

DANS CE NUMÉRO :

- L'ADMINISTRATION ET LE SERVICE AU CITOYEN : INITIATIVES ET EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES ..... 1
- RENOUELER LA MATIÈRE GRISE EN SOUTIEN TECHNIQUE AUX ORDINATEURS DE GRANDE PUISSANCE ..... 3
- LES TIC, ENTRE UN ÉTAT QUI VEUT SE MODERNISER ET DES ENTREPRISES QUI VEULENT ÊTRE RENTABLES .... 6
- JOURNÉE DE RÉFLEXION « LA PERSONNE, AU CŒUR DE LA GESTION PAR RÉSULTATS » ..... 8
- CHRONIQUES : L'ÉTAT EN DEVENIR : TÉMOIGNAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE LA RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC ..... 4
- UN ÉTAT D'ESPRIT ..... 7

## L'administration et le service au citoyen : initiatives et expériences étrangères

À l'instar de plusieurs pays, le Québec a entrepris une transformation en profondeur de la gestion des services publics. Outre la réforme de l'encadrement administratif et l'implantation de la gestion axée sur les résultats, le service à la clientèle constitue un pilier de l'opération « modernisation ». La priorité accordée aux citoyens et à la qualité des services modifie incontestablement la façon de concevoir la relation entre l'État et les citoyens. Les citoyens ne sont plus des administrés, ils sont des clients. Leur satisfaction est au centre des objectifs, des standards et des décisions d'ajustement des systèmes<sup>1</sup>.

Le « virage clientèle » n'est pas un phénomène récent. Certains pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie, pour ne nommer que ceux-là, ont entrepris depuis quelques années de mettre en œuvre des initiatives orientées vers l'amélioration des services à la clientèle. Globalement, elles permettent d'être plus à l'écoute du citoyen et prévoient des modalités organisationnelles qui facilitent la prise en compte de ses besoins.

Ces initiatives peuvent être regroupées en catégories selon qu'elles permettent :

- une plus grande consultation et participation des consommateurs de services publics ;
- la diffusion d'une meilleure information sur les services disponibles ;
- l'instauration de mécanismes plus efficaces de traitement des plaintes ou des réclamations des citoyens<sup>2</sup>.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, elle ne vise qu'à illustrer certaines tendances qui caractérisent le « virage client » à travers le monde. Afin d'illustrer concrètement comment se traduit le souci d'amélioration du service à la clientèle, quelques ini-

tiatives mises en œuvre dans les pays de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) sont présentées ci-après. Le lecteur pourra constater que les projets prennent différentes formes, ce qui suggère que l'imagination a eu sa place dans leur processus d'élaboration.

### LA CONSULTATION ET LA PARTICIPATION DES CITOYENS

Une des façons d'améliorer le service à la clientèle consiste à mettre en place des mesures qui permettent aux administrations publiques d'être plus à l'écoute des citoyens. Ces derniers peuvent exprimer quels sont leurs besoins et faire connaître leur degré de satisfaction à l'égard des services reçus. Les renseignements recueillis sont ensuite utilisés pour améliorer les services et les rendre plus conformes aux attentes des clients.

Au Royaume-Uni, le Department for Education and Employment a adopté un éventail de méthodes de consultation dans le but de permettre au plus grand nombre possible de citoyens visés par certains projets d'émettre leurs commentaires. Les méthodes utilisées prennent en considération les catégories de citoyens ciblées. Par exemple, on utilise des questionnaires écrits en braille pour rejoindre les personnes aveugles.

Le Curriculum Division du même organisme a, pour sa part, développé un système de sondage visant à évaluer la satisfaction des clients ayant reçu une réponse écrite. Par exemple, on demande aux clients s'ils sont satisfaits de la rapidité et de la clarté de la réponse obtenue. Également, ils sont interrogés sur les aspects des services susceptibles d'être améliorés.

1. André THIBAUT, « Les réformes administratives et les rôles des citoyens », *Télescope*, Observatoire de l'administration publique, ENAP, mars 1999.

2. OCDE, *L'administration à l'écoute du public. Initiatives relatives à la qualité du service*, Paris, 1996.

# L'administration et le service au citoyen : initiatives et expériences étrangères

(SUITE DE LA PAGE 1)

D'autres types d'initiatives font appel à la méthode des groupes-témoins. Cette méthode consiste à réunir un certain nombre de clients afin d'obtenir leur opinion sur la qualité des services. Le même questionnaire est utilisé chaque année, ce qui permet une évaluation comparative de la perception qu'ont les utilisateurs des services publics.

Toujours au Royaume-Uni, certains organismes forment des panels composés de citoyens volontaires qui, de concert avec des fonctionnaires, analysent divers formulaires et procédures dans le but de les rendre plus conviviaux et faciles d'utilisation. Les secteurs visés sont surtout des secteurs qui offrent des services aux personnes âgées ou retraitées. Ces consultations ont permis d'améliorer les formulaires et les procédures. De plus, il semble que les employés impliqués ont acquis une plus grande confiance et une plus grande motivation, notamment parce qu'ils ont eu à travailler en équipe et à développer un projet novateur.

## LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

On ne peut ignorer les changements apportés par les technologies de l'information et des communications en ce qui concerne les relations entre l'État et les citoyens. L'expression clé de bien des réformes est « guichet unique »<sup>3</sup>. Les gouvernements développent des moyens pour rendre plus accessible l'information gouvernementale et en faciliter la consultation.

Aux États-Unis, le gouvernement vient d'implanter un site Web qui met à la disposition du public une entrée unique pour accéder à tous les renseignements et à tous les services fédéraux. *FirstGov* permet aux utilisateurs d'effectuer des recherches par sujets ou par mots clés plutôt que par services. Il permet de rechercher simultanément dans 27 millions de pages Web d'agences fédérales. ([www.firstgov.gov/](http://www.firstgov.gov/))

Au Royaume-Uni, le gouvernement est allé un peu plus loin en lançant le *UK Online Citizen Portal*. Outre un accès plus facile à l'information gouvernementale (*Quick Find*), ce site offre aux citoyens des informations qui portent sur diverses situations de la vie. En effet, la rubrique *Life Episodes* traite de sujets aussi variés que la naissance d'un enfant, déménager ou partir en voyage. Enfin, le *Citizen Space* permet aux citoyens d'émettre leurs commentaires dans le cadre de consultations publiques, d'obtenir

les résultats de ces consultations ou de participer à des forums de discussion, tout cela grâce à Internet. ([www.ukonline.gov.uk](http://www.ukonline.gov.uk))

## LE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DES RÉCLAMATIONS

Ce troisième type d'initiatives permet d'améliorer les services en mettant à la disposition des citoyens un processus de plainte et un mécanisme de réparation. Si un organisme gouvernemental désire offrir un service de qualité, il importe qu'il soit informé lorsque des défaillances surviennent. Il sera alors en mesure de rectifier la situation et de fournir un meilleur service à l'ensemble de ses clients.

## L'INNOVATION

Il paraît important de souligner ici le rôle clé de l'innovation lorsqu'un organisme public désire améliorer la prestation de service aux citoyens. Dans ce domaine, on peut noter l'existence de deux courants. Le Royaume-Uni a notamment inspiré plusieurs pays du Commonwealth et les États-Unis. En milieu anglo-saxon, on fait plutôt appel à la participation et au partenariat des citoyens. À l'autre bout du spectre, dans un pays traditionnellement centralisé comme la France, on a plutôt tendance à décentraliser à la faveur des institutions politiques locales.

Au-delà des tendances générales, les pratiques des pays varient en fonction de la culture, de l'histoire et des structures de gouvernement en place. L'innovation en matière de service à la clientèle peut donc varier d'un pays à l'autre. Le lecteur trouvera dans les sites Internet des gouvernements du Royaume-Uni et de la France des renseignements sur une multitude d'initiatives mises de l'avant par les administrations publiques de ces pays. Ces initiatives constituent sans doute une source intéressante d'inspiration.

Royaume-Uni  
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index.htm)  
(Best Practice)  
France  
[www.innovations-services-publics.gouv.fr/b2i2.nsf](http://www.innovations-services-publics.gouv.fr/b2i2.nsf)

Alain Mailloux et Marielle Charland  
Tél. : (418) 528-6641  
Secrétariat du Conseil du trésor



3. OCDE, *Les technologies de l'information en tant qu'instrument de réforme de la gestion publique : étude de cinq pays de l'OCDE*, PUMA, décembre 1998.

# Renouveler la matière grise en soutien technique aux ordinateurs de grande puissance

## UN « COUP DE JEUNE » AU SOUS-SECRETARIAT AUX SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Plus que jamais, et au-delà de l'évolution des technologies, les ressources humaines constituent l'enjeu capital pour les organisations du domaine de l'informatique. Aux prises avec une pénurie de spécialistes et ne pouvant compter sur une relève en raison de nombreux départs à la retraite, la Direction générale des services informatiques gouvernementaux (DGSIG) du Secrétariat du Conseil du trésor a mené un projet novateur afin de recruter, former et maintenir en emploi une vingtaine de jeunes informaticiens dans le secteur méconnu des infrastructures technologiques de grande puissance. Elle a misé sur la relève en investissant temps et argent dans son développement, et ce, tout en respectant les règles qui prévalent en matière de recrutement du personnel.

### LES OBJECTIFS DU PROJET

Dans un contexte de rareté et de compétition féroce entre les organisations, pour attirer des spécialistes en informatique, il fallait :

- se démarquer et intéresser les meilleurs espoirs parmi les nouveaux diplômés ;
- éveiller leur intérêt et leur désir de faire carrière dans ce secteur méconnu ;
- accroître leur expertise dans un domaine très complexe ;
- développer rapidement leur capacité d'exercer leur métier à la DGSIG.

### RECRUTER LES MEILLEURS...

Afin de pourvoir à 10 postes de technicien en informatique et 10 d'analyste en informatique, la DGSIG est passée à l'action.

Pour intéresser le plus grand nombre d'étudiants possible, elle a lancé, en mars 1999, une campagne de recrutement dans les collèges et les universités avec un thème accrocheur, « Donnez-nous un coup de jeune ! ». Plus de 400 jeunes ont répondu à cet appel ; 200 d'entre eux rencontraient les critères d'admissibilité.

Plutôt que de faire passer un examen écrit, les responsables du projet ont opté pour une entrevue nouveau genre pour évaluer les candidats retenus, entrevue au cours de laquelle les interviewers, en plus du processus traditionnel d'évaluation des aptitudes, avaient notamment pour rôle de bien faire connaître les particularités du projet et de l'expertise à développer.

### ...ET LES FORMER

Une équipe dédiée à la formation, au développement de l'expertise et au suivi des progrès des 20 personnes ainsi recrutées a été formée. Plusieurs méthodes et outils d'apprentissage novateurs ont été mis de l'avant : alternance de cours théoriques et formation autodidacte en milieu de travail, exercices et travaux pratiques reproduisant les activités opérationnelles, vérifications de l'assimilation des connaissances, projets d'intégration dans le milieu opérationnel, etc.

Le programme de formation a été conçu selon une trentaine de cibles d'apprentissage visant à développer la polyvalence des ressources et à introduire de nouvelles pratiques de travail.

Le personnel de la DGSIG a également été mis à contribution tout au long du projet, interagissant graduellement avec les recrues. En vue de minimiser le choc intergénérationnel, ces dernières ont intégré progressivement le milieu opérationnel en participant à certains projets.

### LES RETOMBÉES

Le développement d'une telle expertise est essentiel à la réalisation de la mission du Sous-secretariat aux services gouvernementaux, qui est de dispenser des services de qualité à l'ensemble de l'appareil gouvernemental, et par le fait même, à chacun des citoyens du Québec. L'investissement, considérable au départ, permettra de réaliser d'importantes économies à très court terme en diminuant le recours à des ressources externes. De plus, le projet répond à la volonté gouvernementale de rajeunir la fonction publique.

D'un point de vue organisationnel, le projet de la relève en personnel a été mobilisateur et bénéfique. L'arrivée d'une vingtaine de jeunes au sein de l'équipe permet une synergie de connaissances et d'expérience dont tire profit tout le personnel de la DGSIG ainsi que sa clientèle. De plus, elle a facilité l'introduction de pratiques modernes dans l'organisation.

Cette réalisation constitue un modèle qui pourrait être repris dans plusieurs secteurs d'activité où la rareté de personnel se fait sentir. D'ailleurs, les résultats se sont avérés tels que l'expérience sera renouvelée au printemps 2001.

*Pour plus de renseignements :*  
*Violaine Paiement*  
*Tél. : (418) 646-9001*  
*Secrétariat du Conseil du trésor*

### QUELQUES PRÉCISIONS...

À la page 7 du numéro de février 2001 d'*Autrement*, alors que nous présentions les membres du groupe de travail sur les indicateurs, nous aurions dû désigner les trois personnes suivantes ainsi : Roland Villeneuve, du Groupe des responsables de la planification stratégique (GPS), Yvan Giroux, du Contrôleur des finances, et André Viel, du Groupe des responsables en analyse et en évaluation de programme (GRAEP). Par ailleurs, dans la chronique « À l'ordre du jour de la modernisation » de la page 11, il aurait fallu écrire que le 31 mars 2001 était la date limite pour la présentation à l'Assemblée nationale des projets de plan stratégique des ministères et des organismes, plutôt qu'au gouvernement.

# Une modernisation qui arrive à point nommé pour la Régie des rentes du Québec !

Témoignage du président-directeur général de la Régie des rentes du Québec



PHOTO : RRC

Le président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, M. Guy Morneau

Je considère que la Régie des rentes du Québec a un défi intéressant à relever dans la mise en œuvre de la réforme découlant de la *Loi sur l'administration publique*. Avec l'accélération du vieillissement de la population, la Régie devra faire face à une croissance sans précédent de sa clientèle, autant chez les travailleurs et travailleuses que chez les bénéficiaires. Pour maintenir un service de qualité, répondre aux attentes de sa clientèle, absorber l'augmentation du nombre de clients et contenir la montée des coûts, la Régie doit s'inspirer des meilleures pratiques dans le domaine du service à la clientèle et aussi s'appuyer sur une gestion toujours plus performante. À cet égard, le processus

actuel de modernisation de la gestion publique s'inscrit dans une démarche à laquelle nous adhérons depuis déjà des années. L'adoption de la nouvelle loi et d'un nouveau cadre de gestion nous conforte dans les orientations déjà adoptées par le conseil d'administration de la Régie et devrait nous aider dans l'avenir à relever ce défi avec détermination et optimisme.

Bien que la Régie ne soit pas encore assujettie à tous les chapitres de la *Loi sur l'administration publique* puisqu'elle est un organisme extra-budgétaire de l'administration publique, je peux vous assurer que tout est présentement en œuvre pour adapter les outils que nous avons mis en place ces dernières années aux exigences de la nouvelle loi et ainsi à sa finalité, soit l'amélioration de la qualité des services aux citoyennes et citoyens du Québec. De plus, il est de l'intention de la Régie de s'assujettir à la Loi dès qu'une entente de gestion pourra être conclue avec le Conseil du trésor.

## LA RÉGIE, UNE PRÉSENCE IMPORTANTE AU QUÉBEC

Depuis sa création en 1965, la Régie des rentes du Québec administre le Régime de rentes du Québec. En outre, elle est responsable de l'application de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* et de l'administration du régime de prestations familiales.

La Régie est au service d'environ 5 millions de personnes. La clientèle du Régime de rentes se compose actuellement de 3 300 000 cotisants et de plus de 1 300 000 bénéficiaires ; celle des régimes complémentaires de retraite se compose de 525 000 travailleurs qui participent aux 2 200 régimes qui sont sous sa surveillance ; enfin, celle du régime de prestations familiales est d'environ 580 000 familles bénéficiaires. Au cours du dernier exercice, la Régie a versé en rentes et allocations plus de 6,6 milliards de dollars.

De plus, grâce à son fonds de 18,3 milliards de dollars administré par la Caisse de dépôt et placement du Québec, la Régie contribue au développement d'entreprises publiques et privées, selon les objectifs économiques et sociaux du Québec.

## LA RÉGIE, AU CENTRE DE LA MODERNISATION GOUVERNEMENTALE ACTUELLE

La Régie des rentes s'inscrit d'emblée dans le courant actuel de la modernisation gouvernementale car, depuis quelques années, notre action est axée sur la qualité des services que nous rendons quotidiennement à nos clients et nous pratiquons la gestion par résultats. Notre expérience à titre d'unité autonome de service nous a aidés à mettre en place les outils nécessaires à la gestion par résultats. Nous avons ainsi pu cerner quelques éléments du cadre de gestion global qui nécessitent certains ajustements pour mieux s'adapter à l'évolution de notre mode de gestion.

## UNE CHARTE CONVERTIE EN DÉCLARATION

La Régie est actuellement à pied d'œuvre pour produire sa déclaration de services aux citoyens, première pièce maîtresse de la *Loi sur l'administration publique*. Cet exercice est facilité du fait que la Régie dispose d'une *Charte des services à la clientèle* depuis 1997, car l'opération en cours consiste à convertir et à actualiser notre charte pour y inclure des engagements quantitatifs en matière de services. Nous avons déjà bien déterminé nos produits et services. Des normes de qualité et de services sont établies et communiquées à la population du Québec par cette charte. Nous consultons régulièrement notre clientèle sur la qualité des services que nous rendons. Les citoyennes et citoyens peuvent s'adresser à un service des

plaintes depuis des années. Nous consultons régulièrement les employés de la Régie, notamment par l'intermédiaire du comité sur l'organisation du travail (COT), et les associations à l'approche clientèle, dans une optique qui rejoint bien, me semble-t-il, un objectif majeur de la Loi, soit celui d'une responsabilité partagée par tout le personnel de l'administration gouvernementale à l'égard de la qualité des services à rendre à la population. Bref, c'est avec enthousiasme que nous publierons sous peu la *Déclaration de services aux citoyens* de la Régie des rentes du Québec ! Ladite déclaration de services contiendra des engagements non seulement qualitatifs, mais également quantitatifs, tout en prenant appui sur les attentes des clients que nous avons sondés sur ces questions. Bref, la déclaration s'inspirera des meilleures pratiques en ces matières et sera des plus complètes.

### **UNE CONVENTION DE PERFORMANCE DOUBLÉE D'UNE ENTENTE DE GESTION**

La Régie travaille actuellement à « convertir » l'entente de gestion qui a donné lieu à la création de l'unité autonome de service en convention de performance et d'imputabilité, cette autre pièce maîtresse de la nouvelle loi. La convention, conclue entre le ministre et le dirigeant de l'organisme, donnera l'occasion à la Régie de se pencher à nouveau sur sa mission, sur ses orientations stratégiques, sur son plan d'action annuel, en reconsidérant ses objectifs, ses moyens et ses ressources. Un rapport de gestion annuel sur l'atteinte des résultats et une reddition de comptes en découleront ; voilà pourquoi nous attacherons une importance capitale à cet exercice qui doit être le plus rigoureux possible.

L'élaboration de la convention de performance et d'imputabilité nous amène à rechercher une utilisation optimale des ressources à notre disposition. La nouvelle *Loi sur l'administration publique* prévoit justement des assouplissements ou des marges de manœuvre ministérielles ou organisationnelles qui visent cet objectif par une entente de gestion conclue entre le ministre responsable du Conseil du trésor et le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. La Régie mène donc des discussions en ce sens avec le Secrétariat du Conseil du trésor, lesquelles portent sur des allègements en matière de ressources humaines, matérielles et informationnelles.

Le volet des ressources humaines touche la reconnaissance, pécuniaire ou autre, de la réussite, la gestion des effectifs et de la relève, la ges-

tion du plan d'organisation administrative et de la relève de la gestion, et enfin la négociation d'ententes locales complémentaires aux conventions collectives. Le volet des ressources matérielles aborde la question des contrats en tenant compte des orientations de la nouvelle réglementation adoptée l'automne dernier. Le volet des ressources informationnelles s'inscrit dans une optique de collaboration mutuelle (Secrétariat du Conseil du trésor et Régie des rentes du Québec) à nos projets communs ou respectifs.

Je dois dire que les discussions entourant l'élaboration d'une entente de gestion entre le Secrétariat du Conseil du trésor et la Régie ont été des plus ouvertes et des plus constructives. Elles servent bien, à mon point de vue, les objectifs de la *Loi sur l'administration publique*. Nous prévoyons donc signer cette entente le plus rapidement possible.

### **PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET RAPPORT ANNUEL DE GESTION**

La planification stratégique pluriannuelle et le rapport annuel de gestion font également partie des pièces maîtresses de la *Loi sur l'administration publique*. La Régie est rompue depuis des années aux exercices de planification stratégique. Elle souscrit également volontiers à la reddition de comptes qui suit le dépôt du rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale. Elle travaille actuellement à la production de la prochaine planification stratégique qui couvrira les années 2002 à 2007. Enfin, depuis déjà quelques années, la Régie produit un rapport annuel qui est axé essentiellement sur les résultats de l'année écoulée en matière de services à la clientèle. La production d'un rapport annuel de gestion dans le cadre de la nouvelle loi s'en trouvera certainement facilitée.

### **LA MODERNISATION, UN PROJET EMBALLANT !**

Je pense que le processus de modernisation de la gestion gouvernementale peut s'avérer un projet emballant si l'on considère que sa finalité sera toujours de travailler à mieux servir les citoyennes et citoyens du Québec. Tout le monde y gagne, finalement, car toute la fonction publique et les services publics y verront leur blason redoré.

*Le président-directeur général  
de la Régie des rentes du Québec,  
Guy Morneau*

# Les TIC, entre un État qui veut se moderniser et des entreprises qui veulent être rentables

*Inspiré d'une synthèse produite par Danielle Stanton, journaliste, à la demande du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et publié avec l'autorisation du CEFRIO.*

C'est connu, les entreprises d'ici se sentent très contraintes par les règlements et les directives administratives imposées par l'État. Les technologies de l'information et des communications (TIC) peuvent-elles aider à alléger leur fardeau ? Les participants à la table ronde de clôture du colloque du CEFRIO, *État moderne et technologies : comment faciliter la vie des entreprises*, ont tenté de répondre à la question, à Québec en décembre dernier.

## LES TIC, POUR SORTIR DU LABYRINTHE ADMINISTRATIF

Bernard Lemaire, président du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire et de Cascades inc., y est allé d'un plaidoyer bien senti en faveur des TIC comme outil par excellence pour sortir les entreprises du labyrinthe administratif où elles sont actuellement condamnées à errer.

Avec quelque 1000 formulaires de tous genres à remplir et une facture globale annuelle de près de 6 milliards de dollars, la réglementation coûte cher en énergie, en temps et en argent au gouvernement, certes, mais, ô combien, aux entreprises, petites comme grandes !

Recourir aux TIC ne diminuera pas en soi la réglementation, comme certaines entreprises le réclament. Là n'est pas l'objectif, dit le président de Cascades : les lois et les règlements existent pour protéger tout le monde et sont là pour rester. « Les TIC peuvent par contre aider grandement à arrondir les angles, fait-il valoir. En réduisant par exemple les délais indus de traitement des demandes et des formulaires qui empêchent les entreprises de progresser à un rythme normal. »

## L'AVENIR EST DANS LES GRAPPES

« Les TIC ont déjà commencé à démontrer le potentiel énorme d'amélioration des services gouvernementaux qu'elles recèlent », affirme quant à lui Jean Pronovost, sous-ministre de l'Industrie et du Commerce.

Les sites de renseignements gouvernementaux sont de plus en plus accessibles en tout temps et partout, rendant l'information sur les services nettement plus disponible qu'auparavant. Le mode transactionnel commence aussi à apparaître. « Voilà autant de pas dans la bonne direction, souligne Jean

Pronovost. Mais il faut aller beaucoup plus loin, beaucoup plus vite. »

Comment ? En permettant une offre de services par grappes, lesquelles correspondraient à des moments clés de la vie d'une entreprise. Jean Pronovost donne ainsi l'exemple d'une trousse électronique de démarrage d'entreprise qui contiendrait l'ensemble des renseignements et des formulaires requis pour se lancer en affaires. Cependant, pour que les grappes donnent leurs fruits, il faut faire éclater les silos ministériels pour passer à un fonctionnement en réseau intégré. « C'est capital », insiste Jean Pronovost.

Pour ce dernier, la réussite passe obligatoirement par cinq avenues. D'abord, un engagement politique ferme, incarné dans des biens précis livrables à des dates précises. Ensuite, le choix de projets modestes, donc susceptibles de donner rapidement des résultats tangibles.

Troisièmement, un cadre financier adéquat. « Pour l'heure, il est surtout pressant d'effectuer un virage majeur pour utiliser de façon plus stratégique et concertée les sommes publiques qui se dépensent actuellement en technologies. » Quatrièmement, la délégation de mandats gouvernementaux d'intégration et de coordination qui permettront le passage réussi des silos au réseau.

« Et enfin, conclut Jean Pronovost, le point central : s'adjoindre en partant la collaboration des entreprises afin de garder le cap sur leurs besoins. »

## OUI AUX TIC, NON AUX SOLUTIONS « MUR À MUR »

Il faut écouter Jacques Lamonde quand il dit avoir foi dans les TIC pour améliorer les relations administrato-réglementaires entre entreprises et gouvernement. Il parle d'expérience. La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), dont il est président et chef des opérations, a été l'une des organisations pionnières au gouvernement à intégrer les TIC au cœur de son fonctionnement.

De la volonté, il en faut à un endroit, admet Jacques Lamonde : à l'interne. « Rien n'est plus facile que de dire : "Dorénavant, on fonctionne électroniquement." Changer des façons de faire, c'est une autre paire de manches. Il faut prendre un temps



d'arrêt et tout repenser. Sinon, c'est fatal : on se contente de reporter nos mauvais procédés sur support électronique ! »

Passer en mode TIC sous-entend aussi une foule d'ajustements au quotidien pour chaque employé. Jacques Lamonde est formel : impossible de faire de l'opération TIC un succès sans une mobilisation totale des troupes. Le président lance par ailleurs un appel à la vigilance. « Lorsqu'on décide de recourir aux TIC pour améliorer ses transactions, il ne faut jamais perdre de vue que les attentes des grandes entreprises ne sont pas les mêmes que celles des PME. Oubliez les solutions mur à mur. »

### LES ENTREPRISES RÊVENT...

Avec les TIC, finies la quête lancinante d'information, les démarches interminables et les pertes de temps, se réjouit déjà Pierre Cléroux, vice-président-Québec sortant de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et directeur principal de Korn Ferry international. Pour lui, les TIC sont incontestablement l'avenir des entreprises comme moyen d'alléger le poids réglementaire. « Mais on est loin du compte », soutient-il.

Les entreprises rêvent, dit Pierre Cléroux. « Elles rêvent d'un accès facile et rapide aux bonnes personnes-ressources, à des réponses énoncées clairement dans un langage qu'elles comprennent. » Elles aspirent à une réduction du nombre des parties avec qui elles doivent traiter. « Pouvoir parler à une personne pour régler plusieurs points et non à plusieurs pour régler un seul point, comme c'est souvent le cas. » Et bien sûr, les entreprises souhai-

tent ardemment que « les redoublements de demandes en provenance du gouvernement soient bientôt choses du passé ».



1<sup>re</sup> rangée : Jean Pronovost, sous-ministre de l'Industrie et du Commerce, Maurice Gosselin, professeur agrégé au Département des sciences comptables de l'Université Laval, et Jacques Lamonde, président et chef des opérations de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. 2<sup>e</sup> rangée : Pierre Cléroux, directeur principal de Korn Ferry international et vice-président-Québec sortant de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Madeleine Poulin, journaliste, et Bernard Lemaire, président du Groupe conseil sur l'allégement réglementaire et président de Cascades.

Pour cela, dit Pierre Cléroux, les ministères et organismes doivent s'engager, comme le suggère Jacques Lamonde, à revoir l'ensemble de leurs opérations. Les entreprises devront quant à elles prendre pour de bon le virage Internet. « Les TIC ne contribueront à réduire notre paperasse réglementaire et administrative que dans la mesure où nous en ferons usage nous-mêmes ! La responsabilité repose aussi sur nos épaules. »

## Un état d'esprit

« [...] **L'objectif premier de la modernisation, c'est l'amélioration des services aux citoyens.** Le cadre de gestion vient donner les moyens pour adapter les services. Il devrait permettre plus de souplesse, plus de marge et une plus grande imputabilité. Il faudra nous assurer que nous ne perdions pas de vue l'objectif de service. L'engagement qualité prescrit par la Loi ne se limite pas à un papier. La nécessité d'impliquer les citoyens dans la définition des services non plus. Il faut que les citoyens fassent la différence.

« **La qualité des services et de l'administration se réalise d'abord par les personnes.** Notre priorité, comme gestionnaires publics, c'est d'assurer à notre personnel les conditions pour performer et pour bien servir. C'est nous assurer que nous recrutons du personnel compétent. C'est aussi faire une plus large place aux jeunes et à d'autres groupes de la société.

[...] « **La modernisation commande aussi une fonction publique qui est garante d'un comportement éthique sans faille.** Plus de marge de manœuvre, plus de délégation dans les contrôles appellent un souci encore plus marqué de développer, au-delà du règlement sur l'éthique, un comportement éthique à tous les niveaux de l'organisation. C'est une question de confiance. Déjà, notre fonction publique est reconnue pour son haut degré d'éthique. Par ailleurs, c'est souvent dans des conditions de souplesse et de flexibilité que l'on réalise que la définition de ce qui est éthique ou non peut varier considérablement entre des personnes d'une même organisation. [...] »

- M. Michel Noël de Tilly, qui était secrétaire général du Conseil exécutif au moment où il a prononcé ces mots, à l'occasion du Cercle des sous-ministres adjoints et associés, à Québec le 1<sup>er</sup> février 2001.

*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<sup>er</sup> 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

**Comité d'orientation**

Démosthène Blasi,  
Marielle Charland, Denis Dion,  
Andrée-Anne Godbout,  
Marie-José Péan,  
Paul-René Roy,  
Chantale Tremblay

**Rédactrice en chef**

Chantale Tremblay

**Collaborateurs à la rédaction de ce numéro**

Andrée-Anne Godbout  
(ministère du Conseil exécutif),  
Robert Caron (Régie des rentes  
du Québec), Marielle Charland,  
Marc Hébert, Suzanne Laliberté,  
Alain Mailloux et Violaine  
Paiement (Secrétariat du  
Conseil du trésor), Danielle  
Stanton (pour le CEFRIO)

**Réviseres linguistiques**Christiane Boulanger et  
Monique Paquet**Concepteur graphiste  
et infographiste**

Suzann Mailloux, Féroce Design

**Imprimeur**Imprimerie Héon  
et Nadeau limitée

Dépôt légal 2001  
Bibliothèque nationale  
du Québec

Bibliothèque nationale  
du Canada

ISSN 1207-0009

# Journée de réflexion

## « La personne, au cœur de la gestion par résultats »

La modernisation de l'État repose sur l'amélioration du service à la clientèle et sur son corollaire, la nécessaire responsabilisation de tous et chacun pour y parvenir. En effet, comme le rappellent sans cesse bon nombre d'auteurs spécialistes en gestion, l'engagement, la mobilisation, voire l'appropriation par tous d'un changement sont des facteurs importants pour en garantir la réussite, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'un changement majeur.

Dans cet esprit et compte tenu de son implication dans le processus de modernisation et de sa mission d'accompagnement des personnes, le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique organise, à l'intention des gestionnaires, une journée de réflexion sur « La personne, au cœur de la gestion par résultats ». Cette activité a pour objectif de mettre l'accent sur l'une des clés de la réussite de tout changement : **l'implication des personnes dans ce changement**.

Cette journée de réflexion est organisée en collaboration avec le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration (CDGA), le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), le Secrétariat à la réforme administrative et le Secrétariat à la modernisation de la fonction publique.

**DES QUESTIONS D'ACTUALITÉ**

Les gestionnaires sont les premiers à opérer les changements. Or, la nouvelle façon de gérer exige d'eux des attitudes et des

comportements mieux adaptés à l'endroit de leur personnel. On s'attend à ce qu'ils favorisent une prise de connaissance des enjeux et du sens profond de cette transformation, une mobilisation, une adhésion, une appropriation, voire une contagion salubre. Comment arriver à partager le sens profond de cette démarche et à le communiquer ? Comment traduire cela dans des gestes concrets et quotidiens et créer des conditions favorables au succès ?

C'est à ces questions que tenteront de répondre, lors de cette journée, les conférenciers invités à partager leurs connaissances et surtout leurs expériences avec celles des gestionnaires de la fonction publique. Les participants auront également l'occasion d'échanger entre eux lors d'ateliers, d'établir des liens avec d'autres gestionnaires ayant les mêmes préoccupations qu'eux et de questionner les personnes invitées.

Soyez à l'affût de la publicité annonçant cet événement, qui devrait vous parvenir prochainement.

*Suzanne Laliberté, Marc Hébert  
et Marielle Charland*  
Secrétariat du Conseil du trésor

*Pour plus de renseignements :*  
*Marielle Charland*  
Tél. : (418) 528-6641

Poste-publications commerciales  
Convention n° 1458159

Québec 

Ministère du  
Conseil exécutif

Québec 

Secrétariat  
du Conseil du trésor

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