



*Les services partagés – Une stratégie de
modernisation*

*Exposé devant l'Association professionnelle des cadres
de la Fonction publique du Canada*

Sharon Cohen

PDG

Services partagés de l'Ontario

Les services partagés en tant que stratégie

- ❖ Stratégie de modernisation, d'intégration, de transformation et de renforcement des capacités - adoptée à l'échelle mondiale dans les secteurs public et privé, elle fait peu à peu son apparition dans le secteur public élargi et les organisations sans but lucratif.
 - **Vaste changement de culture**
 - *Dans le cas des grandes organisations, la création d'un état d'esprit « une seule compagnie ».*
 - **Engagement soutenu**
 - *Dans les plus grandes des organisations, il faut en général de 3 à 5 ans après que les investissements - ressources humaines, processus et systèmes - ont été faits pour qu'on commence à voir les bénéfices.*



En quoi consistent les services partagés?

❖ Une approche relativement nouvelle en matière d'architecture des activités qui regroupe les fonctions de soutien administratif selon l'entreprise, le secteur ou la communauté, et les transforme en centres spécialisés régis par une administration commune qui les exploite comme des entreprises autonomes n'ayant à répondre qu'à leur clientèle, cela dans le but de réduire les coûts et de rehausser la qualité du service.

- Réduction des coûts - 10 à 40 p. 100;
- Partage des ressources souvent trop rares;
- Élimination des redondances et dédoublements, particulièrement dans les systèmes informatiques;
- Redirection des économies vers les secteurs essentiels.

Secteurs d'activités typiques :

- Portail des employés
- Portail de services destinés à la clientèle
- Centres de ressources
- Administration financière, comptabilité
- Services juridiques et autres services professionnels
- Services d'approvisionnement stratégiques et communs
- Gestion et acquisition des services publics
- Gestion des installations
- Services de la paye et des avantages sociaux; relations de travail
- Assurances et gestion du risque
- Services de la TI



Un modèle opérationnel plutôt simple

❖ Trois principes fondamentaux :

- Regroupement géographique des activités semblables dans un nombre d'emplacements aussi restreint que possible.
- Déploiement des systèmes informatiques à l'échelle de l'entreprise.
- Normalisation des processus opérationnels refondus.

❖ Éléments de base :

- Bases de référence, sans lesquelles on ne peut mesurer aucun progrès.
- Ententes de service - mécanisme fondamental de reddition de comptes.
- Établissement des prix, des coûts et des jalons – gestion de ces services comme une entreprise.
- Gouvernance et reddition de comptes auprès des clients, afin d'optimiser la culture de service.

Un voyage plus qu'une simple destination

De

Redondances, incohérences, incompatibilités. Cher en ressources, produit peu d'information

- ❖ Ministères et organismes multiples ayant chacun leurs propres dispositions administratives, opérationnelles et informatiques
- ❖ Approvisionnements fragmentés
- ❖ Transactions opérationnelles sur papier
- ❖ Services centralisés peu axés sur les clients
- ❖ Gouvernance en « silo »
- ❖ Peu d'information



Vers

Normalisation, efficacité, intégration, efficience, accent sur le client et abondance d'information

- ❖ Ministères et organismes multiples qui partagent des services spécifiques à l'échelle du gouvernement
- ❖ Approvisionnements stratégiques
- ❖ Transactions opérationnelles en direct, sur Internet, au moyen d'un portail
- ❖ Modèle de prestation des services calqué sur celui du secteur privé, services plus axés sur les clients et gestion pointue des relations avec la clientèle
- ❖ Gouvernance à l'échelle de l'entreprise
- ❖ Abondance d'information



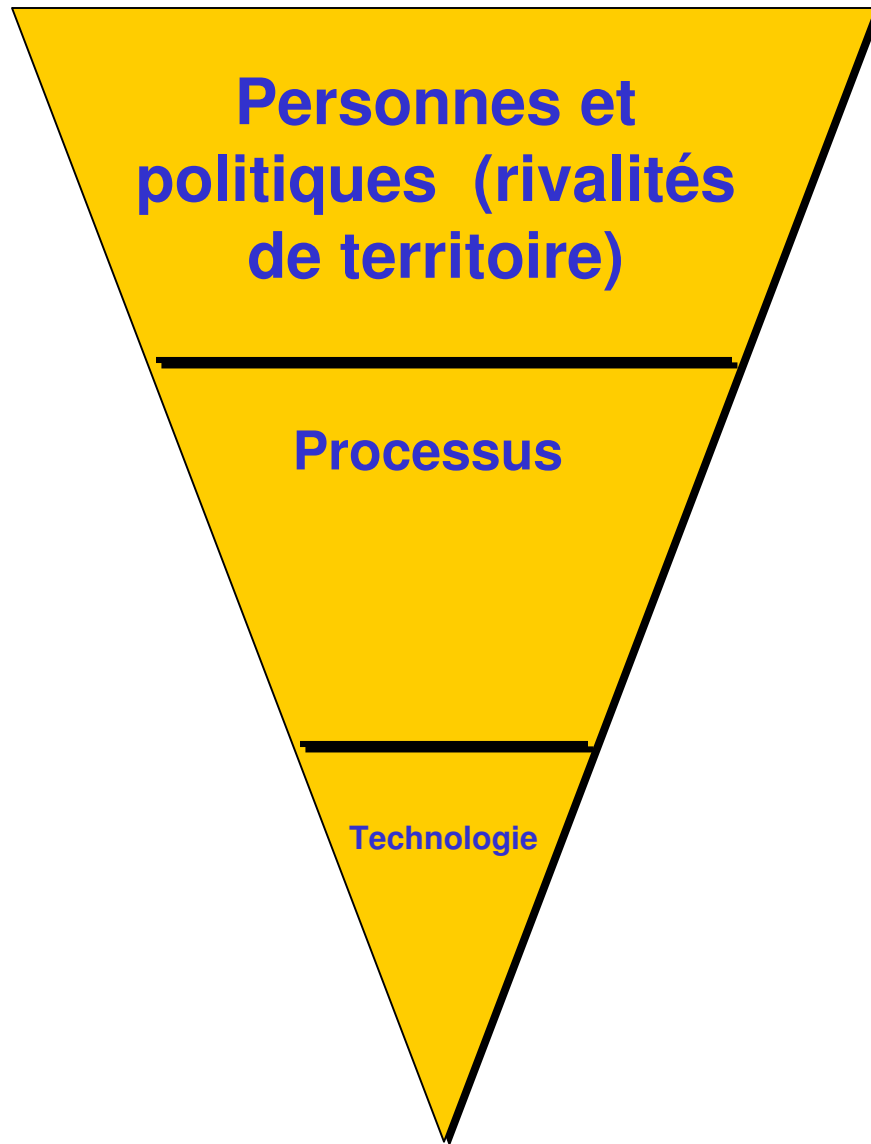
Des services partagés plutôt que centralisés

Centralisés

Partagés

Le centre détermine les politiques et les orientations	Gouvernance	Les orientations sont établies par un « conseil d'administration » au sein duquel les clients sont représentés
Les buts organisationnels ont préséance	Imputabilité	Les priorités sont articulées autour des besoins des clients
Tous les services sont obligatoires	Souplesse	Après un moratoire, on peut faire concurrence aux fournisseurs extérieurs dans certains, sinon dans tous les secteurs d'activité
Les buts organisationnels déterminent les normes d'évaluation du rendement	Rendement	Les rapports sur le rendement sont évalués à l'aide de jalons internes et externes
Les services sont financés au moyen d'affectations directes	Financement	On crée un modèle pour l'établissement des prix, et les clients sont facturés en fonction de l'utilisation

Les services partagés? Pourquoi pas?



- ❖ Les personnes et les politiques (rivalités de territoire) constituent les principaux obstacles à la mise en œuvre des services partagés, d'où la nécessité d'un leadership ferme.
- ❖ Il faut optimiser les stratégies de gestion des changements, car les changements sont toujours difficiles.
- ❖ Les buts du 'voyage' vers des services partagés doivent être clairement établis, sans ambiguïtés, pour que les services partagés deviennent une stratégie de modernisation.

❖ Sharon Cohen
PDG
Services partagés de l'Ontario

416 325 1940
sharon.cohen@mbs.gov.on.ca

