

Ce bulletin spécial constitue un outil d'information générale sur la modernisation de l'État, aussi appelée réingénierie de l'État. Cette première édition donne, entre autres choses, les grandes lignes de cette opération qui vise à recentrer l'État sur ses missions essentielles, présente les membres du comité de gouvernance et des comités de pilotage et annonce les prochaines actions. Bonne lecture !

La modernisation de l'État : qu'est-ce que c'est ?

Le sujet de l'heure dans l'administration publique québécoise est sans conteste la modernisation de l'État ; qui n'a pas entendu parler de la « réingénierie » ? Depuis quelques mois, ce sujet fait couler beaucoup d'encre et suscite des réactions dans toutes les sphères de la société. Pourtant, la modernisation de l'État ne fait que commencer. Rien n'est encore décidé. Tout est examiné, analysé, remis en question. Tout est sur la table. Voyons donc un peu ce qu'est la modernisation de l'État.

La modernisation de l'État est une démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des programmes et des services d'une organisation en vue de la restructurer pour la rendre plus efficace et pour améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.

Des objectifs bien précis

La modernisation de l'État est une démarche entreprise par le gouvernement québécois pour atteindre trois objectifs :

1. Recentrer l'État sur ses missions essentielles : santé, savoir, prospérité, sécurité et identité.
2. Offrir des services publics de meilleure qualité.
3. Augmenter la productivité de l'État afin que les contribuables en aient pour leur argent.

Les grandes lignes directrices de l'action

Les grandes lignes qui guideront l'action du gouvernement sont :

- miser sur la qualité des programmes et des services offerts ;
- cesser d'être partout, pour tout ;
- remettre en question systématiquement et réévaluer périodiquement nos choix ;
- opter pour les modes de prestation de services les plus appropriés, de la meilleure qualité possible et les moins coûteux.

Une démarche structurée : se poser les bonnes questions et respecter des valeurs

Au cours des derniers mois, une structure décisionnelle a été mise en place et six comités de pilotage ont été créés pour réaliser six grands travaux. Plus précisément, en ce qui concerne la révision des structures et des programmes dans les ministères et organismes, chaque activité, chaque programme, chaque service est présentement soumis au test des cinq grandes questions :

- Rôle de l'État (Devrait-il s'en mêler ?)
- Efficacité (Les résultats sont-ils là ?)
- Efficience (En avons-nous pour notre argent ?)
- Subsidiarité (Qui est mieux placé pour s'en occuper ?)
- Capacité financière (En a-t-on toujours les moyens ?)

Sommaire

- [La modernisation de l'État : qu'est-ce que c'est ?](#)
- [Le point sur la modernisation de l'État : qui fait quoi, les étapes franchies et celles à venir](#)
- [Le rôle du Sous-secrétariat à la réingénierie de l'État](#)
- [Tournée régionale de la présidente du Conseil du trésor et rencontres](#)
- [Un mot sur les partenariats et le gouvernement électronique](#)
- [Le Web pour informer sur la modernisation](#)

L'exercice de modernisation de l'État s'appuie aussi sur le respect de valeurs fondamentales qui inspirent et guident les actions du gouvernement québécois :

- la primauté des libertés individuelles ;
- l'engagement envers la justice sociale ;
- l'accent sur le développement économique ;
- le respect de la « société civile » ;
- l'attachement envers la démocratie ;
- la tolérance, qui favorise l'ouverture et la diversité.

La démarche d'analyse débouchera sur l'action et sur les décisions. Ce qui fonctionne bien présentement sera conservé, ce qui fonctionne moins bien sera amélioré.

S'il est vrai que l'opération se déroulera au cours des 2 à 3 prochaines années, les premières pistes de solution seront mises en œuvre dès le printemps prochain. ■

[suite à la page 2...](#)

La modernisation, ce n'est pas...

- Ce n'est pas rétrécir l'État, mais le recentrer et le redynamiser.
- Ce n'est pas un jugement porté sur le dévouement de nos employés, mais bien une invitation à développer de meilleures pratiques.
- Ce n'est pas une fin en soi, mais un outil : un outil pour mieux soigner, mieux instruire, mieux protéger et mieux respecter chacun de nos concitoyens.
- Ce n'est pas un exercice de compression. C'est un mandat d'architecte, pas de comptable. Ce n'est pas une invitation au sacrifice, mais au discernement.
- Ce n'est pas un exercice secret et improvisé. Il mettra à contribution les intervenants de tous les ministères, tant au plan administratif que politique.

Le point sur la modernisation de l'État : qui fait quoi, les étapes franchies et celles à venir

Au cours des derniers mois, le gouvernement a mis en place une structure décisionnelle ([voir la figure en page 3](#)) rigoureuse afin de lancer l'opération sur des bases solides. Par cette structure simple et fonctionnelle, le gouvernement souhaite faciliter le partage de l'expertise et miser davantage sur des solutions innovatrices.

Le but bien avoué de la modernisation est de recentrer l'État sur ses missions essentielles, pour un État plus efficace et plus performant.

Fonctionnement et échéancier

La première étape de cette démarche de modernisation amorcée cet été est de poser un regard critique sur les façons de faire de l'administration publique. Chaque ministère et organisme a été chargé de proposer un plan de travail global portant sur la révision de l'ensemble de ses programmes et de ses structures. Des rencontres ont ensuite eu lieu entre les ministères et le Secrétariat du Conseil du trésor pour faire le point sur les plans de travail.

Le 9 octobre, le premier ministre, les ministres, les députés, les sous-ministres, les secrétaires associés, les adjoints parlementaires et les autres membres du comité de gouverne et des six comités de pilotage de la modernisation de l'État se sont réunis à Québec pour entamer la première journée de travail des comités.

Comités de pilotage

Les comités de pilotage se réuniront fréquemment d'ici à la fin de 2003 pour se pencher sur les six grands travaux et pour étudier les plans ministériels de réorganisation soumis par les ministères et organismes. Le dépôt des premiers rapports d'étape des comités de pilotage est prévu en décembre 2003 et une seconde vague, quelques mois plus tard. Les différents comités de pilotage mèneront, tout au long du processus, des travaux de recherche et d'analyse des différentes solutions à déployer.

Comité de gouverne

Le comité de gouverne, dirigé par le premier ministre, analysera les recommandations des comités de pilotage. La réalisation du plan de mise en œuvre des mesures retenues est prévue pour 2005-2006. Toutefois, les premières pistes de solution seront mises de l'avant dès le printemps 2004.

Les six travaux

Six grands travaux sont au centre de l'opération de modernisation de l'État québécois :

- La révision des structures de l'État et des programmes gouvernementaux.
- La revue des modes d'intervention de l'État dans l'économie.
- La réorganisation des services de santé.
- L'examen des perspectives de décentralisation et de déconcentration.
- Le recentrage du réseau de l'éducation sur l'élève et l'étudiant.
- La simplification et l'allègement du fardeau fiscal.

...suite à la page 3

...suite de la page 2

La structure décisionnelle des six grands travaux

La structure décisionnelle des travaux de réorganisation de l'État, illustrée ci-contre, permet une circulation de l'information auprès des ministères et des ministres concernés, tout en respectant les instances décisionnelles déjà en place.

Les six grands travaux sont chacun dirigés par un ministre qui s'est adjoint la collaboration des personnes-ressources nécessaires dans autant de comités de pilotage. Les responsables des six grands travaux, désignés par le Conseil des ministres le 17 septembre, à savoir M^{me} Monique Jérôme-Forget et MM. Michel Audet, Philippe Couillard, Pierre Reid et Yves Séguin, devront rendre compte périodiquement au Conseil des ministres de l'avancement de leurs travaux respectifs.

M. Jean Charest supervise les six grands travaux et préside le comité de gouverne alors que la coordination de l'ensemble de l'opération est assumée par la présidente du Conseil du trésor, M^{me} Monique Jérôme-Forget. Son rôle consiste à faciliter la collaboration et la cohérence dans l'action et à apporter son soutien pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre des solutions de modernisation de l'État.

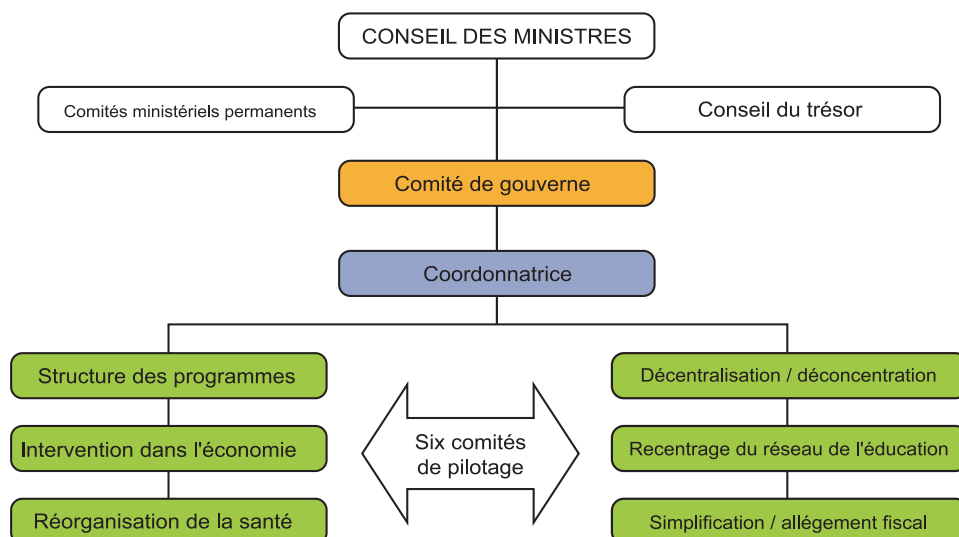
Les ministres responsables des comités de pilotage travailleront avec les employés pour trouver des solutions aux enjeux soulevés et, surtout, pour trouver des idées afin d'améliorer les services offerts.

Une structure nécessaire

Cette structure décisionnelle a été mise en place pour des raisons bien précises. En effet, elle fournit un leadership central essentiel à toute réforme, permet d'avoir une vision gouvernementale dans l'établissement des orientations et contribue à maintenir la cohérence des initiatives issues des travaux.

La structure décisionnelle permet également d'établir des liens d'échange fonctionnels pour partager l'expertise et les solutions innovatrices et pour contrer les obstacles communs. Enfin, elle mise, dans son ensemble, sur l'administration publique pour élaborer des solutions, tout en obtenant l'appui politique tout au long des travaux. ■

Figure 1 : Structure décisionnelle des six grands travaux



COMITÉ DE GOUVERNE

Premier ministre, président	M. Jean Charest
Présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, coordinatrice	M ^{me} Monique Jérôme-Forget
Ministres responsables des comités de pilotage	- Ministre du Développement économique et régional - Ministre de la Santé et des Services sociaux - Ministre de l'Éducation - Ministre des Finances
Présidents des comités interministériels	M ^{me} Michèle Courchesne Ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, les deux autres présidents sont responsables de travaux
Un adjoint parlementaire au premier ministre	M. Henri-François Gauthrin
Chef du Cabinet du premier ministre	M. Stéphane Bertrand
Secrétaire général du gouvernement, à titre de secrétaire	M. André Dicaire
Secrétaire du Conseil du trésor	M. Luc Meunier

**Comité de pilotage
RÉVISION DES STRUCTURES DE
L'ÉTAT ET DES PROGRAMMES
GOUVERNEMENTAUX**

**Présidente du Conseil du trésor et
ministre responsable de
l'Administration gouvernementale,
à titre de ministre responsable**
M^{me} Monique Jérôme-Forget

**Adjoint parlementaire à la
présidente du Conseil du trésor et
ministre responsable de
l'Administration gouvernementale**
M. Roch Cholette

**Deux députés nommés par
le premier ministre,
à titre d'observateurs**
M. Bernard Brodeur
M^{me} France Hamel

**Secrétaire du Conseil du trésor, à titre
de secrétaire**
M. Luc Meunier

**Secrétaire général associé
du ministère du Conseil exécutif**
M. Daniel Bienvenue

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État
au Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

**Comité de pilotage
REVUE DES MODES
D'INTERVENTION DU
GOUVERNEMENT DANS
L'ÉCONOMIE**

**Ministre du Développement
économique et régional,
à titre de ministre responsable**
M. Michel Audet

**Ministre de l'Emploi, de la Solidarité
sociale et de la Famille**
M. Claude Béchard

**Adjoint parlementaire au ministre du
Développement économique
et régional**
M. Karl Blackburn

**Adjoint parlementaire au ministre de
l'Emploi, de la Solidarité sociale et de
la Famille**
M. Vincent Auclair

**Deux députés nommés par le
premier ministre, à titre d'observateurs**
M. Daniel Bouchard
M^{me} Diane Legault

**Sous-ministre du ministère du
Développement économique et
régional, à titre de secrétaire**
M. Jean Pronovost

**Sous-ministre du ministère de l'Emploi,
de la Solidarité sociale et de la Famille**
M. André Trudeau

**Secrétaire adjointe responsable du
Comité ministériel de la prospérité
économique et du développement
durable**
M^{me} Suzanne Giguère

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État
au Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

**Comité de pilotage
RÉORGANISATION
DES SERVICES DE SANTÉ**

**Ministre de la Santé
et des Services sociaux,
à titre de ministre responsable**
M. Philippe Couillard

**Adjoint parlementaire au ministre
de la Santé et des Services sociaux**
M. Russell Williams

**Deux députés nommés par le
premier ministre, à titre d'observateurs**
M^{me} Charlotte L'Écuyer
M. Jean-Pierre Paquin

**Sous-ministre du ministère de la Santé
et des Services sociaux, à titre de
secrétaire**
M. Juan Roberto Iglesias

**Secrétaire général associé
responsable du Secrétariat des comités
ministériels de coordination**
M. François Turenne

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État au
Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

**Comité de pilotage
EXAMEN DES PERSPECTIVES DE
DÉCENTRALISATION ET DE
DÉCONCENTRATION**

**Ministre du Développement
économique et régional,
à titre de ministre responsable**
M. Michel Audet

**Ministre des Affaires municipales,
du Sport et du Loisir**
M. Jean-Marc Fournier

**Ministre déléguée au
Développement régional et au Tourisme**
M^{me} Nathalie Normandeau

**Adjoint parlementaire
au ministre des Affaires municipales,
du Sport et du Loisir**
M. Laurent Lessard

**Deux députés nommés par le premier
ministre, à titre d'observateurs**
M. Daniel Bernard
M. Claude Bachand

**Sous-ministre associé aux opérations
régionales au ministère du
Développement économique et régional**
M. Robert Sauvé

**Sous-ministre du ministère des Affaires
municipales, du Sport et du Loisir,
à titre de secrétaire**
M. Denys Jean

**Secrétaire adjointe
responsable du Comité ministériel de
la prospérité économique
et du développement durable**
M^{me} Suzanne Giguère

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État
au Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

**Comité de pilotage
RECENTRAGE DU RÉSEAU DE
L'ÉDUCATION SUR L'ÉLÈVE ET
L'ÉTUDIANT**

**Ministre de l'Éducation,
à titre de ministre responsable**
M. Pierre Reid

**Adjointe parlementaire
au ministre de l'Éducation**
M^{me} Francine Gaudet

**Deux députés nommés par le premier
ministre à titre d'observateurs**
M. Geoffrey Kelley
M^{me} Dominique Vien

**Sous-ministre du ministère
de l'Éducation, à titre de secrétaire**
M. Pierre Lucier

**Secrétaire adjoint au Comité
ministériel de la citoyenneté
et de la culture et au Comité
ministériel du développement social**
M. Michel Hamelin

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État
au Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

**Comité de pilotage
SIMPLIFICATION ET
ALLÈGEMENT DU
FARDEAU FISCAL**

**Ministre des Finances,
à titre de ministre responsable**
M. Yves Séguin

Ministre du Revenu
M. Lawrence S. Bergman

**Adjointe parlementaire
au ministre des Finances**
M^{me} Nancy Charest

**Adjoint parlementaire
au ministre du Revenu**
M. Raymond Bernier

**Deux députés nommés par le premier
ministre, à titre d'observateurs**
M^{me} Sarah Perreault
M. André Gabias

**Sous-ministre du ministère des
Finances, à titre de secrétaire**
M. Gilles Godbout

**Secrétaire général associé
du ministère du Conseil exécutif**
M. Daniel Bienvenue

**Secrétaire associée
à la réingénierie de l'État
au Secrétariat du Conseil du trésor**
M^{me} Louise Pagé

Le rôle du Sous-secrétariat à la réingénierie de l'État

Le rôle du Sous-secrétariat à la réingénierie de l'État du Secrétariat du Conseil du trésor est d'abord et avant tout un rôle de soutien et de conseil à la présidente du Conseil du trésor dans la réalisation de son mandat. M^{me} Louise Pagé est à la tête de ce sous-secrétariat. Elle a été nommée le 3 juillet 2003 par le Conseil des ministres.

L'équipe de M^{me} Pagé est chargée de voir à la bonne marche de l'opération de réorganisation de l'État. Le sous-secrétariat devra, en collaboration avec les autres sous-secrétariats du Secrétariat du Conseil du trésor concernés :

- analyser la faisabilité des mesures présentées par les ministères et organismes de même que leur cohérence d'ensemble ;
- apprécier l'impact des mesures sur les diverses clientèles et sur les régions ;
- alimenter la réflexion, créer des consensus, inciter les gestionnaires à être créatifs et à trouver des solutions novatrices en termes de partenariats, de gouvernement en ligne et de révision des processus ;
- veiller à la cohérence des actions des différents comités de pilotage en s'assurant de la circulation de l'information commune à plus d'un comité ;
- proposer, au besoin, de nouveaux partenariats avec les municipalités, les organismes communautaires et les entreprises privées ;
- développer un nouveau cadre de gestion de la performance ;
- accompagner les ministères et organismes dans la résolution de leurs problématiques particulières.

Pour M^{me} Pagé, le défi de la révision du rôle l'État est tout simplement emballant : « C'est redonner à la population un gouvernement plus performant qui privilégie un interventionnisme allégé, modéré, porteur d'innovation et de prospérité. C'est également un appel aux gestionnaires publics à faire les choses différemment pour mieux servir les citoyens. »

La secrétaire associée est très heureuse d'avoir accepté ce nouveau défi puisqu'elle apprécie la façon dont la présidente du Conseil du trésor l'envisage : « Elle tient à faire valoir l'intelligence, la compétence et le savoir-faire des ministères et des organismes, et ça, c'est important pour moi. Vous savez, le Sous-secrétariat à la réingénierie de l'État ne fera pas à lui seul la réingénierie ; ce sont les ministères et les organismes qui feront leur propre réingénierie, pour une restructuration en profondeur de l'État qui soit durable. » ■

Tournée régionale de la présidente du Conseil du trésor et rencontres

La présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, M^{me} Monique Jérôme-Forget, a entamé, le 17 novembre, en Abitibi-Témiscamingue, une tournée régionale portant sur la modernisation de l'État. Cette tournée permettra à la présidente du Conseil du trésor de faire connaître davantage la modernisation de l'État et d'échanger sur le sujet avec des élus municipaux, des gens du milieu des affaires, des représentants d'organismes communautaires, des représentants syndicaux et des groupes d'employés de la fonction publique en région. La présidente rencontrera également des médias locaux. La ministre poursuivra sa tournée à Trois-Rivières, le 1^{er} décembre, et dans d'autres régions selon un calendrier en cours d'élaboration.

Rencontres

Afin de faire de cette démarche un projet qui rallie tous les intervenants à tous les paliers, M^{me} Jérôme-Forget souhaite rencontrer différents groupes, tant à l'intérieur de la fonction publique qu'à l'extérieur.

Ainsi, la ministre a déjà rencontré divers groupes et, depuis le 13 novembre, des rencontres avec les différents regroupements de cadres de la fonction publique ont lieu. ■

Un mot sur les partenariats et le gouvernement électronique

Quels seront les moyens auxquels fera appel le gouvernement pour moderniser l'État ? Plusieurs approches seront combinées et chacune d'entre elles est sélectionnée en fonction d'objectifs précis.

Les approches sont :

- Augmenter les services à la clientèle, en faisant appel à plus de flexibilité dans la gestion et en conférant une plus grande autonomie à ceux qui décident en première ligne.
- Faire appel à un usage optimal des nouvelles technologies, notamment le gouvernement électronique.
- Recourir à de nouvelles façons de faire, là où c'est justifié – le sur mesure plutôt que le mur à mur.

Les partenariats public-privé

Les partenariats public-privé sont un des moyens envisagés pour améliorer la façon dont l'État rend les services publics.

Un partenariat public-privé, c'est :

- une entente contractuelle entre des partenaires du public et du privé ;
- un mode d'acquisition innovateur ;
- des avantages appréciables.

Les partenariats public-privé se caractérisent par le partage des ressources et des risques. Contrairement à la privatisation, le gouvernement conserve la maîtrise des finalités du service et la responsabilité de rendre compte aux citoyens.

C'est une autre façon de concevoir et de gérer les actifs nécessaires à l'opération des services publics. Il s'agit de conclure des contrats, généralement à long terme, fondés sur les résultats.

Les partenariats public-privé doivent être négociés et mis en œuvre en fonction d'un cadre de gestion cohérent, avec des règles claires, des objectifs précis et des mécanismes rigoureux de reddition de comptes. Si le partenaire privé parvient à réaliser des profits, c'est qu'il aura su assumer des risques, garantir la transparence, introduire des innovations et se montrer plus efficace.

Si des partenariats sont mis sur pied, ils le seront en tenant compte des réalités propres au gouvernement québécois, en s'inspirant des réussites et en évitant les échecs vécus ailleurs dans le monde. De plus, tout partenaire externe qui souhaite faire affaire avec le gouvernement du Québec devra respecter ses exigences de transparence et d'imputabilité.

Gouvernement électronique

L'engagement de rapprocher l'État du citoyen grâce à une utilisation judicieuse des technologies de l'information et des communications, voilà ce qu'est le gouvernement électronique. À terme, il permettra d'offrir à l'ensemble des citoyens des services publics plus simples d'accès, plus efficaces et à moindre coût.

Le Web pour informer sur la modernisation

Une section intranet sur la modernisation de l'État, accessible à partir de l'intranet gouvernemental, sera mise en ligne vers la fin de novembre ou au début de décembre. Cette section, nous l'espérons, fournira une réponse à la plupart de vos questions. L'objectif est évidemment de l'alimenter

régulièrement, au fil de l'évolution de l'opération. De plus, une section Internet sur la modernisation sera aussi mise en ligne afin d'informer la population du Québec sur le sujet. ■

Il n'est donc pas surprenant de constater que la mise en place du gouvernement électronique est l'une des avenues privilégiées dans l'opération de modernisation de l'État actuellement en cours.

Parmi les bénéfices d'une telle démarche, mentionnons l'intégration de la prestation de services, le passage à une approche centrée sur le citoyen, l'amélioration de la qualité de l'information et une plus grande efficacité des transactions. ■

Ce bulletin est réalisé par la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez joindre la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor au numéro (418) 643-1529.

Toute reproduction est autorisée en citant la source. Ce document n'a pas de valeur légale. Il est publié à titre informatif seulement.

ISSN : 1708-9204

Dépôt légal :

Bibliothèque du Québec

Bibliothèque du Canada