

DANS CE NUMÉRO :

- « NE CRAIGNEZ PAS D'INNOVER, DE SORTIR DES SENTIERS BATTUS ! »
- MICHEL NOËL DE TILLY
- MODERNISER, C'EST... COMMUNIQUER !
- LES DÉCLARATIONS DE SERVICES AUX CITOYENS : D'AUTRES GESTES GOUVERNEMENTAUX EN FAVEUR DE LA QUALITÉ
- CONSULTATION SUR LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT ET LES PRODUITS ET SERVICES LIÉS À LA MODERNISATION : LES RÉSULTATS PARTIELS SONT PROMETTEURS
- CHRONIQUES : UN ÉTAT D'ESPRIT
L'ÉTAT EN DEVENIR : TÉMOIGNAGE DU SOUS-MINISTRE DES TRANSPORTS

« Ne craignez pas d'innover, de sortir des sentiers battus ! »

- Michel Noël de Tilly

Vous n'avez pas assisté à la session d'information et d'échanges organisée par le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec et ses partenaires? Vous pouvez emprunter la cassette vidéo tirée de cette journée auprès de l'une des associations qui y étaient représentées, ou auprès du Secrétariat à la modernisation de la gestion publique en composant le (418) 528-6203.

Notez que les allocutions prononcées lors de cette rencontre sont disponibles dans la section Modernisation du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca/modernisation], sous l'onglet « Conférences et communiqués ».

« Ne craignez pas d'innover, de sortir des sentiers battus! Le chemin que l'on n'a jamais emprunté peut s'avérer le meilleur pour atteindre l'objectif. » C'est en ces termes que le secrétaire général du Conseil exécutif, M. Michel Noël de Tilly, a exprimé la volonté du gouvernement de concrétiser la modernisation, lors d'une rencontre, le 13 octobre dernier, à l'amphithéâtre Daniel-Johnson de l'édifice Marie-Guyart.

Entre autres, des gestionnaires des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi que des communications, issus de tous les ministères et organismes, ont assisté à cette session d'information, organisée par le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec (CDGA) et qui a notamment mis en vedette les personnes responsables de la modernisation à la tête de

... PAGE 2 →



PHOTO: JOSIANNE FORTIN, SCT

Les conférenciers de la journée : Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre des Ressources naturelles; Louise Milhomme, sous-ministre adjointe à la Modernisation de la gestion publique; Michel Boivin, secrétaire du Conseil du trésor; Michel Noël de Tilly, secrétaire général du Conseil exécutif; Julien Lemieux, président du CDGA; Monique Bégin, secrétaire générale associée à la Modernisation de la gestion publique; Nicole Malo, secrétaire générale associée chargée du Secrétariat du Comité des priorités; Diane Jean, sous-ministre de l'Environnement.

« Ne craignez pas d'innover, de sortir des sentiers battus ! »

(SUITE DE LA PAGE 1)



PHOTO: AGRIMO

Les secrétaires des sept associations organisatrices de la session du 13 octobre (de g. à d., dans le sens horaire): Yvan Semco, du Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec; Yvan Cliche, de l'Association des gestionnaires de ressources matérielles du Québec; Jocelyne Tremblay, du Comité consultatif de la gestion du personnel; Almire Lamontagne, du Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec; Pierre-Paul Gervais, du Comité des responsables de l'informatique du secteur public; Louis Côté, animateur de la journée, de l'École nationale de l'administration publique; Lucie Roy, du Comité des responsables de la vérification interne; Réjean Thellend, du Groupe d'action en gestion financière.

l'administration publique québécoise. Cette rencontre, qui a réuni quelque 300 personnes, avait pour but d'approfondir leur connaissance de la démarche gouvernementale concernant la modernisation de la gestion publique et d'adopter une vision commune du rôle qu'elles ont à jouer dans ce nouveau cadre de gestion.

POURQUOI MODERNISER ?

On modernise pour mieux servir les citoyens en leur en donnant pour leur argent et pour doter le Québec de services publics compétitifs. En effet, cette démarche irréversible s'inscrit dans le contexte de la mondialisation. Les gens sont de mieux en mieux informés et ils sont donc en mesure de comparer. C'est en ces mots que M. Noël de Tilly a souhaité que les gestionnaires s'assurent de bien gérer les deniers publics afin que les citoyens obtiennent les meilleurs services au moindre coût.

La qualité des services aux citoyens constitue le moteur qui pousse le gouvernement à moderniser l'administration publique. C'est l'un des messages qu'a livrés la secrétaire générale

associée à la Modernisation de la gestion publique, M^{me} Monique L. Bégin: « C'est l'objectif, je pourrais dire la mission, qui sera au centre de nos préoccupations et de nos priorités pour les années à venir. »

DES ENGAGEMENTS

Le secrétaire du Conseil du trésor, M. Michel Boivin, a profité de l'occasion pour affirmer que le Secrétariat est prêt à vivre le changement apporté par ce nouveau cadre de gestion. Et, pour ce faire, le Secrétariat a pris les engagements suivants: passer à l'action rapidement et mener le changement à terme, travailler en concertation avec les ministères et organismes, garder le cap sur les finalités de la modernisation et, enfin, continuer d'être un moteur de changement.

En effet, la *Loi sur l'administration publique* prescrit certaines obligations pour amener chaque entité administrative à passer à l'action rapidement, comme la préparation de plans stratégiques, mais elle donne aussi préséance aux résultats plutôt qu'aux moyens. En ce sens, le Secrétariat cherchera davantage à appuyer les interventions et les gestes des ministères et organismes qu'à les contrôler.

LA NÉCESSITÉ D'UNE MOBILISATION

Les conférenciers s'entendaient pour dire que la mobilisation du personnel, étroitement liée à la capacité d'offrir de meilleurs services aux citoyens, est un point crucial de la réussite de la modernisation. Pour stimuler les employés, il faut que les gestionnaires, sans négliger les opérations dont ils sont responsables, resserrent leur contact avec les personnes et soient davantage à l'écoute de leurs problèmes ou à l'affût de leurs réussites.

Le succès de la modernisation dépend aussi de l'engagement ferme du gouvernement, comme le mentionnait dans son discours d'ouverture le président du CDGA, M. Julien Lemieux, mais aussi du degré d'adhésion des gestionnaires et des employés à ses principes. Ce message rejoignait

celui de la secrétaire générale associée chargée du Secrétariat du Comité des priorités, M^{me} Nicole Malo : « Le scepticisme n'a pas sa place puisqu'il est un frein à l'innovation. »

Pour inspirer les gestionnaires présents, la sous-ministre de l'Environnement, M^{me} Diane Jean, et le sous-ministre des Ressources naturelles, M. Jean-Paul Beaulieu, ont tour à tour présenté la façon retenue par leur organisme pour s'engager sur la voie de la modernisation. La sous-ministre adjointe à la Modernisation de la gestion publique, M^{me} Louise Milhomme, a pour sa part présenté le

plan de travail 2000-2005 qui permettra de se conformer à la *Loi sur l'administration publique* et de soutenir sa mise en œuvre.

La rencontre a été organisée par le CDGA en collaboration avec les six groupes sectoriels de gestionnaires de ressources.

Josianne Fortin
Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
Tél. : (418) 528-6038

Un état d'esprit

Voici un extrait de quelques conférences entendues au cours de la session d'information et d'échanges organisée par le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec (CDGA) et tenue le 13 octobre 2000 à Québec.

«[...] Ce qui est "obligatoire" dès maintenant, puisque la nouvelle loi est en vigueur, c'est "affirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens".[...] La lettre et l'esprit de la Loi sur l'administration publique doivent se traduire par des actions concrètes dans tous les ministères et organismes. Et quand je dis "actions concrètes", j'appuie sur les deux mots : "actions" et "concrètes". Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, nous passons de la théorie à la pratique. Durant la phase législative, nous avons pu discuter, explorer les concepts, soupeser les perspectives, énoncer des prospectives... Le mot clé, maintenant : "action" ! [...]»

- M. Michel Noël de Tilly, secrétaire général du Conseil exécutif

«[...] Quelles sont les conditions de réussite? Tout d'abord, l'engagement. La modernisation serait un chantier voué à l'échec si les gestionnaires restaient sur les lignes de côté à regarder la partie. Des gestionnaires en action : voilà ce qui est nécessaire pour réussir la modernisation de l'administration gouvernementale. [...] Votre engagement se manifestera dans la mobili-

sation de vos troupes. Vous aussi, vous formerez, accompagnerez et soutiendrez vos équipes dans la voie de la modernisation. Vous serez à la fois des "consultants" et des "pourvoyeurs de ressources" auprès des unités de première ligne à qui vous donnerez les moyens d'offrir de meilleurs services à la population. [...]»

- M^{me} Monique L. Bégin, secrétaire générale associée à la Modernisation de la gestion publique

«[...] Collectivement, nous avons à relever plusieurs défis : ensemble, nous avons à définir et partager une même vision ; nous avons à nous concerter pour orchestrer les changements ; nous devons transformer nos façons d'agir à l'interne et nos façons d'interagir ; nous devons ensemble passer à l'action en gérant les risques et nous devons chercher à nous améliorer graduellement.

«J'ajouterais que nous devons être transparents, que nous devons être prêts à expliquer la manière dont nous allons gérer dans un contexte allégé ; nous devons être capables de prouver que ce que nous faisons est de plus en plus axé sur le service au citoyen - parce que tout cela met en cause notre capacité, respective et commune, de rendre des comptes sur ce que nous ferons au fil des prochaines années - et à cet égard, retenons que nous y sommes tenus : la loi est maintenant en vigueur [...]»

- M. Michel Boivin, secrétaire du Conseil du trésor

Le défi de la modernisation : nous allons le relever, c'est certain !

Témoignage du sous-ministre des Transports

Le ministère des Transports pourrait sembler avoir un défi insurmontable à relever dans la mise en œuvre de la réforme découlant de la *Loi sur l'administration publique* : il compte parmi les plus importants ministères avec ses quelque 4 800 employés, administre un budget annuel de plus de deux milliards de dollars et est présent sur tout le territoire par l'entremise de ses 14 directions territoriales et de ses 58 centres de services.

Cependant, la nature même de ses activités – très centrées sur le concret, les résultats et les opérations – en fait peut-être une des organisations les mieux prédisposées à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats.

Le 30 avril dernier, à l'instar des autres ministères et organismes, le Ministère déposait sa stratégie d'implantation au Secrétariat à la modernisation ; j'aimerais vous présenter ce qui en fait l'originalité.

AVANT TOUT : UN DIAGNOSTIC

D'abord, la stratégie d'implantation et de communication s'appuie sur un solide diagnostic de l'organisation. Ce diagnostic, qui a permis de dresser les caractéristiques du Ministère, a en effet été élaboré à partir du bilan d'importantes opérations menées ces dernières années : bilan de la réorganisation de 1993, consultation des personnes engagées dans différentes démarches ministérielles de changement et consultation sur la planification stratégique à laquelle plus de 2 349 personnes ont participé en remplissant un questionnaire et 468 en participant à des groupes de discussion.

Ministère décentralisé, avec une forte délégation de pouvoirs en territoire, organisation performante lorsqu'elle dispose de la latitude nécessaire pour agir – comme en font foi le déluge du Saguenay de 1996 et la crise du verglas de 1997 – et volonté démontrée par le personnel et l'organisation d'améliorer leur performance et de produire des résultats : ce sont là les principaux constats qui se dégagent du diagnostic.

UNE STRATÉGIE DE PETITS PAS

Ce qui caractérise sans doute le mieux le plan d'implantation du Ministère, c'est la stratégie des « petits pas » qu'il propose. Celle-ci vise à permettre au personnel d'apprivoiser graduellement la gestion axée sur les résultats et de l'intégrer en douceur à ses façons de faire. Du même coup, il sera appelé à produire des résultats concrets et cohérents, dans un contexte de reddition de comptes, tout en pouvant s'appuyer sur un soutien continu et une instrumentation validée. Cette stratégie s'appuie sur trois axes d'implantation.

Le premier, l'axe des engagements ministériels, permettra au ministre et au Ministère de rendre publique sa planification stratégique – qui s'appuie sur des résultats à atteindre et des indicateurs – et d'en rendre compte aux citoyens et à l'Assemblée nationale. C'est en vertu de cet axe que s'élabore actuellement l'engagement du Ministère à l'égard des services aux citoyens.

L'axe des conventions de performance et d'imputabilité permet, pour sa part, d'examiner comment faire passer à ce nouveau régime l'unité autonome de service (UAS) que compte actuellement le Ministère, de même que les unités qui s'apprêtaient à se convertir en UAS. On examine également son application possible dans d'autres secteurs qui s'y prêteraient.

UN APPRENTISSAGE GRADUEL

Enfin, le troisième axe, celui de l'apprentissage, permettra l'acquisition et l'expérimentation graduelles de la gestion axée sur les résultats pour en préparer la généralisation au Ministère. Trois grands moyens sont prévus relativement à cet axe :

- l'expérimentation, au cours du prochain exercice, de la gestion axée sur les résultats dans un ou deux dossiers ciblés, en lien avec la planification stratégique, dans chaque unité administrative. Chaque milieu pourra ainsi se « faire la main » sur la gestion axée sur les résultats à partir de dossiers qu'il maîtrise bien. Les directions générales seront appelées, au cours des

prochains mois, à cibler les dossiers qu'elles entendent ainsi traiter;

- des unités-pilotes, c'est-à-dire des unités qui se proposeraient, dès maintenant, de passer à l'action et de prendre le virage de la gestion axée sur les résultats. Il appartiendra, là aussi, à chaque direction générale de choisir l'unité qui servira en quelque sorte de « laboratoire »;
- la désignation, dans chaque direction, d'un conseiller en modernisation. Celui-ci jouera un rôle clef en appuyant les gestionnaires et le personnel au cours de l'implantation. Il fera également le lien avec l'équipe de soutien à la modernisation mise sur pied pour coordonner la mise en œuvre de la réforme au Ministère.

UNE PLACE IMPORTANTE À LA COMMUNICATION

La stratégie de communication s'appuie sur deux éléments fondamentaux. D'abord, le plus large recours possible aux moyens électroniques de communication (courriel et intranet). Deuxièmement, et c'est sans doute sa principale caractéristique, cette stratégie s'appuie fortement sur le palier de gestion le plus près du personnel, en l'occurrence, au Ministère, les chefs de services et les contremaîtres.

En effet, très touchés par le passage à une gestion axée sur les résultats, ces derniers auront un rôle de premier plan à jouer auprès de leur personnel. C'est dans cette perspective que se tenait à deux reprises, soit les 19 et 26 octobre dernier, une rencontre de l'ensemble du personnel d'encadrement du Ministère sur la modernisation. Cette rencontre a réuni, à chaque fois, plus de 150 personnes et a permis de mobiliser les gestionnaires et de lancer notre plan d'implantation.

UNE APPROPRIATION MINISTÉRIELLE

Comme on le voit, le ministère des Transports du Québec s'est véritablement approprié ce projet, lui donnant une couleur correspondant à la nature de son organisation et des personnes qui la composent.

*Le sous-ministre des Transports,
André Trudeau*



PHOTO : DANIELLE LORTIE

Les 19 et 26 octobre dernier, le personnel d'encadrement du Ministère était convié à une rencontre sur le thème de la modernisation ; le ministre des Transports du Québec et le ministre délégué aux Transports sont venus témoigner de leur appui à la démarche. Dans l'ordre habituel : au lutrin, le ministre des Transports du Québec, Guy Chevrette ; Jacques Pelletier, directeur général par intérim des politiques et de la sécurité en transport ; André F. Bossé, sous-ministre adjoint, Direction générale de Québec et de l'Est ; Jacques Baril, ministre délégué aux Transports ; André Trudeau, sous-ministre des Transports. Étaient également présents, mais sont absents de la photo : Anne-Marie Leclerc, sous-ministre adjointe, Direction générale des infrastructures et des technologies, et Liguori Hinse, sous-ministre adjoint, Direction générale de Montréal et de l'Ouest.

Moderniser, c'est... communiquer!

Situation connue... Vous avez à implanter une nouvelle façon de faire au sein de votre équipe de travail. Pour y arriver, il y a fort à parier que vous :

- Expliquerez le changement (son origine, ses objectifs, etc.);
- Engagerez le dialogue sur ses impacts (ce qui changera au quotidien et à plus long terme);
- Présenterez un plan de travail (actions à venir, échéancier, etc.);
- Chercherez à obtenir une adhésion (un engagement tacite ou explicite à mettre en œuvre le changement).

Ce faisant, vous ferez de la communication! On peut même affirmer que sans communication, les modifications d'attitudes ou de comportements que vous souhaitez auraient moins de chances de se concrétiser que si vous adoptiez une démarche semblable à celle qui vient d'être décrite.

COMMUNICATION ET MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE

Imaginez l'importance stratégique de la communication dans un dossier aussi vaste et structurant que la modernisation de la gestion publique.

La *Loi sur l'administration publique* instaure un nouveau cadre de gestion pour l'ensemble de l'administration gouvernementale. Le projet *GIRES* viendra modifier les façons de gérer les ressources humaines, financières et matérielles... ainsi que le quotidien de nombreuses personnes dans les ministères et organismes. Avec le déploiement de l'infrastructure gouvernementale, de nouveaux outils technologiques seront de plus en plus utilisés et surtout, la façon de donner des services à la population prendra un virage important.

Dans tout le gouvernement, au central comme en régions, ces changements devront être expliqués. Il sera parfois nécessaire de convaincre de leurs avantages. Et pour que la modernisation réussisse, l'ensemble des fonctionnaires devra être mobilisé.

Les communications dans cette vaste entreprise, c'est l'affaire de qui?

Les organismes centraux, qui ont conçu la réforme (après consultation, faut-il le rappeler, de 10 000 fonctionnaires), ont certainement un rôle à jouer pour faire connaître la modernisation, ses objectifs, ses enjeux et les changements qu'elle entraînera. Ils peuvent également jouer un rôle important, en vue d'un partage des différentes expériences ministérielles à l'égard de la modernisation. Du central, doit venir également une vision de cet « État moderne » que l'on veut façonner, pour relever les défis du XXI^e siècle.

Mais c'est dans les ministères et organismes que se concrétisera la modernisation de la gestion publique.

Parce que le grand objectif d'amélioration des services aux citoyens se réalisera avant tout dans chacune des unités qui sont en contact avec la population. Parce qu'avec le nouveau cadre de gestion, les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont plus que jamais « responsabilisés » quant aux résultats atteints par leurs équipes. Parce que dans son essence, le gouvernement du Québec est un ensemble de ministères et d'organismes qui contribuent au mieux-être des Québécoises et des Québécois d'une façon qui est propre à chacun d'eux.

Dans cet esprit, chaque ministère et organisme a un rôle prépondérant à jouer quant aux communications sur la modernisation.

LE GESTIONNAIRE : UN MOBILISATEUR PRIVILÉGIÉ

Quelle est la place du gestionnaire dans ce vaste chantier?

Le sous-ministre adjoint ou associé, le directeur général, le directeur ou le chef de service a un contact quotidien avec son équipe. Une des caractéristiques de cette relation privilégiée est la confiance. Et, bien informé, le gestionnaire sait comment un changement s'inscrit dans la mission de son organisation et dans son environnement. Il connaît aussi les impacts que ce changement aura sur les activités de son équipe. Qui est mieux placé pour partager de l'information sur la modernisation? Pour discuter de ses impacts sur les activités? Pour obtenir une adhésion quant à une stratégie de changement? Pour faire le lien entre « modernisation » et « services aux citoyens », grâce à un contact, notamment, avec les employés de première ligne?

Certains gestionnaires affirmeront-ils qu'ils ne sont pas des communicateurs? Sans doute qu'ils se reconnaîtront une responsabilité quant à la gestion de leurs équipes dans un contexte de changement. Ce faisant, ils réaffirmeront leur responsabilité en matière de communications avec leur personnel. Ce qui manquera, parfois, c'est un soutien technique ou un plan d'ensemble dans lequel ils pourront s'inscrire.

C'est à ce moment qu'entrera en jeu le collègue responsable des communications au sein du ministère ou de l'organisme. En consultation avec le groupe ou la personne animant la mise en œuvre de la modernisation, ce responsable proposera un plan de communication ministériel qui soutiendra le gestionnaire dans sa démarche. C'est ainsi, notamment, que pourra être préservée la cohérence ministérielle et que chaque unité administrative pourra s'inscrire dans le plan d'ensemble. Et c'est ainsi que dans chaque unité administrative, la modernisation sera à la fois un projet d'équipe et une œuvre ministérielle commune.

*Denis Dion, responsable des communications
Secrétariat à la modernisation de la gestion publique*

Les déclarations de services aux citoyens : d'autres gestes gouvernementaux en faveur de la qualité

« La déclaration de services aux citoyens constitue un moyen privilégié, dans le cadre de la *Loi sur l'administration publique*, pour améliorer les services et placer les citoyens au cœur de l'administration gouvernementale » écrit Pierre A. Bélanger, du Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, dans le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*. L'obligation qu'a tout ministère ou organisme « qui fournit directement des services aux citoyens » (population ou entreprises) de publier une déclaration de services aux citoyens est d'ailleurs enchâssée dans la loi. On peut y lire que ce document public doit porter, entre autres, sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et fournir une information claire sur la nature et l'accessibilité de ceux-ci.

À entendre ceux qui s'y sont déjà mis, rédiger sa déclaration de services aux citoyens, c'est également une occasion de faire connaître son offre de service. Au ministère de l'Industrie et du Commerce et au ministère des Transports, par exemple, on a constaté avec étonnement que les citoyens n'ont pas une idée claire des services qu'on peut leur rendre.

Lors d'une séance de formation et de discussion sur la déclaration de services aux citoyens tenue le jeudi 19 octobre dernier, les représentants de ministères et d'organismes présents ont convenu d'un certain nombre de principes à suivre. On était d'avis, notamment, que des engagements de nature qualitative seulement ne seraient sans doute pas jugés satisfaisants par les citoyens visés. La première déclaration peut être courte, s'est-on accordé à dire : « Il est mieux de prendre moins d'engagements, mais de les respecter, que de prendre un nombre tel d'engagements qu'on ne pourra les honorer » a résumé M. Bélanger le 19 octobre.

Un ministère ou un organisme peut décider de rendre publique une déclaration comportant des engagements généraux et des volets spécifiques à chaque type de service ou de clientèle, ou plus d'une déclaration afin de tenir compte de la diversité des services qu'il offre ou de la clientèle qu'il sert. Il est cependant admis que la déclaration doit être conçue dans le respect des limites budgétaires actuelles et avec la participation du personnel, spécialement celui qui est aux premières loges des échanges avec la clientèle.

DES RÉFÉRENCES NOMBREUSES

On ne part pas de zéro. Certains ministères et organismes québécois, notamment la Régie des rentes et le ministère du Revenu, possèdent déjà une déclaration de services aux citoyens. Et puis, des maillages peuvent être établis entre des

ministères qui ont affaire avec la population en général, les entreprises ou le personnel de la fonction publique. Enfin, la majeure partie des organisations possèdent de l'information sur le degré de satisfaction et les attentes de leur clientèle, ne serait-ce que par leur service de réception des plaintes. Comme le secrétaire général du Conseil exécutif, M. Noël de Tilly, le rappelait récemment : « L'un des effets intéressants de la modernisation est qu'elle obligera les ministères et les organismes à mieux coordonner leurs façons de faire... peut-être plus que jamais auparavant. »

Par ailleurs, un sondage pancanadien¹ réalisé par Erin Research auprès de 2900 personnes représentatives a permis de constater que « les citoyens évaluent principalement la qualité d'un service en fonction de cinq facteurs : rapidité, connaissances et compétence du personnel, courtoisie ou confort, équité du traitement et résultats ». Voici les normes de service qui sont ressorties de cette enquête, si l'on songe aux transactions courantes seulement :

1. Téléphone : une attente de 30 secondes avant de parler à un représentant du gouvernement ; traiter avec deux personnes au maximum ; un délai de quatre heures pour être rappelé quand on a laissé un message.
2. Service au comptoir : une attente de cinq minutes dans une file ; traiter avec deux personnes au maximum.
3. Poste : un délai de réponse à une lettre de deux semaines.
4. Courrier électronique : un délai de réponse de quatre heures.

Évidemment, chaque ministère ou organisme doit tenir compte de ses contraintes, de ses possibilités, de ses types de clientèle et de ses ressources pour déterminer les engagements publics qu'il prendra au plus tard le 1^{er} avril 2001. La première déclaration ne sera sans doute pas parfaite : il faut s'attendre à ce qu'elle doive être révisée au besoin.

À ceux qui cherchent des exemples de déclarations, de modes d'évaluation de déclaration et de consultation des citoyens, le nouveau *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, publié récemment dans le site Web de la Modernisation, fournit une bibliographie fort utile. Le guide offre également l'information de base sur toutes les étapes de préparation et de suivi d'une telle déclaration dont un tableau éloquent. On peut trouver le guide à l'adresse suivante : www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/publications.htm

Le Secrétariat à la réforme administrative, au ministère du Conseil exécutif, a maintenant le mandat d'aider les ministères et les organismes dans l'élaboration de leur déclaration de services aux citoyens. Pour le joindre, veuillez composer le (418) 528- 2274.

1. Les résultats de ce sondage ont été publiés en octobre 1998 par le Centre canadien de gestion sous le titre *Les citoyens d'abord*.

Autrement est produit environ 10 fois par an par le Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, en partenariat avec le ministère du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du trésor. Son contenu est consacré avant tout au projet de modernisation de l'administration gouvernementale.

875, Grande Allée Est
1^{er} étage, section F
Québec (Québec) G1R 5R8
Tél. : (418) 528-7648
Télec. : (418) 528-0527
modernisation@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca/modernisation

Éditrice
Monique L. Bégin

Rédactrice en chef
Chantale Tremblay

Collaborateurs à
la rédaction de ce numéro
Marielle Charland,
Murielle Côté et Josianne
Fortin (Secrétariat du Conseil
du trésor), Denis Dion
(Secrétariat à la modernisation
de la gestion publique)
et Jean-François Racine
(ministère des Transports)

Révisseuse linguistique
Monique Paquet

Concepteur graphiste
et infographiste
Suzann Mailloux,
Féroce Design

Imprimeur
Imprimerie Héon
et Nadeau limitée

Dépôt légal 2000
Bibliothèque nationale
du Québec
Bibliothèque nationale
du Canada

ISSN 1207-0009

Consultation sur les besoins de développement et les produits et services liés à la modernisation : les résultats partiels sont prometteurs

La consultation sur les besoins de développement du personnel d'encadrement liés à la modernisation et sur les produits et services que les ministères et les organismes peuvent offrir à l'ensemble de la fonction publique donne déjà des résultats prometteurs. En effet, au 16 octobre, 26 ministères et organismes avaient répondu à l'invitation lancée, en juillet dernier, par le Service de la recherche et du développement du Secrétariat du Conseil du trésor.

BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

Bon nombre de hauts dirigeants et plusieurs centaines de cadres formulent une demande de développement pour une variété de sujets. Les thèmes suivants ont le plus retenu l'attention :

- les principes et les pratiques de la gestion par résultats ;
- l'importance de l'éthique dans un contexte d'allègement réglementaire ;
- la compréhension de la *Loi sur l'administration publique* et des impacts des changements de paradigmes sur la gestion ;
- l'organisation du travail liée aux nouvelles possibilités offertes notamment par les technologies de l'information et des communications (TIC) ;
- le nouveau cadre de gestion : la compréhension de son esprit et de ses exigences ;
- les techniques et les pratiques de créativité et d'innovation liées à la gestion ;
- la gestion du stress occasionné par l'introduction de changements majeurs simultanément ;
- la maîtrise d'outils liés à la modernisation (planification stratégique, convention de performance et d'imputabilité, entente de gestion, déclaration de services aux citoyens, etc.) ;
- les impacts des changements et des transitions sur le comportement des personnes : la connaissance des théories récentes ;
- l'importance de servir d'exemple en démontrant, par ses attitudes, décisions et comportements de gestion, son adhésion au nouveau cadre de gestion et aux valeurs qui le sous-tendent.

PARTAGE DE DOCUMENTS ET DE SESSIONS DE SENSIBILISATION OU DE FORMATION

Par ailleurs, les résultats de la consultation révèlent qu'une dizaine de ministères et organismes sont ouverts à offrir à d'autres organisations les documents d'information et les sessions de sensibilisation ou de formation dont ils disposent, sous réserve de conditions d'utilisation à déterminer. En voici quelques exemples :

- information sur la planification stratégique, la gestion par résultats et la reddition de comptes ;
- gestion par résultats : le plan d'action annuel ;
- stratégie de gestion du changement ;
- introduction à l'éthique ;
- motiver, mobiliser et responsabiliser des personnes ;
- mieux comprendre le changement et mobiliser le personnel dans une organisation en transition ;
- la gestion du stress.

PROLONGATION DE LA CONSULTATION

Les premiers résultats de cette consultation ont été présentés aux responsables ministériels de l'implantation de la modernisation de la gestion publique, le 3 octobre dernier. À leur demande, la période de consultation a été prolongée jusqu'à la fin de décembre pour permettre à tous les ministères et tous les organismes qui le désirent d'effectuer les démarches requises dans leur propre organisation. Aussi, un portrait plus complet sera produit en janvier 2001. De plus, l'inventaire des besoins de développement sera périodiquement mis à jour pour tenir compte de leur évolution en période de grands changements.

Dans un prochain numéro d'*Autrement*, il sera fait état d'une expérience de partenariat menée, depuis l'été 1999, par le Service de la recherche et du développement et la Direction générale de l'administration du Secrétariat du Conseil du trésor, dans le cadre de l'implantation de la modernisation de la gestion publique.

Pour plus de renseignements :
Marielle Charland, Secrétariat du Conseil du trésor
Tél. : (418) 528-6641

Poste-publications commerciales
Convention n° 1458159

Québec 
Ministère
du Conseil exécutif

Québec 
Conseil du trésor

www.cex.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca