un lien par les applications *MQ series* de IBM permet au gouvernement fédéral d'enregistrer un nom d'entreprise au provincial et d'ajouter le numéro d'entreprise fédéral aux services offerts à travers les bornes.

Un autre service récemment rendu disponible permet aux entreprises de recevoir par courriel des hyperliens vers les sites ayant été mis à jour récemment et les concernant. Pour ce faire, l'entreprise n'a qu'à remplir un formulaire identifiant son profil et ses intérêts dans « MyBIS » sur le site Internet de EBO. La face cachée technologique de ce service concerne le développement d'applications rendant possible le signalement de toute modification au site Internet d'un partenaire gouvernemental et son indexation par celui-ci.

1.2 Le contexte stratégique

Le gouvernement ontarien du début des années 90 était accusé d'être anti-entreprises et de laisser les relations avec le gouvernement volontairement très complexes et longues alors que l'économie accusait un ralentissement et qu'on visait une reprise par la création des petites entreprises pour remplacer les pertes de l'industrie lourde qui était fortement touchée. La création d'emploi semblait devoir passer par les petites et moyennes entreprises qui ne devaient pas se faire mettre des bâtons dans les roues par la paperasse gouvernementale.

La vision du gouvernement ontarien qui se développe au courant des années 90, quant à la prochaine génération de livraison de services se résume à: fournir un accès bidirectionnel sécuritaire et protégeant l'intégrité des données entre les programmes gouvernementaux et les clients d'affaires; permettre la liberté de choix complète au client-citoyen (accès, moment, produit/service et information); encourager la mise à jour des produits/services dans un environnement compétitif pour réduire les coûts aux entreprises; utiliser une technologie de réseau ouverte aux choix de canaux et disponible à toutes heures, à travers le gouvernement et la communauté de livraison de services. Dans ce contexte le client doit choisir ses options d'échange avec le

gouvernement, pouvoir contrôler le statut de ses transactions et s'attendre à un service efficace. Les partenaires de livraison de services, quant à eux, pourront agir au nom de leur client et être payés par ceux-ci; identifier leur niches et leurs offres de services; être certifiés par le gouvernement quant au niveau de qualité des services.

On posa le constat que la technologie semblait en partie au rendez-vous pour supporter de profonds changements dans la prestation de service, restait à encadrer son évolution et son développement pour l'aligner en fonction de la stratégie gouvernementale en devenir et surtout à lever les barrières légales et fonctionnelles qui limitaient fortement l'échange de données entre les différents ministères et entre ceux-ci et un tiers du domaine public, chargé d'intégrer ces données et de les rendre disponibles pour diffusion auprès des entreprises. C'est pour cela qu'en même temps que EBO prenait forme, un groupe de travail élaborait ce qui allait devenir la loi portant sur la réforme du droit réglementant les entreprises, sans laquelle, le travail de EBO n'aurait jamais pu avancer. Les deux groupes ont bénéficié d'un support ferme aux plus hauts niveaux desquels ils relevaient directement, sans compte à rendre à aucun programme ou ministère.

Un autre élément « facilitateur » dans l'environnement mais qui semble passer inaperçu renvoie à l'attitude des ontariens qui manifestent une vision de l'entreprise privée comme partenaire dans les affaires publiques beaucoup plus présente et pratique. Ils sont beaucoup moins embêtés par les éventuels conflits d'intérêt que peut amener, par exemple, un kiosque publicitaire d'une compagnie commanditaire dans un hall d'entrée d'une agence publique de prestation de service. Cette attitude positive et ouverte permet à EBO d'explorer beaucoup plus avant, l'imbrication des partenaires publics, privés et sans but lucratif dans l'architecture d'affaires de la prestation de services gouvernementaux.

1.3 Le contexte institutionnel et légal

L'élément original et crucial de ce cas vient de cette loi dont nous avons déjà parlé. Pratiquement en même temps que la création de EBO, un groupe de légalistes fera passer la loi portant sur la réforme du droit réglementant les entreprises. Sanctionnée le 9 décembre 1994, cette loi est encore parfaitement à jour et est unique en son genre. Elle simplifie certaines procédures et règlements comme l'obligation d'exemplaires papier et la signature des formulaires. Cette loi donne plein pouvoir à un organisme

comme EBO d'obliger les ministères et agences gouvernementales à livrer leurs processus sous la forme voulue pour être transparents et compatibles. EBO ne s'est pas encore servi de ce « bâton » mais reconnaît que la loi a levé bien des barrières.

Un conseiller légal venant du ministère de la Consommation et des relations commerciales resta avec l'équipe d'EBO tout le temps de la phase initiale de conception et durant les premières étapes. Il est encore facilement disponible et on reconnaît que cette implication permis la création d'une législation parfaitement adaptée aux stratégies de e-gouvernement en facilitant la compréhension des objectifs de l'initiative et conséquemment des besoins légaux présents et futurs. Autre conséquence bénéfique, les membres de EBO devinrent eux-mêmes plus attentifs aux aspects législatifs et à l'horizon à plus long terme inhérent aux lois, ce qui influença directement leur conception des architectures et des relations à développer.

2. LE PROJET

2.1 Le mandat et les livrables

L'objectif initial de EBO est de faciliter les démarches des personnes engagées dans le processus de démarrage d'une nouvelle entreprise, à long terme, on vise à faciliter l'ensemble des relations entretenues par les entreprises avec le gouvernement.

Dans le cadre de la vision gouvernementale du e-gouvernement, le rôle fondamental de EBO se scinde en deux niveaux: stratégiquement, la veille et le développement d'une vision, des stratégies et de technologies propices à la livraison de services électroniques. Deuxièmement, l'opérationnalisation des étapes pratiques d'amélioration de la relation (*BtoG*) entreprises-gouvernement. Ces deux rôles se basent sur une approche d'implantation basée sur la gestion relationnelle.

Les programmes couramment offerts électroniquement dès le début sont :

- ? L'enregistrement du nom d'affaires (ministère de la Consommation et du commerce) à travers la recherche, l'enregistrement et le renouvellement;
- ? La licence d'entreprise (ministère de la Consommation et du commerce) pour la phase 1 du certificat;
- ? L'enregistrement pour le numéro de taxe de vente (ministère des Finances);

- ? L'enregistrement pour la taxe de santé de l'employeur (ministère des Finances) et;
- ? L'enregistrement auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.

Pour ce faire, il fallu faire une analyse et une réingénierie des processus au niveau des quatre programmes pour fournir ensuite une application permettant la capture des informations du client, leur validation et l'acheminement des informations spécifiquement requises aux différents programmes. Pour le client, il en résulte une interface conviviale qui rend transparente les diverses perspectives et processus des organismes cibles où sont acheminées les données. Dès l'été 2000, un partenariat avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada a permis d'offrir l'émission du numéro d'entreprise fédéral.

À moyen terme, EBO va continuer à étendre la gamme de transactions et d'informations offerts tout en augmentant le nombre de sites, les heures d'ouverture et en améliorant le site Internet. L'exploration des liens à créer et des processus à uniformiser est toujours active vis à vis un nombre grandissant des quelques 100 programmes touchant les entreprises. Les cinq actuellement offerts aux bornes sont considérés comme une base de départ qui permet de démontrer la viabilité du projet et de rôder les systèmes et ententes avec les partenaires privés mais cette base minimale serait insuffisante pour assurer la viabilité de l'approche auprès des partenaires.

À plus long terme, on vise l'ensemble des transactions entre le gouvernement et les entreprises, non seulement les enregistrement et les mises à jour mais aussi les activités de reportage et les envois de fonds. Le Comité des députés responsable de la restructuration de la fonction publique a chargé EBO de créer une équipe de travail inter départementale qui étudiera les barrières et les problématiques devant être résolues pour débiter les activités transactionnelles de reportage et de transfert de fonds.

Sous l'égide du Cabinet, un permis principal d'entreprise (*Master Business Licence*) sera déployé, celui-ci gardera l'ensemble des informations concernant une entreprise et évitera à celle-ci de devoir donner à plusieurs reprises les mêmes réponses. Éventuellement, il remplacera plusieurs des permis, licences ou certificats actuellement utilisés. Pour ce faire, il faudra que l'idée même du permis principal soit accepté par les entreprises et les différents paliers gouvernementaux puis que les règles de divulgation des données vers les différents organismes soient mises au point et rendues effectives. Parallèlement, le design du répertoire des entreprises est en cours, celui-ci contiendra

les données de base sur l'entreprise ainsi que ses relations avec le gouvernement et les liens existants avec les programmes. Une vue d'ensemble d'une entreprise et de ses relations avec le gouvernement sera ainsi disponible. Dernier aspect important et sous étude : la sécurité. Celle-ci est étudiée d'un point de vue technique mais aussi par les biais institutionnel, légal, organisationnel et culturel.

2.2 Le cadre de gestion

Chaque ministre ou DM (*deputy minister*) de chaque ministère entreprenant un projet de transformation de la livraison de services est responsable de son projet. Cependant, un comité de direction au niveau sous-ministériel (*Deputy ministerial steering committee*) chapeaute tous les projets, lequel comité est lui-même supporté par le Secrétariat de la restructuration des services publics. EBO est considéré comme un des projets majeurs, sa représentation à ce comité lui permet d'être à l'affût de tout projet novateur où des liens pourraient être tissés.

Le comité directeur conjoint ministériel supervise les modes de gouvernance et les initiatives majeures de EBO. Y participent des représentants de l'ensemble des ministères intéressés par la question des relations avec les entreprises.

Pour garder un contact avec la communauté des clients d'affaires, EBO a créé un groupe de recommandation du milieu des affaires (*Business advisory group*) composé des représentants d'associations des gens d'affaires, de leaders d'industrie et de gens des municipalités.

Un des éléments majeurs de réalisation de la mission de EBO passant par la création et le maintien de partenariats, ses responsables essaient de développer des méthodologies et outils d'entente standards qui peuvent être adaptés aux spécificités de chaque situation et avec leurs différents partenaires : programmes de niveaux provincial et fédéral, fournisseurs internes de TI, fournisseurs externes, grossistes et revendeurs. Pour comprendre les besoins et valeurs de leurs partenaires et les relier aux leur afin de trouver des opportunités, on commencera par écrire quelques principes ou une lettre d'intentions. Ceci se fait assez rapidement et forme la base pour avancer et s'attaquer aux détails. Ensuite un accord est formalisé sur le co-développement d'un processus d'affaires et son implantation, les détails sont encore travaillés pour finalement être opérationnalisés, ce qui mène à la définition des standards de performance, aux accords sur les niveaux de service, aux rôles et responsabilités. Donc présentement,

Le modèle d'interaction proposé entre les différents intervenants auprès de la communauté d'affaires est illustré à la figure suivante, il n'y manque que les fournisseurs qui aident EBO à développer les technologies propices à son mandat et ceux qui supportent ses efforts de gestion du changement.

Figure 1 Architecture d'affaires, tirée de EBO (1997)

On peut voir sur cette figure, tout en haut, les programmes gouvernementaux responsables de leurs politiques et de l'information sur l'étendue du programme, son processus, les obligations et bénéficiaires. Le programme gère l'éligibilité, les informations spécifiques aux demandants et ses bases de données. Le gestionnaire des services publics, en l'occurrence EBO, gère le distributeur qui agit comme passerelle entre le marché de la livraison de services au client et les processus et programmes gouvernementaux. C'est le distributeur qui tiendra à jour le répertoire des entreprises ontariennes (projet à moyen terme), fournira les services d'authentification, de sécurité et transactionnels et gardera une trace de toutes les transactions. En plus d'être responsable du distributeur, le gestionnaire établira les politiques et standards de prestation de services, maintiendra l'architecture d'affaires avec la « charte » des responsabilités de chacun ainsi que développera de nouveaux systèmes de livraison. Les grossistes privés fournissent à leurs revendeurs les systèmes informatiques et les applications qui permettent d'offrir une gamme de produits et services à valeur ajoutée par rapport à l'information gouvernementale à des clientèles ciblées. Les revendeurs offrent une gamme de services publics et privés à leur clientèle par différents canaux de distribution.

On peut considérer le concept relativement simple mais son opérationnalisation est pour le moins complexe. La plupart des technologies nécessaires sont en opération dans le secteur privé et la prestation de services peut être changée sans affecter les programmes et les ministères dans leur fonctionnement et systèmes actuels, cela grâce à des applications intermédiaires. Par contre, les solutions technologiques requises doivent être déployées à une large échelle, jamais atteinte auparavant. Au surplus, le gouvernement doit apprendre à devenir un partenaire du secteur privé : chacun définissant clairement ses attentes et ses engagements.

3.1 EBO

Le succès de EBO tient en grande partie à son équipe composée de gestionnaires venant des différents ministères desquels ils gardent une grande connaissance. Cette connaissance des problématiques et besoins des programmes leur confère une légitimité auprès des collègues de la fonction publique, et, couplée à leur proactivité, le respect des partenaires privés qui les considèrent « moins pires que le reste du gouvernement ». Le responsable de EBO a choisi quelques personnes de son équipe mais plusieurs furent placées pour assurer une continuité ou des mesures de contraintes discrètes. La synergie fut telle cependant, qu'elles devinrent les plus radicalement en faveur des objectifs de EBO.

Une grande partie de tâches des membres seniors de EBO consiste à communiquer les visées et objectifs de leur projet et son cadre conceptuel ainsi qu'à écouter pour comprendre les besoins et les objectifs d'affaires des programmes comme des partenaires privés. Au niveau des administrateurs seniors de la fonction publique ontarienne, on reconnaît chez les gens de EBO les fortes compétences analytiques nécessaires à la création d'une vision et à l'établissement de scénarios gagnants-gagnants qui se couplent bien avec les qualités de communication et de « *team bulding* » conduisant à un environnement de collaboration. Par ailleurs, sans l'expérience technologique et la compréhension des processus d'affaires gouvernementaux et privés, il n'y aurait pas de développement de l'architecture de livraison.

L'équipe de EBO est composée de 34 personnes assignées sur une base permanente mais il y a quand même une rotation constante du personnel selon les phases et besoins du projet. Les fonctions principales consistent d'une part, en la gestion des relations avec le secteur privé et les autres organisations publiques, les fournisseurs privés, les fournisseurs internes de technologie et les gestionnaires de programmes. D'autre part, il faut aussi gérer le développement technique pour les fonctions de sécurité, de systèmes intermédiaires et d'applications utilisables en ligne qui sont financés à même le budget de EBO.

3.2 Les partenaires publics

Les partenaires publics se retrouvent principalement aux deux extrémités de la chaîne de prestation de services : à la création des politiques et programmes destinés aux

entreprises et en première ligne auprès de ces mêmes entreprises. On retrouve aussi en cours de route, les différents services informatiques qui font le développement et surtout la maintenance des systèmes informatiques gouvernementaux. De ceux-ci dépend beaucoup la vitesse de changement des applications et des procédures car ils sont dépositaires et gardiens des systèmes parfois anciens mais combien utiles des ministères et agences. Chaque partenaire qui joue un rôle différent, aura des attentes et des résistances différentes que doit comprendre EBO.

3.2.1 Le gouvernement

« *Think big, start small. scale fast* » est la première maxime affichée sur le site Internet du bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (CCIO Internet, 2001) en ce qui concerne la prestation de services électroniques. Depuis juin 2000, le gouvernement de l'Ontario a approuvé l'accélération de l'implantation de la stratégie de livraison de services électroniques (ESD). La vision ESD est d'améliorer la qualité de la prestation de services par des solutions centrées Internet qui gardent le « focus » vers le client; sont accessibles et efficaces en termes de coûts. Le but fixé est d'accroître la satisfaction des Ontariens envers les services gouvernementaux en devenant un leader mondial dans la livraison de services électroniques. Malgré la réputation des responsables de EBO d'être des rêveurs orientés vers la conceptualisation, l'équipe devient essentielle dans l'accomplissement de cette mission et on continue à lui accorder les coudées franches. EBO a réussi à convaincre la haute administration et les sphères politiques qu'il n'est pas possible de mettre en place cette vision sans d'abord donner les pouvoirs d'instiller de nouveaux modes de services à une infrastructure de changement composée de toutes les parties prenantes de la communauté, les forces du marché compris.

3.2.2 Les fournisseurs internes de technologies

Les services informatiques des ministères et agences gouvernementales sont des partenaires à part entière chez EBO. Sans eux, les développements technologiques prometteurs des firmes de haute technologie resteraient lettre morte. Il est impératif que les innovations développées au sein de EBO soient opérées et entretenues par les gens des « *shops* » informatiques gouvernementales. Néanmoins, l'hémorragie de l'expertise publique en TI vers le secteur privé a ralenti les implantations.

3.2.3 Les programmes

De 50 à 60 programmes provinciaux affectent directement la communauté d'affaires ontarienne. Ceux-ci sont visés par EBO pour créer un répertoire des règles spécifiques aux programmes qui sera mis à la disposition des grossistes, lesquels pourront les rendre disponibles sous différents forfaits. Les programmes sont ouverts à ces nouvelles formes de prestation mais souhaitent vivement rester en contrôle des politiques, procédures et informations puisqu'ils en restent entièrement redevables.

Les changements dans la prestation de services et leurs répercussions sur les processus internes doivent être bien compris de part et d'autre si on ne veut pas se retrouver avec un imbroglio potentiellement dangereux. À titre d'exemple, la collaboration avec la commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIB), pourtant l'un des premiers programmes offerts sur les bornes, connut un tournant difficile durant l'année 2001 à cause d'une incompréhension des services livrés par EBO. En effet, pendant plus de deux ans, les entrepreneurs s'enregistrant avec les bornes de EBO ont cru de bonne foi s'enregistrer auprès de WSIB, ce que croyait aussi EBO puisque les données de la nouvelle entreprise étaient transmises à la Commission. Néanmoins, celle-ci a laissé les informations tombées « entre deux processus » sans suivi, parce qu'elle n'a réalisé que beaucoup plus tard que ses clients potentiels ne faisaient plus d'autres démarches pour être en règle avec elle. Ce sont les protestations des entreprises auxquelles la Commission réclamait des arrangements et une pénalité qui l'ont alertée. L'entente est revenue après des discussions houleuses.

3.3 La communauté de livraison de service

3.3.1 Les grossistes

EBO reconnaît présentement trois grossistes qui proposent des services à valeur ajoutée par rapport aux requêtes et enregistrements déjà disponibles par EBO. Ceux-ci sont présentement limités dans leur offre de service par le portefeuille de transactions proposé par EBO, ce qui freine la rentabilité potentielle de leur association dans ce projet. Les grossistes viennent principalement de secteurs offrant déjà des renseignements et services aux entreprises en relation avec le gouvernement. Ils ont la capacité financière et technologique pour faire le développement des applications informatiques nécessaires et leur arrimage avec EBO et leurs revendeurs. Déjà, un grossiste fut éliminé (ou s'est éliminé) de la liste par faute de rencontrer les normes de

qualité du service; en réalité la faute est surtout due l'impossibilité d'investir plus longtemps sans retour suffisant. Ce grossiste était de petite taille.

3.3.2 Les revendeurs et organismes hébergant les bornes interactives

Plusieurs municipalités, bureaux gouvernementaux et bibliothèques hébergent des bornes interactives et la possibilité d'intégrer les transactions connexes ou de coordonner les services est à l'étude.

Présentement, au moins un organisme municipal sans but lucratif, *Enterprise Toronto*, qui offrait les services de EBO, est devenu revendeur pour un des grossistes *Dye & Durham*. L'objectif est de rentabiliser un service qui, bien que s'alignant exactement dans la mission de l'organisme, devenait assez lourd en termes de ressources à y consentir pour maintenir la même qualité de service. En effet, les bornes ont accru considérablement l'achalandage de leur quatre centres et le responsable s'est alors demandé comment suivre cet accroissement sans défoncer son budget. Les bornes sont conçues pour être facilement utilisables mais en réalité, pour certains types de clientèle comme les immigrants entrepreneurs qui n'ont pas encore une bonne connaissance de la langue, l'assistance des employés du centre est absolument nécessaire et exige un temps accru par rapport aux services habituels sur papier. La réponse envisagée fut de charger un montant forfaitaire au tarif gouvernemental (par exemple il en coûte 60 \$ pour faire une recherche de nom, ils auraient pu charger 75 \$ et mettre le 15 \$ dans leur programme) mais EBO en tant qu'organisme public a exclu cette possibilité qui aurait pu faire croire aux citoyens à une taxe sur une taxe. EBO fut néanmoins ouvert à ce que *Enterprise Toronto* devienne un revendeur pour une entreprise privée. *Enterprise Toronto* est le premier organisme à porter deux chapeaux pour lesquels il a conclu un MOU (*memorandum of understanding*) avec EBO qui fournit les bornes, la technologie et le « *back office* » et un contrat avec *Dye & Durham* qui fournit des accès Internet et les logiciels de support pour les transactions et tous les services connexes offerts. Cette initiative est considérée à l'essai et peut être réévaluée mais les deux partenaires en semblent très satisfaits pour l'instant.

3.4 Les fournisseurs : technologiques et autres

Pour accélérer le processus de développement, EBO s'est doté d'une liste des fournisseurs accrédités qui doivent démontrer posséder les aptitudes et compétences

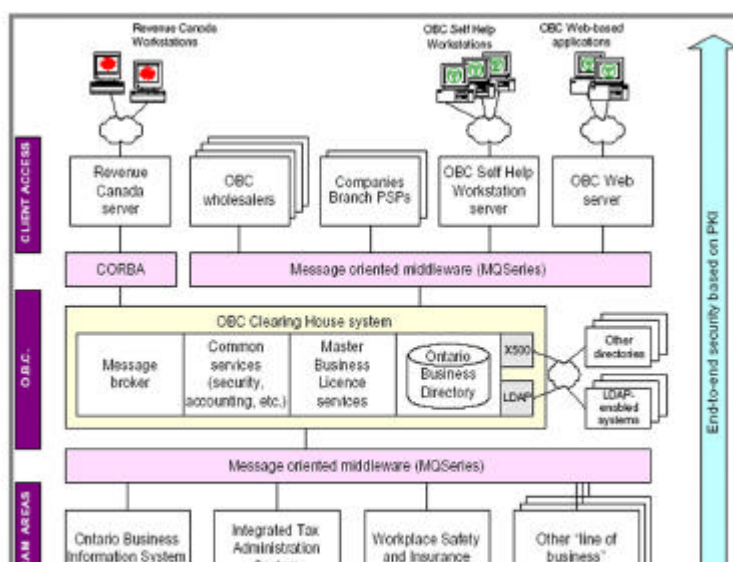
recherchées. Une fois accréditée, une entreprise peut répondre à un appel d'offres en un minimum de temps et avec un minimum de concurrents.

Chaque initiation de projet technologique passe d'abord par des groupes de discussion composés d'entreprises privées habituellement compétitrices (mais complémentaires pour le cas présent) et des gens des services informatiques gouvernementaux, qui élaborent ensemble des pistes de solutions aux problématiques proposées par les équipes de EBO. La force particulière de EBO est d'arriver à faire comprendre l'intérêt à gagner dans ce genre de collaboration.

4 LA COLLABORATION

Dans la conception des dirigeants de EBO, leur mandat passe nécessairement par l'établissement de collaborations gagnantes avec l'ensemble des intervenants auprès des entreprises et avec celles-ci. Une grande partie des activités des membres seniors de EBO tourne autour de l'établissement de processus de collaboration et d'outils pour encadrer et développer celle-ci. Aucune prémisse d'architecture, aucune ébauche de développement technologique ou de nouveaux processus ne se fait sans la consultation automatique des diverses parties prenantes. L'histoire de EBO en est une de quête sans cesse vers la collaboration publique privée.

5. LA TECHNOLOGIE



Les technologies devant être explorées par EBO touchent autant Internet, les réseaux privés, les applications sur serveurs centraux (*main frame*) que les

Figure 2 Architecture technologique, tiré de ONCE (1999)

applications intermédiaires (*middleware*). En effet, la plupart des programmes dans les ministères utilisent les ordinateurs centraux qu'on ne saurait remplacer. Les bornes sont administrées par un réseau privé tandis qu'on vise à permettre toute la gamme des transactions sur Internet. Les applications intermédiaires sont nécessaires pour échanger les informations entre les deux extrémités que sont les programmes et les clients ou les revendeurs. C'est principalement sur celles-ci que porte l'effort de développement de EBO. Car la capacité d'intégration des composantes de services dans l'infrastructure permet d'amener les règles d'affaires des programmes jusqu'à l'intermédiaire central (le «*clearinghouse*» de EBO); ce qui permet une transparence plus grande de ceux-ci et conséquemment aux grossistes et revendeurs de combiner leurs offres de services. Ceci permet aussi de rendre plus aisées les requêtes de services de la communauté d'affaires et des autres programmes tout en facilitant l'interaction et les transactions.

Les deux caractéristiques considérées les plus importantes sont l'isolement des programmes de la vitesse de changement du client et des canaux de livraison ainsi que l'établissement de standards d'interconnexion qui permettent l'accès direct au client et l'interopérabilité entre juridictions, clients et services à valeur ajoutée du secteur privé.

La technologie n'est pas encore parfaitement capable de supporter le type d'échange – de sécurité et de transparence - que la vision du service de EBO requière mais une infrastructure légère et efficace de développement est mise en place et semble en mesure de livrer des solutions qui mèneront vers l'accomplissement du mandat de EBO.

6 LA PERFORMANCE

La majorité des intervenants s'accordent sur l'importance des développements conceptuels, organisationnels, stratégiques et technologiques que EBO a entrepris. On ne comprend cependant pas toujours leur ampleur et leur complexité ni les délais qui y sont imputables mais la confiance est gagnée et on laisse EBO aller de l'avant.

6.1 La performance et la collaboration

Les partenaires privés sont très déçus de la lenteur d'implantation de nouvelles fonctionnalités et transactions pour le client mais ils sont satisfaits de la collaboration

bien qu'il y ait eu plusieurs relations conflictuelles dont une menace de poursuite. Ceux qui sont financièrement capables patientent encore.

De la part de EBO, on pense comprendre les attentes des organismes hébergeant les bornes et pouvoir livrer au mieux ce qu'ils attendent. Par contre, ces organismes semblent considérer n'être que peu consultés et se faire imposer des façons de faire exactement comme s'il s'agissait de n'importe quel ministère. Pour le responsable de Enterprise Toronto, un organisme municipal qui agit comme localisation pour des bornes et comme revendeur pour un grossiste, il est clair que le système de EBO simplifie de beaucoup les démarches que doivent entreprendre les gens d'affaires. Parallèlement, étant devenus dépositaires, ces gens peuvent offrir leurs services d'aide aux entrepreneurs (ceux gratuits et ceux payants), ce qui leur confère une visibilité inespérée. Après avoir connu quelques problèmes initiaux de vitesse, les bornes et l'Internet fonctionnent bien et rendent les services attendus, on souhaite juste y voir un peu plus de convivialité éventuellement.

L'originalité de EBO par rapport au partenariat ne vient pas tant de son processus de sélection des partenaires technologiques et de conseil (bien que pour les entreprises qui font du développement, il existe une liste d'accréditation qui réplique, en terme de processus, celle du gouvernement provincial et permet de restreindre et accélérer fortement l'attribution des contrats) mais de la place que EBO assigne aux entreprises privées et aux OSBL dans le processus de prestation de service.

6.2 Les retombées du projet

Le temps requis pour réaliser une recherche de nom d'entreprise, initialement de quatre semaines, est tombé à cinq minutes alors que celui pour enregistrer le nom est passé de huit semaines à 20 minutes. Ce gain bénéficie largement aux entreprises en devenir. En ce qui concerne le nom d'entreprise, la règle dicte un renouvellement aux cinq ans en Ontario, or on estime que 12 500 firmes ne s'y conforment pas, un gain important pour le gouvernement cette fois, quand EBO commencera à envoyer des courriels de rappel. D'autres sources de revenus complètement nouvelles sont attendues comme la vente de renseignements non confidentiels par l'État.

Pour les citoyens-clients, le sondage auprès des utilisateurs réalisé en 1999 donne un taux de satisfaction global très satisfaisant (95%). La méthodologie n'est cependant pas expliquée et le questionnaire n'a pas été remis à des non-utilisateurs ou à des

personnes ayant abandonné le processus en cours de route. On peut retenir que les gens apprécient beaucoup la possibilité de remplir quelques formulaires en ligne parce qu'ils sont plus accessibles et plus rapides; par contre, les écrans de saisie devront être améliorés pour devenir plus conviviaux. Suite à une question en ce sens, on peut constater que les répondants sont fortement divisés quant à l'intérêt d'utiliser ces services par l'intermédiaire d'une entreprise privée.

Les résultats sont très bons au niveau conceptuel et logique mais l'exécution est plus compliquée surtout au niveau inter-organisationnel, la courbe d'apprentissage est très longue et les résultats d'implantation sont « *less than excellent* ». EBO n'implante pas autant qu'il le devrait, il s'en explique par le besoin d'une infrastructure qui prend beaucoup de temps à bâtir. Néanmoins, le constat actuel des dirigeants gouvernementaux semble être que EBO a livré la structure technologique pour les centres de service, ce qui fut une grande réussite, mais que depuis, il ne livre plus. On sait qu'il y a de nombreux développements informatiques en cours en vue d'établir des liens avec les systèmes propriétaires des ministères mais dans les prochains mois on doit en voir les résultats sinon, on pourrait remettre en question le mode de fonctionnement actuel.

Par delà ces éléments essentiels mais pointus, se dessine le gain le plus important, celui de faire du gouvernement ontarien l'administration électronique la mieux branchée sur ses citoyens. En reconnaissant la nécessité d'un investissement à long terme pour la réflexion et la conceptualisation d'une véritable architecture de livraison de services intégrée, le gouvernement ontarien semble finalement prendre de vitesse les autres administrations qui se lancent dans l'aventure sans rechercher l'implication de toutes les parties prenantes de la communauté tant publique que privée.

Références

- CCIO internet 2001. Office of the Corporate Chief Information Officer « *Electronic Service Delivery Strategy* » <http://www.cio.gov.on.ca>
- EBO – Ministère de la Consommation et des Relations Commerciales. 2001. Le site Internet abrite un ensemble de documents de travail établissant les politiques et stratégies employées par EBO. [www. Cbs.gov.on.ca/EBO](http://www.Cbs.gov.on.ca/EBO)
- ONCE Corporation. 1999. « *Case Study. Ontario Business Connects* » document présenté au troisième congrès du Lac Carling.
- Ontario – Ministère de la Consommation et des Relations Commerciales. 1998. « *Focus on the Futur : Implementing the Service Delivery Strategy* » Toronto.
- The Spectator (Hamilton). 1998. « *Business fee will drop in '99* » édition du 30 décembre 1998, p.N5.
- Lewyckyj, Maryanna. 1998. « *What Price Information ?* » édition du 7 novembre du Toronto-Sun p.31.