

Les pratiques de gestion
N° 18

**ORGANISMES DE
SERVICE SPÉCIAUX :
MARKETING**

John Dingwall



CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

CONSEILS ET
VERIFICATION
CANADA



CONSULTING
AND AUDIT
CANADA

*Pour plus d'information ou pour obtenir des copies
supplémentaires, veuillez communiquer avec
le Groupe de la recherche du Centre canadien de gestion*

*Par téléphone au (613) 943-8370
Par télécopieur au (613) 995-0286*

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur
et ne reflètent pas nécessairement les vues du
Centre canadien de gestion*

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997
N° de cat. SC94-62/18-1997
ISBN 0-662-62741-5

Un mot du CCG

Le présent document est le septième d'une série de dix « documents de discussion » émanant d'un vaste projet de recherches concertées sur les organismes de service spéciaux (OSS).

Les organismes de service spéciaux sont des organismes opérationnels qui bénéficient d'un certain degré d'autonomie au sein des structures ministérielles existantes, mais qui doivent rendre compte de leurs activités à leur sous-ministre. Fonctionnant en vertu d'un plan d'entreprise et d'un cadre de gestion qui déterminent les résultats et les niveaux de services convenus, chaque OSS négocie une certaine marge de manoeuvre en matière d'administration, de finances et de personnel avec son ministère d'attache et le Conseil du Trésor. L'objectif est d'accorder une plus grande latitude et marge de manoeuvre aux employés et aux gestionnaires au niveau de leurs rôles opérationnels et d'encourager l'innovation et le rendement élevé dans la prestation des services.

Les OSS ont fonctionné à titre de laboratoire ou de banc d'essai pour les changements, et ils ont été les premiers à utiliser des innovations comme les budgets de fonctionnement uniques, le déblocage des années-personnes et les plans d'entreprise. Ils ont acquis beaucoup d'expérience dans des réalisations qui touchent aujourd'hui le reste de la fonction publique.

Le projet des OSS a été annoncé pour la première fois en décembre 1989, et le premier groupe d'OSS était créé au printemps de 1990. En 1993, les OSS avaient acquis suffisamment d'expérience pour qu'on puisse justifier une étude générale, et le Centre canadien de gestion (CCG) et Conseils et Vérification Canada (CVC) ont entrepris cette étude. La portée du projet a été élargie lorsque le Bureau du Vérificateur général du Canada a commencé à participer à l'étude en réponse à l'intérêt manifesté par les députés (le Comité des comptes publics) qui étaient au courant de l'initiative des organismes d'exécution en Grande-Bretagne et désiraient des renseignements sur des réalisations semblables au Canada.

On a convenu qu'il serait utile de faire un bilan général du projet des OSS, et que la meilleure façon de procéder serait de mener un projet de recherches concertées auquel participeraient le CCG, CVC, le Bureau du Vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organismes de service spéciaux ainsi que leur ministère d'attache. Une des caractéristiques de cette concertation était l'élaboration d'une base commune de recherches qui pourrait être accessible à tous ceux qui participeraient à la recherche, à l'analyse et aux travaux de rédaction. La base de recherches comporte des entrevues avec les chefs de direction des OSS et les sous-ministres et sous-ministres adjoints dont ils relevaient; des ensembles de documents, notamment des plans d'entreprise, des documents cadres et des rapports annuels des OSS; des profils détaillés et des auto-évaluations d'organismes plus importants. Cette base commune de recherches a servi à la rédaction d'un rapport préparé par le Bureau du Vérificateur général, intitulé : *Rapport d'étape sur les organismes de service spéciaux*. Elle a également servi à élaborer une série de documents axés sur des questions particulières touchant les OSS. Les versions préliminaires de ces documents ont été prises en considération durant la rédaction du rapport du Vérificateur général.

Le CCG est très heureux d'avoir collaboré à la préparation de cette série sur les Organismes de service spéciaux et considère cette initiative comme un excellent exemple d'un partenariat de recherches conjointes. Nous sommes reconnaissants envers David Wright de Conseils et Vérification Canada et envers Graeme Waymark pour leur importante collaboration à cette série de publications. Nous aimerions particulièrement remercier John Dingwall, membre du corps professoral et du Groupe de la recherche du CCG, pour la préparation de ce document, *Marketing*.

*La directrice du Centre,
Janet R. Smith*

*Le directeur de la recherche,
Ralph Heintzman*

Liste des documents de discussion sur les OSS

Ce document est la septième étude d'une série d'ouvrages sur les organismes de service spéciaux à être publiée par le Centre canadien de gestion en association avec Conseils et Vérification Canada. Voici la liste des documents à paraître dans cette série :

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux
(J. David Wright et Graeme Waymark)

Organismes de service spéciaux : autonomie, responsabilité et mesure du rendement
(J. David Wright)

Organismes de service spéciaux : questions pour les ministères d'attache et les agences centrales
(Alti Rodal)

Organismes de service spéciaux : plans d'entreprise et rapports annuels
(Doreen Wilson)

Organismes de service spéciaux : aspects financiers
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : problèmes de gestion des ressources humaines
(Betty Rogers)

Organismes de service spéciaux : marketing
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : vérification et évaluation
(Michael Thomas)

Organismes de service spéciaux : comités consultatifs de gestion
(Jane Newcombe)

Analyse institutionnelle des dernières réformes de l'appareil gouvernemental en Australie, au Royaume-Uni, en France et en Nouvelle-Zélande
(Denis St-Martin et Michael Collins)

Plus d'information sur cette série peut être obtenue de : David Wright, Conseiller principal, Conseils et Vérification Canada, (613) 995-8572.

Remerciements

Je tiens à remercier les agents du marketing dans les organismes de service spéciaux qui, lors des entrevues, ont fourni la majeure partie des renseignements sur lesquels se fonde le présent rapport et qui ont également fait part de nombreux commentaires réfléchis concernant la version préliminaire de ce rapport.

Pour leurs réflexions utiles et leur point de vue sur les questions liées au marketing, j'aimerais également remercier MM. Jack Horwitz (Office national du film), Doug Church (Phase 5 Consulting), ainsi que Brian Mackey (Conseils et Vérification Canada).

Table des matières

| | | |
|-----|--|-----|
| | <i>Un mot du CCG</i> | i |
| | <i>Liste des documents de discussion sur les OSS</i> | iii |
| | <i>Remerciements</i> | v |
| I | Introduction | 1 |
| II | Organisation de la fonction de marketing | 3 |
| III | Fonctions et activités | 9 |
| IV | Problèmes et stratégies | 19 |
| V | Conclusions et observations | 29 |
| | <i>Notes</i> | 37 |

I Introduction

Le marketing est important pour les organismes de services spéciaux (OSS), et en fait pour n'importe quel autre organisme gouvernemental, dans la mesure où les conditions suivantes s'appliquent :

- (i) *L'organisme compte sur des recettes provenant du marché plutôt que sur des crédits gouvernementaux*

Certains OSS comptent exclusivement ou presque exclusivement sur de telles recettes. Mentionnons par exemple Conseils et Vérification Canada (CVC) et le Groupe Communication Canada (GCC), avant la privatisation.¹ Il y a d'autres OSS qui comptent sur des recettes, mais les crédits alloués constituent une partie considérable de leurs ressources. Deux exemples sont CORCAN, qui reçoit des «honoraires» pour la partie de ses activités qui concernent le Service correctionnel, et Formation et perfectionnement Canada (FPC), qui a reçu des crédits pour couvrir les pertes subies lorsque des cours sont offerts en français dans les régions.² Dans le cas d'autres OSS, leur budget est constitué pour l'essentiel de crédits alloués, auxquels ils ajoutent plus ou moins de recettes selon les circonstances. Un exemple de ce type de financement est le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP).

À cause de la réduction des crédits dans tout l'appareil gouvernemental au cours des dernières années, le degré de dépendance à l'égard des recettes a augmenté, d'où la place plus importante qu'occupe le marketing. C'est la situation qui est constatée non seulement dans le cas des OSS, mais aussi dans celui des ministères qui comptent sur des recettes pour couvrir une partie importante de leurs coûts.

- (ii) *L'organisme offre des produits ou services facultatifs plutôt que de jouir d'une situation de monopole ou d'offrir des produits ou services obligatoires*

Si les clients sont libres de s'adresser à d'autres fournisseurs, le marketing devient une nécessité : citons par exemple Conseils et Vérification Canada et le Groupe Communication Canada (avant la privatisation). Par contre, le marketing est moins important dans le cas des produits et services qui sont obligatoires ou réglementés et pour lesquels le gouvernement est un fournisseur jouissant d'une situation de monopole (par exemple, le Bureau des passeports). L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) présente un cas intéressant de mélange des deux situations : ses services sont obligatoires pour tous ceux qui veulent faire enregistrer un brevet au Canada, mais toute entreprise internationale est libre d'enregistrer ou non un brevet au Canada. C'est ainsi que les bureaux de brevets des différentes régions du monde se livrent une certaine concurrence.

(iii) *L'organisme est autorisé à dépenser les recettes*

L'organisme doit être autorisé à dépenser les recettes qu'il reçoit; autrement, il n'aura aucun intérêt à s'occuper de marketing. Certains OSS (par exemple, CVC et CORCAN) fonctionnent au moyen d'un fonds renouvelable et peuvent dépenser toutes les recettes qu'ils reçoivent. D'autres comptent sur des crédits votés dont le montant est calculé en soustrayant directement les recettes perçues. Dans le cas de ces organismes, la plupart de ces recettes peuvent ordinairement être créditées à leur budget, mais les recettes exceptionnelles peuvent parfois leur être retirées. (Le calcul des crédits nets se fait à l'avance et, pour cette raison, il est difficile de ne pas défalquer les augmentations imprévues de recettes.)

Avant la révision de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en 1991, il était difficile de faire approuver un fonds renouvelable; une loi distincte était nécessaire. Il est désormais possible de s'adresser au Conseil du Trésor pour obtenir l'autorisation permettant d'inclure les postes pertinents dans le Budget des dépenses principal.³

Les conditions générales qui viennent d'être décrites peuvent s'appliquer non seulement aux OSS mais aussi à d'autres entités de l'appareil gouvernemental (par exemple, Statistique Canada). Les OSS constituent un groupe qui possède beaucoup d'expérience du marketing et celle-ci peut être utile aux autres organismes et ministères gouvernementaux qui cherchent des moyens d'arrondir leurs budgets et de couvrir leurs coûts à une époque d'austérité et de compressions.

II Organisation de la fonction de marketing

Établissement et développement de services de marketing

Jusqu'à ces derniers temps, le marketing était un secteur plutôt sous-développé dans la fonction publique. Les OSS ont donc dû faire face au défi de développer la fonction et une structure de marketing pour exécuter les tâches et les activités nécessaires à leur fonctionnement.

Dans la plupart des cas, la meilleure solution consiste à établir une unité de marketing relativement petite mais de qualité supérieure, qui fournit conseils et coordination plutôt que de tenter de tout faire elle-même et de se mettre en concurrence avec d'autres parties de l'organisation. Dans le cas des organismes qui offrent des services, il importe d'insister sur le fait que le marketing doit être interactif : la responsabilité incombe à tous, et pas seulement à l'unité de marketing. Celle-ci cherche à faire prendre conscience aux personnes de l'importance du marketing et des relations avec la clientèle, de l'établissement de politiques générales et de la mobilisation de ressources en vue de mener des initiatives de plus grande envergure. Pour obtenir de bons résultats, il est préférable d'avoir une unité de marketing petite mais stratégique, qui exerce une influence à la table de discussion des cadres de direction. C'est de cette façon que fonctionnent habituellement les organismes de services spéciaux⁴.

Si l'on ne crée pas un service de marketing, l'autre solution consiste à intégrer cette activité aux fonctions de chacun. C'est cette façon traditionnelle qu'ont utilisé Conseils et Vérification Canada ainsi que Formation et perfectionnement Canada (FPC). Selon cette façon de procéder au marketing, il est entendu que plus le personnel a un poste élevé, plus le titulaire établira des contacts et plus ses activités de marketing seront importantes.

L'avantage de cette méthode est qu'elle laisse beaucoup de place à l'innovation et à la créativité de la part des responsables du marketing; on essaiera de nombreuses méthodes différentes, et il y aura évidemment divers degrés de réussite. Cependant, les efforts que les employés déploient chacun de leur côté ne seront pas nécessairement coordonnés, et le travail d'équipe sera sporadique. Il se peut également que le travail de marketing se limite aux domaines de spécialisation personnelle, sauf peut-être dans le cas des gestionnaires supérieurs qui pourraient s'adonner au marketing réciproque. Bien qu'on puisse essayer de nombreuses méthodes différentes, il n'y a aucune garantie que celles-ci seront communiquées ou partagées ou que l'organisation profitera de ces différentes expériences. De plus, il peut être difficile de trouver des ressources et du matériel pour les grands projets et les initiatives permanentes; le soutien nécessaire pour les systèmes et les besoins administratifs sera minimal ou simplement inexistant. On n'exploitera pas suffisamment un certain nombre de possibilités (par exemple, les études de marché). Mais le plus important, c'est que des décisions peuvent être prises sans que l'on tienne convenablement compte de leurs implications à long terme du point de vue du marketing. Par exemple, au cours de l'exercice de déstratification qu'exigeait le budget de 1991, un OSS réduit ses ressources en marketing (ainsi qu'une grande partie de ses ressources en gestion de projets) d'environ 30 à 50 pour cent en faisant disparaître tout le niveau du directeur adjoint au complet

(des postes SM dans la plupart des cas). Il est difficile de croire que ceci se serait produit si l'OSS avait été bien au courant des répercussions de telles mesures sur le plan du marketing et des recettes.

Plusieurs OSS (surtout les plus importants) ont établi un service de marketing distinct pour s'occuper de ces problèmes pour défendre énergiquement cette activité au sein du comité de gestion et pour tenir compte des considérations relatives au marketing dans la planification et la prise de décision de l'organisation. Pour avoir du succès, le responsable du marketing devrait occuper un poste assez élevé pour participer efficacement au comité de gestion. La plupart des OSS importants ont bel et bien établi un service de marketing distinct — ou sont en voie de le faire — qui relève d'un directeur (Office des normes générales du Canada), d'un directeur général (CVC), ou d'un vice-président (Agence des télécommunications gouvernementales, maintenant les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique). De façon générale, la taille des services de marketing est petite et stratégique, comme on le recommande dans les publications portant sur le marketing des services⁵.

Examinons maintenant la façon dont on a bâti les services de marketing. A-t-il été difficile de trouver les fonds et les compétences nécessaires ?

Financement

Dans la plupart des cas, il n'a pas été particulièrement difficile de trouver les fonds requis pour l'activité de marketing — dans la mesure où l'OSS était autorisé à dépenser ou à utiliser ses recettes (par exemple, au moyen d'un fonds renouvelable); il devenait ainsi possible de justifier l'existence du service de marketing et de le financer, c'est-à-dire d'en faire un investissement dont le rendement dépasserait de loin ses coûts grâce à l'augmentation des recettes à long terme. Dans les cas où l'on n'avait pas accordé l'autorisation de dépenser les recettes, (par exemple, lorsque l'OSS n'avait pas encore obtenu l'approbation du fonds renouvelable), il a été très difficile de trouver des fonds pour le marketing⁶.

Dotation

L'une des contraintes, dont on a dit à plusieurs reprises qu'elle constituait un problème et qui ennuyait particulièrement quiconque avait déjà travaillé dans le secteur privé, est la difficulté de doter les postes de marketing rapidement et de trouver une façon de classer les postes. Il n'existe pas de classification particulière pour les spécialistes du marketing au sein du gouvernement canadien. Un OSS a mentionné, par exemple, qu'il était allé chercher des employés pour le marketing dans les catégories suivantes : services administratifs (AS), délégué commercial (CO) et gestionnaire de programme (PM). Il semble que, de ces catégories, la classification CO convenait le mieux pour le type de travail, mais il ne fallait surtout pas croire qu'elle répondait parfaitement aux exigences du poste. Les catégories AS, CO et PM sont des grands groupes

généraux, et cela pose un problème quant à la politique sur le réaménagement des effectifs. Il y a un grand nombre de personnes inscrites sur la liste prioritaire dont il fallait étudier la candidature.

L'administration du système des listes prioritaires causait une certaine difficulté. Dans certains cas, quand il semblait que l'OSS avait passé en revue tous les employés inscrits sur la liste et pouvait, de ce fait, doter le poste, d'autres noms s'y ajoutaient à la dernière minute et il fallait examiner leurs candidatures, ce qui retardait encore plus le processus. Cela pouvait prendre jusqu'à six mois pour qu'on puisse doter le poste. Par contre, les concurrents de cet OSS étaient libres d'effectuer la dotation requise très rapidement — dans quelques semaines ou même quelques jours, dans certains cas. Un autre problème lié à la dotation tient au fait que les bons spécialistes en marketing sont en général bien payés et que de nombreuses possibilités d'emploi s'offrent à eux dans le secteur privé. Il est difficile pour le secteur public de leur offrir une rémunération suffisante pour les attirer et les garder. Cela deviendra encore plus difficile lorsque le secteur privé sortira de la récession et que les salaires du secteur public continueront d'être gelés et auront très peu de chance d'avoir une augmentation « de rattrapage » dans les années à venir⁷.

L'une des solutions possibles au problème de dotation est que l'employeur ait un statut distinct. Le seul OSS qui avait à la fois un service de marketing et un statut d'employeur distinct (SED) a indiqué qu'il ne disposait pas d'une classification réservée au marketing mais plutôt d'un groupe de classification générale comportant 14 niveaux pour toute l'organisation. Pour attribuer les points et déterminer les niveaux, on tenait compte des compétences en marketing, des connaissances spécialisées, des initiatives et des réalisations. Ainsi, même si le marketing ne constituait pas une classification à part, on tenait compte des qualités et des compétences qui s'y rattachaient.

Quant à la dotation au niveau de la gestion, disons qu'il existe trois types de gestionnaires : ceux du secteur privé; ceux du secteur public, mais qui possèdent une expérience antérieure en marketing acquise peut-être à la suite d'une période passée dans le secteur privé; et ceux du secteur public, qui n'ont pas d'expérience antérieure en marketing mais qui comptent de longues années de service et une bonne connaissance de l'organisation.

Il est difficile de généraliser, mais il semble que les gestionnaires du secteur public ne sont pas moins créatifs et sont aussi entreprenants que ceux du secteur privé. Tous ont le sens de l'initiative et des possibilités à exploiter : tous ont le marketing dans le sang. La seule différence constatée chez les personnes interrogées est que les gestionnaires qui possèdent de longs états de service dans le secteur privé sont davantage portés à privilégier les structures et les processus, par exemple pour le développement des produits.

Ventes et rapports avec la clientèle

En vue d'augmenter les ventes et de répondre aux besoins particuliers d'une gamme de clients, certains des OSS les plus importants ont établi des centres d'affaires ou nommé des relationnistes-conseils. Les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI), avec leurs 13 relationnistes-conseils, sont passés maître dans le domaine. Le GCC compte également plusieurs relationnistes-conseils et CVC en a désigné deux pour couvrir le marché de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (le ministère d'attache et le client le plus important depuis plusieurs années) et celui de la région de Québec qui est un marché spécial et distinct.

Les relationnistes-conseils sont essentiellement des courtiers qui servent d'intermédiaires entre l'OSS et les clients. Leur travail consiste à connaître les besoins du client, dans la mesure du possible, et à présenter des suggestions et des recommandations aux clients concernant les groupes ou les combinaisons de services qui conviendraient le mieux à leurs besoins. Il leur incombe également de veiller à ce que les services soient réellement fournis tel que promis, et de s'assurer que des mesures appropriées sont prises en cas d'erreurs, de problèmes, d'écarts ou de manques.

Auparavant, une grande partie du marketing était effectuée par des spécialistes des produits et services particuliers qui étaient offerts; dans le cas du GCC, par exemple, les fournisseurs de services de photocopie traitaient directement avec les clients pour la plupart des questions. Maintenant, cependant, les services sont devenus plus diversifiés et plus complexes et il faut les personnaliser davantage pour qu'ils répondent aux besoins particuliers du client. Par exemple, le GCC peut être appelé à mener des discussions avec des clients concernant la prestation, non seulement de services de photocopie et de services d'impression élémentaires, mais également d'un ensemble complexe de services d'édition électronique et de services connexes.

Du point de vue de l'OSS, un tel type d'arrangement comporte un avantage concurrentiel important : les clients deviennent habitués à exiger un ensemble de produits et de services que seul l'OSS peut fournir, ou pour lequel l'OSS est avantagé par rapport à ses concurrents. Ceci favorise et encourage une demande personnalisée et spécialisée qui est étroitement liée aux principales compétences de l'OSS.

Un développement supplémentaire à partir de cette méthode serait d'établir des partenariats avec les clients eux-mêmes. Par exemple, il est possible d'imaginer des solutions personnalisées qui misent sur les ressources tant des clients que de l'OSS. Notons par exemple le travail accompli par FPC avec les services de formation ministériels en vue de préparer des cours qui soient bien adaptés aux besoins des ministères. (C'est ainsi en fait que la composante à vocation consultative de FPC affiche la croissance la plus marquée des recettes.) Cette approche peut aider à établir la loyauté des clients et à améliorer la position concurrentielle de l'OSS à long terme. Avec le temps, les compétences et les ressources de l'OSS s'adaptent aux besoins des

clients et le partenariat aide aussi à créer chez les clients une demande spécialisée à laquelle seul l'OSS peut satisfaire.

8 / MARKETING

III Fonctions et activités

Les services de marketing exécutent une vaste gamme de fonctions et d'activités, notamment :

- Point de coordination pour traiter avec les clients.
- Stratégie et planification, y compris l'établissement des prix et le positionnement.
- Coordination des processus reliés au marketing.
- « Alignement » de l'organisation sur le marketing et le service à la clientèle.
- Étude de marché et apprentissage organisationnel.
- Prestation d'un excellent service à la clientèle.

Plusieurs directeurs de services du marketing ont indiqué que chacun de ces points était important pour l'organisation en général et pour le marketing en particulier.

Point de coordination

Le service de marketing constitue un point de coordination ou centre nerveux pour définir les orientations, pour fournir des conseils, et pour obtenir la coopération et le travail d'équipe nécessaires concernant tous les aspects du marketing, y compris les activités permanentes de publicité et de promotion et les initiatives particulières telles que la participation à des salons professionnels. Il sert également de point de coordination en matière de responsabilité et de reddition de comptes. La direction sait à qui s'adresser (en premier) s'il y a des problèmes à régler ou s'il faut faire quelque chose.

L'une des principales fonctions de ce service est de définir et coordonner les orientations en matière de communication et de publicité et de veiller à ce que l'organisation présente un message cohérent et une image favorable. Cela est particulièrement important dans la mesure où l'OSS s'autofinance par ses recettes. De façon générale, les OSS ont réalisé des progrès importants en améliorant leurs communications. Ils ont accentué leur présence dans les salons professionnels et aux conférences ainsi qu'auprès d'un plus grand nombre de clients. Ils ont utilisé les nouvelles technologies (tel que l'établissement de réseaux informatiques) pour communiquer avec les clients. Ils ont déployé beaucoup d'efforts pour produire de la documentation facile à utiliser, attrayante et relativement simple à lire et à comprendre. (Auparavant, un grand nombre des documents ressemblaient à des bulletins techniques et étaient rédigés comme tels.) En même temps, ils font en sorte que les relationnistes-conseils et les autres personnes dont la tâche est de répondre à des demandes de renseignements détaillés provenant de clients aient la documentation à leur disposition, puis ils préparent des propositions et des ensembles de services répondant aux besoins particuliers des clients.

Les OSS sont conscients du besoin de faire connaître non seulement leurs divers produits et services mais également l'organisation elle-même, une organisation qui peut livrer infailliblement des produits et des services de grande qualité. (C'est le principe selon lequel une

entreprise se donne une image de marque et se bâtit une réputation centrée sur le service; des exemples : Macdonald's, Disney et Federal Express.) À cette fin, il est essentiel qu'à ce service et à cet OSS corresponde, d'une façon tangible ou visible, une image de marque; c'est là une raison pour laquelle il était si important pour chacun des OSS d'obtenir le droit d'avoir son propre logo et sa propre identité⁸. Par exemple le logo du GCC peut être vu dans presque tous les bureaux du gouvernement, imprimé sur diverses boîtes et documents. Certains OSS estiment qu'il est aussi important de promouvoir le concept de l'OSS lui-même et de faire connaître ce concept en tant qu'indicateur d'efficience, de qualité et de services aux clients — ces principes font tous partie d'un mode de fonctionnement propre à l'entreprise⁹.

Stratégie et planification

Une autre fonction importante du service de marketing est de s'assurer que lorsqu'on prend des décisions de gestion, il est vraiment tenu compte des impératifs du marketing, particulièrement lorsqu'il s'agit de questions stratégiques et à long terme. De façon générale, le service de marketing joue un rôle central dans la planification des activités des OSS, particulièrement lorsqu'il s'agit de rendre le processus plus rigoureux, global et professionnel dans son ensemble. Dans l'élaboration des stratégies, les OSS doivent se pencher sur certaines questions élémentaires, notamment : la position et le positionnement; la focalisation et la spécialisation; les compétences; et les débouchés, les créneaux et les segments de marché.

Position et positionnement

Dès le début, l'OSS doit se poser certaines questions élémentaires concernant son identité, sa mission et ses valeurs. On se penche généralement sur ces questions dans un exercice « mission et valeurs », par exemple à l'occasion d'une séance de réflexion stratégique qui permet d'aborder immédiatement les éléments fondamentaux. Plusieurs OSS ont mentionné qu'ils avaient procédé de cette façon et que les résultats avaient été assez bons. Idéalement, cet exercice devrait coïncider avec l'élaboration (ou au moins la révision) du document cadre — une raison de plus de prévoir suffisamment de temps pour le démarrage de l'OSS. Ces questions devraient également être réexaminées, au besoin, au cours de la préparation et de la mise à jour du plan d'entreprise.

Les services de marketing ont un rôle important à jouer lorsqu'il s'agit de fournir des renseignements précis et utiles concernant le processus, par exemple, les recherches et l'analyse concernant les tendances du marché et la nature de la concurrence. On peut également établir différents scénarios en vue de stimuler les échanges et les discussions sur les questions clés. Pour ce faire, il faut prendre un certain recul pour examiner ce que fait actuellement l'organisation, d'évaluer cette dernière de façon objective et même de façon critique — d'effectuer un « examen objectif de la situation ».

Focalisation et spécialisation

Un OSS doit choisir parmi les différentes possibilités que lui offre le marché. Seule, une organisation ne peut tout faire ou tenter n'importe quoi, sinon elle va s'éparpiller. Elle doit se spécialiser afin de devenir un chef de file dans le ou les domaines qu'elle aura choisis. Cependant, elle ne doit pas trop se spécialiser car elle risque de restreindre sa marge de manoeuvre et de compromettre son expansion future.

Les services de marketing peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de définir les objectifs d'un OSS et de ne pas y déroger. Ils ne sont pas intéressés à exploiter toutes les possibilités qui se présentent, c'est-à-dire qu'ils ne veulent pas éparpiller les ressources de l'organisation mais plutôt se concentrer sur des activités, conserver de la cohérence et s'assurer que les produits et services vont ensemble, produisent une certaine synergie et sont mis au point selon une stratégie cohérente. Les bons spécialistes en marketing sont généralement prudents lorsqu'il s'agit de cibler les objectifs de l'organisation¹⁰.

Le service de marketing peut aussi regrouper les différentes initiatives de l'organisation d'une façon disciplinée, en faisant appel à diverses méthodes, par exemple, analyse, examen, essais, discussions et pertinence du point de vue stratégique. L'approche du marketing encourage l'esprit d'entreprise d'une façon systématique et disciplinée en ciblant les objectifs, en assurant le suivi requis et en étant bien conscient de toutes les autres répercussions.

Compétences

Lorsqu'il s'agit de cibler ses objectifs, toute organisation doit également se poser les questions suivantes : Quels sont nos points forts ? Quels sont les secteurs dans lesquels nous sommes bien meilleurs que nos concurrents ou dans lesquels nous pouvons faire mieux qu'eux ? Quelles sont nos principales compétences et capacités ? Les domaines ciblés doivent correspondre à certaines des principales compétences actuelles et il faut développer davantage ces compétences en fonction des objectifs établis.

Débouchés, créneaux et segments de marché

Après avoir tiré au clair les questions et les sujets décrits ci-dessus, l'organisation est en mesure de définir davantage les possibilités qui s'offrent et de s'y attaquer en réponse à des questions telles que : Quels sont les débouchés dans le marché et où se trouvent-ils ? Où les clients seraient-ils le mieux servis et comment le seraient-ils ? Comment pourrait-on mieux répondre à leurs besoins ? En posant de telles questions, il est utile de ne pas se limiter aux gammes de produits et de services traditionnelles et de définir les débouchés et les compétences dans un sens large, par exemple, dire qu'il faut « aider les gens à communiquer » plutôt que de simplement « fournir des services d'impression ».

Outre les questions de stratégie, les services de marketing ont également un rôle à jouer en ce qui concerne la gestion : des processus liés au marché; de l'alignement, des systèmes et de la culture; de l'étude de marché et de l'apprentissage organisationnel; et de l'amélioration du service à la clientèle.

Processus liés au marché

L'une des fonctions utiles du service de marketing est d'aider à établir, à coordonner et à améliorer les processus de l'organisation qui sont liés au marketing ou qui ont une incidence importante sur la position et la compétitivité sur le marché. Le service de marketing peut en particulier veiller à ce qu'on adopte une approche systématique et professionnelle dans la planification d'entreprise, le développement des produits et des services et la préparation d'analyses de rentabilisation dans le cas de décisions importantes et d'investissements. Il n'est pas nécessaire qu'il fasse lui-même toutes ces choses et il ne devrait pas le faire, mais il devrait veiller à ce que l'organisation dans son ensemble prenne des mesures efficaces et coordonnées dans ces domaines. En même temps, il doit s'assurer que les processus ne deviennent pas trop complexes, lourds, compliqués et limitatifs. Par exemple, il devrait éviter d'effectuer trop de tests de marché et trop d'études de marché (trop d'analyses) : c'est là une des raisons pour lesquelles il faut que le service de marketing demeure petit.

Le service de marketing a un rôle clé à jouer : établir et améliorer les processus visant à développer les produits et services, particulièrement dans les segments de marché et les créneaux qu'a choisis l'OSS, et dans les domaines où personne d'autre ne possède une compétence égale ou supérieure.

Premièrement, il faut trouver une façon d'éveiller et de recueillir des idées concernant des produits et services nouveaux et améliorés, c'est-à-dire en prenant au sérieux les suggestions et en veillant à ce que soient établies des mesures incitatives et des récompenses visant de telles suggestions. Il arrive souvent, cependant, que ce n'est pas le manque d'idées, d'initiatives et de possibilités qui fait problème. La difficulté revient plutôt à choisir parmi les nombreuses idées qui pourraient être appliquées au marché, à prédire leur réussite probable sur le marché et à s'assurer qu'elles sont compatibles avec la stratégie de base et l'orientation de l'organisation. Cela signifie qu'il faut effectuer un test de rentabilisation, fondé sur une analyse minutieuse et approfondie et appuyé par des tests préalables, un examen et une évaluation.

Deuxièmement, il faut que les services de marketing veillent à la coordination, à la cohérence et à la logique nécessaires entre les différents produits et services de l'OSS. A cette fin, il doit y avoir un travail d'équipe horizontal et interfonctionnel et l'on doit utiliser des stratégies de portefeuille et de cycle de vie en vue de trouver les combinaisons de produits et de services les plus rentables. Un tel travail exige un examen approfondi des produits et services existants afin de voir lesquels pourraient être réduits, relégués au deuxième plan ou carrément abandonnés afin que des produits et services plus récents puissent prendre la relève.

Enfin, il est important de veiller à ce qu'il y ait un suivi. Une grande partie de ce travail est effectuée par les divisions ou les directions générales opérationnelles de l'organisation, mais il doit y avoir coopération entre les différentes fonctions et les différentes unités qui, à leur tour, sont à l'écoute des besoins des clients. Il est de l'intérêt du service de marketing de veiller à ce que de telles mesures soient prises et à ce que l'on conserve la même impulsion lorsqu'il s'agit de promouvoir le produit ou le service et d'en faire le marketing — en s'assurant par exemple que le matériel promotionnel adéquat soit disponible en temps opportun.

Alignement, systèmes et culture

Une autre des tâches importantes du service de marketing est d'encourager le marketing à la grandeur de l'organisation; il faut à cette fin promouvoir une conscience du marketing — éduquer et inciter chaque membre de l'organisation à faire du marketing, en vue de promouvoir l'« alignement » de la culture, des systèmes et des structures de l'organisation dans le but d'appuyer le travail de marketing.

On peut y parvenir grâce aux communications (p. ex., des exposés et des séances d'information), où l'on souligne l'importance du service et du marketing et où on fait valoir qu'il faut des recettes. Ces communications devraient s'adresser non seulement aux gestionnaires mais aussi à une bonne partie du personnel.

Le service de marketing peut également jouer un rôle clé dans la préparation ou la coordination du matériel de marketing comme les prospectus et les catalogues qui sont utiles non seulement pour les clients mais aussi pour les employés qui tiennent à mieux connaître les produits et les services de l'organisme¹¹. Les services de marketing peuvent également tenir le personnel de tout l'organisme au courant des réactions des clients et peuvent veiller à ce que les mécanismes nécessaires soient en place pour lui communiquer cette information¹².

Au sein de certains organismes, on se dit que le marketing fait partie du travail - qu'il fait partie de la définition des rôles. On se dit que plus les gens occupent un poste de niveau élevé et plus ils sont efficaces dans leur travail, plus ils s'occuperont de marketing, soit directement par les contacts avec les clients, soit indirectement par le renforcement de la réputation de l'organisme. Une telle attitude s'est répandue, par exemple, dans la culture de Conseils et Vérification Canada.

Étude de marché et apprentissage organisationnel

Pour effectuer une étude de marché, il s'agit de coordonner et de réaliser des sondages sur le milieu ainsi que de procéder à l'analyse des tendances et de l'évolution du marché et de se tenir au courant de ce que les concurrents font et connaître leurs stratégies.

Une partie de ce travail peut être exécutée par le service de marketing lui-même, mais, dans la plupart des cas, le service de marketing est petit et il ne peut pas tout faire. Cependant, il peut chercher à s'assurer que l'infrastructure nécessaire et les systèmes de soutien sont en place pour favoriser cette analyse et cet apprentissage. Par exemple, le service de marketing peut servir de centre névralgique et de parrain ou de coordinateur pour la mise en oeuvre des systèmes de suivi des clients, et pour que les systèmes financiers soient adaptés de manière à fournir de l'information utile sur les ventes et les clients.

L'élaboration des systèmes

La plupart des OSS sont fortement axés sur le savoir en ce sens que les connaissances constituent un élément important du service ou que la prestation du service repose sur ces connaissances. Un grand nombre de produits et de services nouveaux et améliorés des OSS sont des sous-produits ou des applications provenant d'une base de connaissances et d'une technologie que l'on a acquises sur une longue période. Les éléments-clés en sont la connaissance, les compétences et les aptitudes des gens faisant partie des organisations. Le service de marketing a tout intérêt à recenser les ressources de l'organisation, à les mobiliser et à les canaliser de façon à satisfaire aux besoins et aux exigences des clients.

Une façon d'y parvenir est d'élaborer des systèmes de « gestion des connaissances » et de « mémoire institutionnelle » qui aident à améliorer la coordination entre les services de l'organisation, à rehausser le service à la clientèle et à créer des partenariats et des « réseaux d'apprentissage » tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ces systèmes aident à déterminer les compétences et les ressources de l'organisation fondées sur le savoir et font en sorte qu'elles sont exploitées de manière à répondre aux besoins des clients. Par exemple, de tels systèmes peuvent être utiles pour appuyer les relationnistes-conseils ou un centre d'affaires lorsqu'il s'agit de répondre à des questions telles que : Y a-t-il quelqu'un dans votre organisation qui connaît telle ou telle chose ou qui peut fournir de l'aide à cet égard ? Les systèmes peuvent également être utiles pour préparer des soumissions ou des propositions de marchés.

Bien que ces types de systèmes puissent en principe être très utiles, ils ne fonctionnent que si on les tient constamment à jour et si on leur consacre des ressources importantes. Par-dessus tout, ils doivent avoir un point de coordination et un « champion » — quelqu'un ou un service quelconque qui préparera pour eux une analyse de rentabilisation solide, afin de s'assurer que toutes les ressources nécessaires sont disponibles et qu'elles seront utilisées à bon escient; ils donneront ainsi l'exemple au reste de l'organisation. À tous ces égards, le service de marketing peut jouer un rôle-clé¹³.

Idéalement, le marketing devrait être la responsabilité de chacun (avec des remplaçants et le soutien du service de marketing). Les gens ne devraient pas se limiter au marketing du service auquel chacun appartient; ils devraient viser également les autres services (marketing réciproque). Cela suppose un degré élevé de connaissance des activités que d'autres personnes de l'organisation

ont menées récemment auprès de ses clients. En outre, la connaissance des produits et services qu'elles peuvent offrir aux clients est nécessaire. Par exemple, il doit y avoir un répertoire élémentaire des produits et services et une liste à jour indiquant qui fournit ces produits et services. Cette information doit être courante et facilement et rapidement accessible. Certains OSS ont réalisé des progrès considérables dans ce sens. L'Agence des télécommunications gouvernementales (ATG, qui fait maintenant partie des SGTI) en est un exemple : elle a mis au point un système de repérage de clients pour ses relationnistes-conseils ainsi qu'un ensemble à jour de documents de référence et de brochures publicitaires concernant ses gammes de services.

La coordination des systèmes

La coordination ou l'intégration des différents systèmes peut procurer plusieurs avantages. Par exemple, le système financier peut être adapté pour fournir des renseignements sur les tendances des ventes, sur le profil des clients, sur les transactions des clients et sur des personnes-ressources (concernant par exemple les marchés, les paiements et les ventes). Dans ce sens, c'est une bonne raison d'avoir son propre système financier ou, du moins, une très grande influence sur le choix et le fonctionnement du système ministériel.

Autre liaison utile : le SIC (système d'information des cadres) qui permet l'accès à de l'information concernant les clients, les produits, les services et les marchés, dans le contexte des renseignements sur les coûts, des recettes, des niveaux de dotation et ainsi de suite, grâce à une interface graphique que l'on peut comprendre intuitivement. Jusqu'à présent, de tels systèmes coûtent généralement cher l'unité, et cela pose un problème : son coût est élevé pour les petites organisations et l'on est porté à en limiter l'utilisation aux fournisseurs de services de premier niveau. Toutefois, on assiste en ce moment à une baisse des coûts maintenant que les systèmes commencent à atteindre un marché de masse et que la concurrence s'intensifie entre les fournisseurs. Dans le cas des outils d'information des cadres et d'information d'entreprise, les systèmes «frontaux» tournent au moyen d'ordinateurs de bureau (ordinairement dotés du logiciel Windows) qui sont reliés à des appareils plus puissants renfermant une multitude de données sur l'entreprise. Au fur et à mesure que les coûts diminuent ou que le rapport prix/rendement s'améliore, un plus grand nombre de personnes pourront réunir et échanger des renseignements au moyen des systèmes d'information des cadres ou de systèmes équivalents¹⁴.

Marketing et perfectionnement

Le domaine du marketing peut être mis en valeur en établissant une liaison avec le perfectionnement et la formation. L'une des façons de combiner le marketing et la formation consiste à envoyer les employés à des conférences et à des salons professionnels où ils peuvent établir des contacts utiles dans différents domaines. Dans quelques OSS, par exemple l'Institut canadien de conservation (ICC) et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP), on considère que la participation des employés à des conférences est importante sur les deux plans. En fait, les voyages constituent un bon moyen d'inciter des employés à se voir comme des

spécialistes du marketing — et à leur en donner les moyens — en les mettant en contact avec des clients potentiels et en leur offrant des récompenses et des stimulants en plus de leur accorder une certaine reconnaissance. En même temps, il est important de s'assurer que l'on exerce un suivi efficace en organisant des comptes rendus oraux et des séances d'information qui permettraient aux gens de faire part des connaissances qu'ils ont acquises et des initiatives mis en mouvement. Par exemple, de telles séances sont organisées fréquemment par le RCIP. Un autre moyen qui s'apparente à cette méthode consiste à utiliser des « réseaux d'apprentissage » sur des sujets d'intérêt particulier, qui permettent aux participants de partager périodiquement (par exemple, par une table ronde) les connaissances qu'ils ont acquises au cours des conférences et des salons professionnels auxquels ils ont participé. Ces réseaux sont plus efficaces si les gestionnaires, et non seulement les employés, y participent.

Stimulants et récompenses

Dans la plupart des cas, les mesures incitatives sont avant tout de nature à amener les gens à effectuer leur propre marketing plutôt que d'aider les autres à s'occuper du leur. À l'extérieur du service de marketing, ces activités sont habituellement entreprises par des personnes et des services qui s'occupent de leur propre marketing. On n'encourage pas beaucoup les gens à entreprendre des activités de marketing qui profiteraient à l'ensemble de l'organisme. En effet, les conditions découragent de telles activités : si les gens sont évalués à partir de leur rendement personnel dans des conditions de concurrence avec les autres membres de toute l'organisation, leurs collègues sont également leurs rivaux.

Idéalement, il devrait y avoir des mesures incitatives pour encourager le marketing commun. (Pour utiliser une analogie provenant du hockey, il faut que le système de mesure accorde des points non seulement pour les buts mais aussi pour les passes.) Toutefois, les responsables des OSS ont fait savoir que ce problème restait entier; il conviendrait de s'y attaquer plus tard. Une solution possible que l'on voit déjà est l'établissement d'équipes ou de consortiums chargés de fournir des services intégrés réunis à partir d'unités dans l'ensemble de l'organisme et coordonnés ou fournis par des équipes interfonctionnelles. Par exemple, c'est là la méthode adoptée par le Groupe Communication Canada pour ses services qui sont surtout de nature spécialisée ou axés sur le savoir.»

Service à la clientèle

Le meilleur marketing en ce qui concerne les services, y compris les services gouvernementaux, c'est la réputation d'un excellent service, communiquée de bouche à oreille. Le service exemplaire est le meilleur moyen de vente. Par contre, si le niveau de qualité est faible, il sera difficile de promouvoir le service et tout succès obtenu à cet égard ne sera que temporaire, car les clients en viennent à se décourager à cause de la qualité et ils en parlent aux autres.

Le marketing peut être mis à contribution pour améliorer la qualité du service dans les domaines suivants : communications avec le client et connaissance de ce dernier; normes de service; culture du service et participation des employés.

Communications avec les clients et connaissance de celui-ci

Comme la qualité se définit en mesurant si l'on répond aux attentes des clients, il est essentiel de savoir quelles sont ces attentes. À cette fin, le service de marketing constitue un point de coordination pour les sondages auprès des clients, les analyses de marché et les systèmes de suivi de la clientèle. Pour ce faire, il est important de veiller à ce que les systèmes nécessaires soient en place, tels des bases de données sur les clients qui comportent des adresses et des profils de clients qui sont précis et à jour.

Les OSS qui se sont dotés de services de marketing ont récemment effectué des sondages auprès des clients. En ce qui concerne les systèmes de repérage de clients, l'attitude adoptée varie d'un OSS à l'autre. Certains (particulièrement l'ATG, maintenant les SGTI) déploient des efforts importants pour établir un système de repérage de clients, tandis que d'autres ne font pour l'instant qu'envisager cette possibilité ou en sont aux stades préliminaires de l'établissement d'un tel système. Les OSS ont fait peu de choses, jusqu'ici, pour établir une liaison entre le système de gestion financière et le système de marketing.

Outre la recherche, l'analyse et le suivi, il faut faire preuve de savoir-faire, d'intuition et de jugement. Il est essentiel de posséder une connaissance approfondie des différents types de clients et des segments du marché et de bien les comprendre; certains des meilleurs spécialistes en marketing excellent dans ce domaine. Ce type de compréhension exige des contacts personnels fréquents et une rétroaction de la part des clients sur une vaste gamme de questions — un des rôles d'un centre ou d'un service d'affaires de relationnistes-conseils.

Normes de service

Les connaissances obtenues en établissant des contacts fréquents avec les clients doivent intervenir dans le processus de planification, en se dotant de développement et d'amélioration de normes de service. À leur tour, les normes de service fonctionnent mieux lorsqu'elles sont axées sur une connaissance approfondie et une compréhension du client (ainsi que de la recherche) et également une excellente connaissance de l'organisation elle-même; de plus, il faut savoir quels niveaux de service sont réalistes et systématiquement réalisables. Il faut également une très bonne connaissance des concurrents et des niveaux de service qu'ils offrent. Quels sont les domaines où l'OSS jouit d'un avantage comparatif ? Comment peut-on augmenter l'avantage ou réduire l'écart qui le sépare des concurrents en établissant des objectifs de service plus exigeants (mais tout de même réalistes) ?

Le service de marketing est particulièrement bien placé pour coordonner l'établissement de normes de service et contrôler les progrès réalisés en vue de les respecter, à partir des réactions et des réponses des clients.

Culture de service et participation des employés

L'un des moyens les plus efficaces d'améliorer le service est d'instaurer une culture du service et promouvoir à un niveau supérieur la « conscience » de l'importance du service. Un certain nombre d'OSS (ainsi que leurs PDG) s'est fixé comme priorité de promouvoir et d'instaurer une culture du service. Un exemple de cette orientation est le Groupe Communication Canada, qui a dépensé des sommes importantes pour la formation afin de pouvoir offrir un service de qualité et qui a établi un conseil du service à la clientèle, formé d'employés de tous les niveaux qui, chacun dans son domaine de travail, sont des « chefs de file du service ». Le conseil est dirigé par les employés eux-mêmes et non par la direction. Il se réunit fréquemment avec le PDG et présente des suggestions en vue d'améliorer le service¹⁵.

IV Problèmes et stratégies

Le présent chapitre décrit certains des problèmes et des exigences du marketing dans le secteur public ainsi que certaines des démarches et stratégies que les OSS adoptent pour en venir à bout et s'y adapter. En faisant leur marketing, les OSS doivent prendre en compte les exigences et les effets suivants : préoccupations au sujet de la reddition de comptes, de la légitimité et des coûts; règles, règlements et contraintes; concurrence avec le secteur privé; et mission, mandat et intérêt public.

Reddition de comptes, légitimité et coûts

De tout temps, il y a eu certaines réserves à l'égard du marketing dans le secteur public, des inquiétudes au sujet des coûts, de l'influence ou des risques de manipulation possibles, et des questions à savoir si le marketing est vraiment nécessaire ou s'il s'agit en effet d'une activité légitime dans un tel contexte. On a toujours la crainte qui subsiste que le marketing ne soit destiné à influencer les clients et les consommateurs et finalement, d'une certaine façon, le public et les dirigeants politiques. On se méfie beaucoup des activités de fabrication d'images et de relations publiques et on s'inquiète de la possibilité de publicité défavorable ou gênante sur le plan politique qui y sont associés.

Parallèlement, selon une impression largement répandue, le marketing est coûteux et superflu, il constitue un luxe ou une frivolité dont les coûts devraient être surveillés de près. Une tradition établie depuis longtemps dans la fonction publique veut que ses coûts soient assujettis à des contrôles spéciaux. Au cours des dernières années, nous avons connu, outre les mesures de réduction générale des budgets de fonctionnement, des mesures de contrôle telles les Restrictions dans les pratiques administratives du pouvoir¹⁶ et la politique de l'édition sobre¹⁷. Ces deux mesures ont eu une incidence sur le marketing dans la fonction publique.

Si l'on ajoute à cela le niveau de surveillance élevé, on peut dire que le marketing au sein de l'administration fédérale se fait sur la place publique. Il en résulte que les personnes qui font du marketing dans le secteur public doivent être prudentes et discrètes. Elles doivent prendre soin d'éviter d'avoir recours à des campagnes ou à du matériel de promotion coûteux — et se méfier de ce qui est brillant et tape-à-l'oeil. Il s'agit notamment de faire du marketing sans tambour ni trompette, en mettant l'accent sur une information utile dans une forme accessible aux clients et bien adaptée à leurs besoins. En fait, les OSS interrogés dans ce contexte ont adopté une telle démarche économique et sobre.

L'importance à savoir quels sont les besoins des clients et d'orienter le matériel et l'information vers la satisfaction de ces besoins doit être soulignée ici et il convient de recourir aux centres d'affaires et aux relationnistes-conseils parce qu'ils connaissent très bien leurs clients et qu'ils peuvent monter un ensemble de services pour répondre à ces besoins¹⁸. Une autre approche qui s'apparente à cette méthode consiste à s'en remettre essentiellement à sa réputation, au « bouche à oreille », appuyé par un excellent service dont la promotion se fait d'elle-même.

Règles, règlements et contraintes

Certaines des règles et des contraintes les plus lourdes qui accompagnaient la gestion des affaires publiques ont été suspendues ou éliminées au moment des dernières mesures de réforme. Celles-ci visaient notamment les budgets de fonctionnement, la suppression des mesures de contrôle des années-personnes et l'autorisation de dépenser les recettes. Les OSS ont été les premières entités pour lesquelles des budgets de fonctionnement et la suppression des mesures de contrôle des années-personnes ont été approuvés : ces assouplissements ont ensuite été étendus à l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Les OSS figuraient également parmi les premières entités qui ont été autorisées à dépenser les recettes : cette mesure aussi a été étendue davantage à tout l'appareil gouvernemental. Au fur et à mesure que les assouplissements de cette nature se sont répandus, les organismes de services spéciaux sont devenus moins spéciaux. Par ailleurs, il y a encore des règles et des contraintes qui font problème. Celles-ci sont surtout évidentes dans le domaine du personnel, où il peut être difficile d'offrir des mesures incitatives efficaces et de recruter et conserver du personnel qualifié pour le marketing.

Les effets secondaires des mesures d'austérité généralisées constituent un problème important pour les OSS qui doivent vendre leurs produits et services aux ministères gouvernementaux. À l'heure actuelle, le marché que représente l'appareil gouvernemental est un marché en déclin. Parce que certains OSS se retrouvent en situation de concurrence avec le secteur privé pour ce marché, cela réduit les recettes potentielles et réelles des OSS qui offrent leurs services aux ministères gouvernementaux.

Certains OSS ont une marge de manoeuvre et certains avantages que d'autres n'ont pas. Par exemple, les OSS qui fonctionnent avec des fonds renouvelables n'ont pas à se soucier des questions d'exercice financier, puisqu'ils fonctionnent selon une comptabilité d'exercice dans laquelle les débits et les crédits sont inscrits au moment de la transaction. Pour la plupart des ministères et organismes clients, la situation est différente : les fonds qui ne sont pas dépensés au cours de l'exercice et qui excèdent la limite pouvant être reportée sur l'exercice suivant deviennent périmés et sont ainsi perdus. Dans le passé, on a vu des situations où les ministères et les organismes contournaient cette disposition en payant à l'avance à la fin d'une année financière pour des biens et des services qui seraient fournis en partie pendant l'exercice suivant - c'est-à-dire que l'on «met en réserve» dans le fonds renouvelable de l'OSS des fonds qui autrement resteraient inutilisés, ou que l'on obtient un produit partiel qui respecte la date limite du 31 mars, alors que le reste du contrat sera exécuté au cours de l'exercice à venir. La «mise en réserve» de fonds inutilisés a été une source de controverse et d'embarras lorsqu'on a appris que cette chose se faisait. Aujourd'hui, les OSS sont tenus de suivre des règles strictes et ils sont très vigilants pour éviter que de tels problèmes se répètent.

En théorie, on s'attend à ce que les OSS se comportent davantage comme des entreprises privées et doivent faire preuve de flexibilité et d'esprit d'entreprise. D'autre part, ils doivent se soumettre aux règles du gouvernement, ce qui a des répercussions sur eux et sur leurs clients.

Également, les OSS qui servent les clients gouvernementaux doivent être très prudents dans leur recherche des marchés gouvernementaux en décroissance. Jusqu'ici, on n'a pas encore défini les règles et les limites qui s'appliquent à ces marchés et il faudra peut-être attendre, pour se faire, d'avoir acquis une certaine expérience et qu'une certaine « jurisprudence » soit établie.

La question de la concurrence

Les préoccupations au sujet de la concurrence avec le secteur privé sont peut-être la plus grande contrainte en ce qui a trait au marketing des OSS. Cette préoccupation est idéologique dans une large mesure. Elle reflète l'opinion largement répandue que les activités à but lucratif devraient être réservées au secteur privé et que l'État n'a pas à s'en mêler. Selon cette perspective, toutes les activités à but lucratif devraient être cédées au secteur privé dans la mesure où il existe un marché concurrentiel dans le domaine.

La plupart des questions soulevées en ce qui a trait à la concurrence avec le secteur privé concernent plus particulièrement les activités et les services les plus rentables. Dans certains cas, elles sont exprimées publiquement dans la presse et dans des lettres adressées au ministre. Dans d'autres cas, il n'y a peut-être guère eu de critiques exprimées publiquement jusqu'ici, mais il se peut que l'OSS se tienne sur ses gardes et s'abstienne à cause de ce problème de concurrencer le secteur privé dans les domaines les plus rentables¹⁹. C'est pourquoi il peut arriver qu'un OSS en vienne à mettre l'accent sur des activités et des services à faible rendement, alors que les plus rentables sont laissés au secteur privé. Ce qui leur reste n'est peut-être pas entièrement viable : les secteurs que l'OSS abandonne ou évite sont peut-être ceux sur lesquels il comptait le plus.

Une façon de faire face au problème de la concurrence avec le secteur privé est d'éviter un marketing trop agressif et de s'engager plutôt dans des opérations de marketing « défensif », ou de statu quo, qui auraient pour but de conserver les marchés que l'OSS possède déjà au lieu de viser les nouveaux marchés qui sont actuellement détenus par le secteur privé. Les mesures de marketing seraient donc feutrées (en comparaison de ce que fait le secteur privé), consistant à fournir de l'information au sujet du service sans en faire trop vigoureusement la promotion.

Pour certains OSS, une bonne solution est la formation de partenariats avec le secteur privé; les deux peuvent ainsi travailler en collaboration en vue de développer de nouveaux marchés²⁰. De tels partenariats ont plusieurs avantages. En plus d'accroître et d'élargir la gamme des ressources de l'organisation, ils peuvent aider à solutionner (ou au moins à atténuer) le « problème de la concurrence » en collaborant avec des sociétés privées et en aidant à former des affinités et des alliances dans le secteur privé. Cette méthode ne permet pas, cependant, de résoudre le problème de la concurrence dans son ensemble. Il y a toujours la possibilité que certaines sociétés se plaignent d'être mises de côté, ou de ce que leurs concurrents du secteur privé obtiennent un avantage injuste par leur association avec un organisme gouvernemental. Devant cette possibilité, il est raisonnable d'envisager d'élargir la participation au partenariat en se fondant sur des critères généraux établis à l'avance. En effet, certains OSS (particulièrement Levés

et cartographie — un nouvel OSS) ont tout mis en oeuvre pour veiller à ce que les partenariats soient aussi ouverts que possible et qu'aucune organisation ne soit plus favorisée qu'une autre. Dans ce nouvel OSS, on a mis l'accent sur la coopération dans la recherche de marchés internationaux pour le secteur privé. L'OSS Levés et cartographie a bien pris soin de définir son rôle qui est surtout celui de facilitateur — et qui consiste à établir des contacts, à bâtir sa crédibilité, à réunir les compétences et à former les regroupements requis afin de réussir à obtenir des marchés internationaux pour les sociétés canadiennes.

À première vue, il peut sembler que les OSS qui comptent en partie sur des crédits sont plus susceptibles de s'engager dans la concurrence subventionnée au détriment du secteur privé. Cependant, règle générale, les OSS sont bien au courant des risques politiques en jeu et ils se gardent bien d'entrer en concurrence de manière trop vigoureuse, à moins de n'avoir aucun choix de le faire pour atteindre les résultats escomptés. Plus l'OSS est subventionné par crédits, moins il a à entrer en concurrence avec le secteur privé. Plus il doit s'autofinancer, plus il doit jouer le jeu de la concurrence. Lorsque l'OSS reçoit des crédits et ne fonctionne pas entièrement en régime d'autofinancement, la partie du budget constituée de crédits votés vise des fins qui sont davantage d'intérêt public et apporte un certain degré de sécurité et de stabilité permettant à l'OSS d'adopter une démarche plus axée sur la coopération dans ses transactions avec le secteur privé

De fait, les OSS dont une partie du financement provient de crédit sont peut-être plus représentatifs des futurs OSS, puisque les occasions de recouvrer la totalité (ou la quasi-totalité) des coûts dans le secteur public sont limitées. Les futurs OSS fonctionneront tout probablement à partir d'une combinaison d'autofinancement et de crédits. Il y a toutefois un problème : en raison des compressions générales des dépenses faisant suite à l'Examen des programmes, les crédits deviennent plus rares ce qui met plus de pression sur les OSS pour qu'ils fassent du marketing de leurs produits et services et que leurs recettes servent à combler la différence; ils sont donc moins portés à adopter une démarche de coopération avec le secteur privé. La pression s'exerce davantage dans le sens de la concurrence et de l'accroissement des recettes.

Dans les cas relativement peu nombreux où l'OSS est en régime d'autofinancement complet, la possibilité de ce partenariat et de cette coopération n'en existe pas moins, particulièrement lorsqu'il est question de servir un marché gouvernemental en déclin en raison des réductions générales dans les dépenses. Ce serait le cas pour des OSS tels le GCC et CVC et pour tout OSS en régime d'autofinancement qui fait face ou aurait éventuellement à faire face à des difficultés financières.

Il y a des marchés auxquels on s'intéresse et d'autres que l'on cherche à éviter, selon les occasions qui se présentent et selon les objectifs d'intérêt public et les contraintes gouvernementales, et cette situation a des répercussions sur le plan géographique : elle mène, d'une part, à une diminution de la présence régionale et, d'autre part, à une augmentation de la présence internationale.

Considérations régionales

Le problème de la concurrence a pour effet de diminuer la présence régionale des OSS et cela pour deux raisons. Premièrement, l'impossibilité de se réserver les produits et services les plus rentables fait qu'ils n'ont pas les rentrées d'argent et les ressources nécessaires pour établir ou maintenir une présence régionale²¹. Deuxièmement les contrats du gouvernement fédéral dans les régions sont relativement limités et l'OSS risque de ne pas faire ses frais s'il ne sert que ce marché. Il pourrait y parvenir, ou presque, s'il sert également le secteur privé et d'autres niveaux de gouvernement dans la région, mais, sans ces autres marchés, la présence régionale n'est peut-être pas viable.

En fait, les OSS ont réduit récemment leur présence (ou ont limité leur expansion) dans les régions, pour les raisons susmentionnées et à cause des contraintes budgétaires générales et du déclin des marchés gouvernementaux. Conseils et Vérification Canada a effectué des réductions dans les régions; Formation et perfectionnement Canada a connu des pertes dans ses opérations régionales; et l'Office des normes générales du Canada (ONGC) a dû remettre à plus tard son projet d'établissement de nouveaux bureaux régionaux.

Si des bureaux régionaux sont réduits pour les raisons mentionnées ci-dessus, il devient d'autant plus important d'offrir les services en dépêchant des gens sur place et en établissant divers moyens de communication et des réseaux, dans la mesure où ce sont des solutions de rechange acceptables pouvant être envisagées. Dans cette optique, l'assouplissement de certaines restrictions dans le domaine des voyages — par exemple, le PDG a maintenant le pouvoir d'approuver les déplacements en classe d'affaires — a été utile.

Marchés internationaux

Étant donné les incidences politiques de la concurrence sur les marchés canadiens (surtout lorsqu'il s'agit d'activités lucratives), ce serait une bonne idée que les OSS tentent leur chance sur les marchés internationaux. Plusieurs l'ont fait, du moins dans une certaine mesure, tandis que d'autres y songent. Les marchés internationaux peuvent être assez importants. Par exemple un OSS a estimé qu'ils représentaient près de 15 pour cent de son chiffre d'affaires.

Il s'agit certainement d'une solution au problème de la concurrence. Il serait difficile pour des concurrents du secteur privé installés à l'étranger de se plaindre au gouvernement du Canada qu'un organisme du gouvernement canadien leur enlève des débouchés. D'autre part, si des entreprises canadiennes prétendaient qu'elles ont un certain droit de propriété ou droit exclusif sur ces marchés, elles pourraient en théorie se plaindre qu'elles ont perdu des contrats aux mains d'un OSS, mais en pratique elles auraient de la difficulté à prouver qu'on leur a fait du tort²².

Bien qu'il y ait peu d'empêchements sur le plan politique à l'expansion sur les marchés internationaux, on doit toujours se poser la question de savoir s'il est opportun du point de vue

économique et du point de vue stratégique pour un OSS d'étendre son marché à l'échelle internationale. Une telle expansion pourrait être très coûteuse, surtout sur le plan du temps de gestion. En fait, certains gestionnaires qui s'occupent de marketing sont prudents et même sceptiques à l'égard des marchés internationaux. Outre la question du temps et des efforts à consentir, ils se demandent si ces marchés seraient rentables à court terme et si les recettes seraient stables et constantes. Ils préféreraient entrer sur ces marchés de manière prudente et s'assurer que leurs produits sont bien ciblés et pertinents pour établir solidement leurs compétences, ce qui leur permettrait de tenir leur bout face à la concurrence à long terme.

L'objectif de bâtir et renforcer les compétences de l'OSS pour qu'elles se mesurent à ce qu'il y a de mieux à l'échelle mondiale est une raison importante pour laquelle l'OSS devrait entrer sur les marchés internationaux et faire en sorte d'y rester à long terme. Une autre raison est que les recettes provenant des marchés internationaux peuvent aider à payer les immobilisations et le développement de produits (par l'étalement des coûts fixes) particulièrement dans les cas où les clients canadiens sont servis sans frais alors que l'on impute des frais de services aux clients internationaux.

La meilleure combinaison est la suivante : un OSS entre sur le marché international pour y jouer le même rôle qu'elle joue au Canada et son marché international complète sa mission et son mandat fondamentaux. C'est essentiellement le cas pour Géomatique Canada qui, avec le concours d'entreprises canadiennes, a formé un consortium pour le marché international.

Dans certains cas, le marché international occupe une place de premier plan dans le mandat de base de l'OSS. C'est certainement le cas de la Commission canadienne des grains (CCG) qui travaille à accroître les possibilités de commercialisation des céréales du Canada. Il est intéressant de noter que l'un des points forts du marketing de la CCG (outre sa réputation de qualité) est sa connaissance approfondie du domaine que le Laboratoire de recherches sur les grains lui procure. Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit de vendre sur le marché japonais, où les clients ont un certain nombre d'exigences spéciales et les acheteurs aiment travailler en collaboration avec le Laboratoire de recherches sur les grains.

Dans les années à venir, avec la globalisation qui ne cesse de progresser, les OSS seront de plus en plus obligés de s'intéresser au marché international afin de rentabiliser le plus possible leurs actifs, de développer leurs compétences et de se tenir au courant de tout ce qui se fait, dans le but de fournir un service «de classe mondiale» qui est égal ou supérieur à ce que l'on peut obtenir ailleurs. La preuve incontestable que les services canadiens se situent dans les rangs des meilleurs est qu'ils font concurrence à ceux d'autres pays et trouvent preneurs. Un autre avantage de percer sur les marchés internationaux est que toute cette activité ouvre la voie à la technologie, aux contacts, à la rétroaction et à l'expérience qui permet d'élargir les services offerts et de se procurer les recettes et le financement dont on a besoin pour ce faire.

Parce que certains OSS parviennent à se tailler une place enviable sur les marchés internationaux, leur succès pourrait déborder sur le marché canadien. Par exemple, si un OSS élabore un service considéré et recherché sur les marchés internationaux, pourquoi ne pourrait-il pas davantage commercialiser ce service au Canada ? Si un OSS devait faire affaire avec des clients aux États-Unis, juste de l'autre côté de la frontière, pourquoi les règlements l'empêcheraient-il de vendre aux mêmes types de clients de ce côté-ci de la frontière ?

Mission, mandat et bien public

Quand les OSS font leur marketing, la nature de leur mission et de leur mandat leur impose certaines limites. Ils ne peuvent ni faire des affaires uniquement avec qui leur plaît ni s'intéresser seulement aux occasions les plus rentables ou à celles qui correspondent le mieux à leurs compétences de base. Ils doivent remplir leur mandat, lequel normalement est spécifié dans leur charte (approuvée par le Conseil du Trésor) et toute loi pertinente. Les considérations de marketing ne sont pas toujours faciles à concilier avec la mission et le mandat et il faut trouver un juste équilibre. Une question importante, en l'occurrence, est la mesure dans laquelle des considérations de marketing peuvent détourner l'OSS de sa clientèle première qu'il est censé servir et des produits et services qu'il doit fournir aux termes de son mandat.

Un certain nombre d'OSS ont à servir une clientèle de base qui ne paie pas pour les services reçus en vertu de la politique sur les services communs et une clientèle périphérique qui choisit de recourir à leurs services et paie pour ces services; cette dernière constitue une importante source de recettes²³. On peut se demander si, dans un contexte de restrictions budgétaires, il faudrait diriger les efforts vers les clients qui paient. La priorité serait-elle accordée à ses clients qui paient ou à ceux qui ne paient pas pour les services ? D'une part, on pourrait dire que l'organisme existe principalement dans le but de servir ses clients qui ne paient pas dans le cadre de la politique des services communs et que c'est là une question de principe. D'autre part, on pourrait dire aussi qu'en offrant maintenant des services aux clients qui paient, l'organisme peut développer ses capacités (par exemple, en se dotant d'une meilleure infrastructure technologique) qui l'aideront à mieux servir sa clientèle de base dans l'avenir. Les OSS dans cette étude ont fait des efforts pour maintenir un équilibre juste. L'attention a tout d'abord été dirigée vers les clients de base, les clients et les services « optionnels » étant considérés comme des moyens de subventionner ces clients. Le slogan pour qualifier cette pratique est le suivant : « utiliser l'externe pour subventionner l'interne »²⁴.

Les OSS sont certainement au courant de ces conflits et tensions et ils se soucient de maintenir un équilibre. Ils sont au courant de l'incidence politique qu'il pourrait y avoir sur leurs clients de base si une bévue dans les services se produisait et ils connaissent également leur fragilité potentielle sur ce plan. En général, ils considèrent la fourniture de produits et services non essentiels comme un à-côté, voire du « travail au noir », pour se procurer des recettes supplémentaires en vue de demeurer viables. Jusqu'ici, ces activités ont contribué davantage à soutenir qu'à remplacer les activités et services de base.

Il peut toutefois y avoir un glissement à long terme : les OSS qui dépendent de leurs recettes peuvent graduellement se diriger vers les marchés et les services qui sont les plus rentables. Il faudrait nuancer ce jugement en reconnaissant que la plupart des OSS sont davantage intéressés par la viabilité que par la rentabilité puis qu'ils ne sont pas autorisés à faire des profits considérables ni à conserver une part des profits²⁵. Étant donné que la principale préoccupation est la viabilité plutôt que la maximisation des profits, il serait exagéré de dire que les OSS en général sont détournés de leurs mandats parce qu'il est nécessaire pour eux de réaliser le maximum de profits. Il est possible que si la tendance vers la réduction des crédits se maintient et que les OSS manquent de ressources pour investir, ils soient forcés de s'adonner à des activités leur permettant d'accroître leurs recettes. Si un OSS désire élaborer de nouvelles initiatives et développer de nouvelles capacités, ce sont les recettes qu'il aura produites qui le lui permettront.

Les OSS en régime d'autofinancement offrant des services optionnels qui doivent couvrir tous leurs coûts à partir du fonds renouvelable ont toujours cru — et croient toujours — qu'ils doivent centrer leurs efforts sur des activités économiquement viables, même si cela signifie qu'ils doivent abandonner certains types d'activités. Pour eux, la question importante est toujours de savoir s'ils continueront à s'adonner aux activités d'intérêt général et public ou s'ils devraient plutôt se tourner de plus en plus vers les produits et services plus viables ou plus rentables. À titre d'exemple, est-ce que Conseils et Vérification Canada devrait centrer ses services-conseils davantage sur la gestion de la trésorerie que sur la réforme de la fonction publique ? L'organisme devrait-il continuer de publier *Optimum*, même si cela représente des coûts nets ?

À l'avenir, ces organismes peuvent commencer à mettre l'accent sur les produits et les services qui sont les plus rémunérateurs plutôt que sur ceux qui sont plus étroitement liés à leurs mandats d'origine — et leurs activités deviennent plus éparpillés et plus fragmentés lorsqu'ils se mettent à poursuivre les occasions du moment. Ces organismes peuvent ne pas être disposés à s'occuper des dossiers d'intérêt public qui sont coûteux ou non rentables. À la longue, la partie des activités de l'organisme exécutée dans l'intérêt public pourrait s'effriter; la question se poserait alors de savoir s'il convient que l'OSS demeure gouvernemental plutôt que d'être privatisé. Ce sont les activités d'intérêt public qui donnent à l'OSS sa valeur ajoutée²⁶.

En dépit de ces tendances et des pressions qui s'exercent sur eux, la plupart des OSS font ce qu'ils peuvent pour que l'intérêt public demeure au centre de leurs activités, au point même de subventionner l'élément crédits à même leurs fonds renouvelables²⁷. Un bon exemple est l'ATG (maintenant les SGTI)²⁸ qui a, de manière constante, assumé le rôle d'architecte dans le domaine des télécommunications et de l'informatique malgré le fait qu'elle doit faire ses frais au moyen du fonds renouvelable²⁹.

Prix et recettes

La politique d'établissement des prix soulève certaines questions intéressantes relativement au mandat et à la mission des OSS. Généralement, ce que le marketing ajoute à l'élément prix, c'est la stratégie. La stratégie met les prix dans le contexte plus large de facteurs tels la concurrence et la gestion de produits.

La politique gouvernementale actuelle sur les prix ne prend pas en compte la complexité des facteurs liés au marché; elle est fondée sur le principe du recouvrement complet, tel que défini dans les règles du Conseil du Trésor sur le recouvrement des coûts et dans le *Guide pour l'établissement des coûts des extrants*. Selon ce principe, tous les coûts doivent être recouverts, y compris les frais indirects. Normalement, il ne doit pas y avoir d'interfinancement.

Si cette politique était appliquée à la lettre, il n'y aurait plus aucune notion de stratégie dans l'établissement des prix pratiqués par un OSS. À titre d'exemple, en régime de gestion d'un portefeuille de produits, il y a un interfinancement considérable entre les gammes de produits parce que les organismes cherchent à se donner une bonne combinaison de produits à long terme, vu que les recettes provenant des produits actuels servent à couvrir les coûts d'amélioration des produits ou d'élaboration de nouveaux produits.

En outre, comme les OSS doivent afficher des résultats nets positifs, ils sont fortement incités à aller au-delà de la rentabilisation pure et simple lorsque le marché pourrait facilement et raisonnablement le supporter et qu'un prix courant y est pratiqué. Cette situation peut se produire non seulement lorsque les services sont optionnels, mais également (dans certains cas) lorsqu'ils sont obligatoires. Un exemple particulièrement intéressant est celui de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC). On peut faire valoir que le prix courant du marché est le prix pratiqué à l'échelle internationale pour les brevets et marques de commerce et que le Canada n'a nullement intérêt à réduire ses prix en deçà des prix internationaux étant donné que 95 pour cent des clients sont des entreprises étrangères. Il a intérêt plutôt à investir une partie des recettes pour accélérer le service ou pour élaborer des services améliorés permettant de mieux utiliser l'information contenue dans les bases de données de l'OPIC.

Une solution au problème de la conciliation de la stratégie de marché avec l'établissement des prix selon le principe de l'autofinancement consiste à reconnaître que le coût réel à plus long terme doit être envisagé avec ouverture d'esprit. À titre d'exemple, le coût réel à long terme est difficile à calculer pour les produits et services axés sur le savoir. Comment peut-on vraiment évaluer l'élément savoir d'un produit ou d'un service ? Quelle confiance peut-on avoir dans une méthode particulière d'établissement de la valeur ? Qu'est-ce que l'investissement dans la technologie du savoir fait dans le passé a apporté au service ? Combien faudra-t-il investir encore pour s'assurer que le service est à jour ? De fait, de nombreux produits (et particulièrement les nouveaux produits et services) fournis par les OSS sont fortement axés sur le savoir.

Dans des organismes du secteur privé, un des buts clés du marketing est de vendre les produits et services à un prix supérieur au seuil de rentabilité afin de réaliser des profits. Si un OSS qui a une structure de coûts similaire ne vise que le seuil de rentabilité, sans se donner une marge bénéficiaire ou une rentabilité des capitaux investis, ses prix seront inférieurs à ceux de ses concurrents dans le secteur privé³⁰. Dans une telle situation, il est logique que l'OSS tente de se donner une marge bénéficiaire, ou quelque chose du genre, ne serait-ce que pour ne pas couper l'herbe sous les pieds des concurrents du secteur privé — en veillant toutefois à toujours pratiquer des prix suffisamment bas pour éviter que d'autres concurrents ne soient attirés par ce marché.

D'après la politique, ou du moins en théorie, les OSS ne devraient que recouvrer leurs frais; en pratique toutefois, ils sont libres de fixer leurs propres prix pour les produits et services optionnels et ils peuvent tenir compte des facteurs du marché. D'après les documents cadre, les OSS qui offrent des produits et services optionnels et non en vertu de la réglementation ont la latitude de fixer leurs propres prix et disposent ainsi d'une marge de manoeuvre fort intéressante.

Une question intéressante soulevée de plus en plus souvent est de savoir si l'on devrait offrir un service amélioré ou plus rapide à ceux qui sont prêts à payer ce qu'il faut. Est-ce qu'il devrait y avoir différentes catégories de services si c'est le marché qui le veut ? Lorsque le service est optionnel, lorsqu'il y a d'autres fournisseurs qui peuvent offrir ce service et que l'OSS doit afficher des résultats nets positifs, manifestement, la réponse serait « oui ».

Cependant, si le service est obligatoire ou relève de la réglementation, cela soulève la question de l'équité³¹. Le cas le plus intéressant qui se présente est celui d'un service de base qui est fourni à tous pour le même prix, mais avec un élément de valeur ajoutée pour ceux qui consentent à payer davantage. Cela soulève la question de savoir comment l'on définit le service de base et si les améliorations sont optionnelles ou nécessaires. On pourrait également faire valoir que la solution ne consiste pas à offrir des services accélérés pour ceux qui désirent payer un supplément (spécialement quand les services sont obligatoires ou réglementaires) mais à améliorer le service pour tous afin qu'il se situe à un niveau qui sera considéré comme bon ou excellent par la plupart des clients. De fait, c'est la démarche adoptée par le Bureau des passeports : grâce à son initiative d'habilitation et à son plan d'amélioration de la technologie, il vise à accélérer considérablement son service.

V Conclusions et observations

Ce chapitre aborde les questions suivantes relatives au marketing dans le contexte gouvernemental : le rôle général et le contexte du marketing dans le secteur public; les problèmes et les inconvénients; les avantages du marketing; le rôle des services de marketing lorsqu'il s'agit d'éviter les problèmes et de tirer profit des avantages que procurent le marketing et la production de recettes.

Le rôle général et le contexte du marketing dans le secteur public

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le marketing est devenu plus important, non seulement pour les OSS mais également pour les ministères et organismes gouvernementaux en général. Cela est dû, dans une grande mesure, à la nécessité de remplacer les crédits budgétaires en baisse par des recettes provenant d'activités commerciales. En même temps, il est devenu plus facile, ou du moins plus simple, d'obtenir l'autorisation d'utiliser les recettes sous la forme de crédits nets ou de fonds renouvelables³².

Bien que les OSS soient à l'avant-garde en ce qui concerne le marketing dans le secteur public, d'autres ministères et organismes commencent également à faire du marketing. Selon la tendance générale, les conditions de base qui sous-tendent le marketing dans les OSS (autorisation d'utiliser les recettes, optionnalité et autofinancement) se répandent de plus en plus dans les organismes gouvernementaux à la suite de l'Examen des programmes, le résultat étant qu'au cours des ans, le marketing va vraisemblablement devenir plus important dans tout l'appareil gouvernemental.

En même temps, le gouvernement a également promu — et c'est une de ses grandes priorités — le concept du service axé sur la clientèle et de la qualité du service³³. Essentiellement, ces initiatives sont axées sur le marketing : le but premier du marketing est de placer le client au centre et de tout faire graviter autour du service à la clientèle. Par exemple, les décisions concernant la publication de normes de service sont essentiellement des décisions sur la façon de faire la publicité des services d'un ministère ou d'un organisme³⁴.

Parce que le marketing devient de plus en plus important, nous examinerons à tour de rôle les problèmes et les avantages qui y sont associés. Ensuite, nous étudierons le rôle du service de marketing qui doit éviter les problèmes et réaliser concrètement les avantages.

Problèmes et inconvénients

Selon le point de vue d'où l'on se place, le marketing, dans le contexte gouvernemental, comporte les problèmes et les inconvénients qui suivent : le contrôle de la taille de l'appareil gouvernemental; l'éparpillement; la reddition de comptes; la manipulation et l'influence indue.

Contrôle de la taille de l'appareil gouvernemental

Si l'on estime que la taille de l'appareil gouvernemental devrait demeurer la plus petite possible, le marketing peut alors devenir un problème en ce sens qu'il est possible d'utiliser les recettes générées pour former et maintenir un appareil gouvernemental plus considérable. C'est ce que prétendent ceux qui ont à affronter la concurrence des OSS — surtout ceux qui concurrencent le Groupe Communication Canada (qui est aujourd'hui en grande partie privatisé).

Dans cette perspective, tout ce qui *peut* être fait par le secteur privé *devrait* lui être confié : toutes les activités qui produisent des recettes ou qui sont rentables devraient être transférées au secteur privé même s'il faut pour cela les séparer des autres activités.

Éparpillement

Comme nous l'avons mentionné, le marketing et la production de recettes constituent un problème en ce sens qu'ils peuvent détourner l'attention de la mission fondamentale et du mandat d'un OSS ainsi que de ses principaux clients (qui souvent ne paient pas pour les services reçus). L'attention de l'organisation peut être éparpillée dans différentes directions qui ne sont pas nécessairement compatibles ou complémentaires. Il en va de même particulièrement pour le marché international qui souvent n'est pas essentiel au mandat d'un OSS.

Reddition de comptes

Dans une approche axée exclusivement sur le marketing, on s'intéresse avant tout aux clients et la priorité absolue vise à répondre à leurs besoins et à leurs désirs. Une telle démarche ne concorde pas nécessairement avec les objectifs d'intérêt public que poursuit généralement un organisme, et n'est pas non plus toujours en harmonie avec les règles appliquées dans l'ensemble de l'administration publique - ces deux aspects étant définis à partir du niveau politique selon les orientations et les lois en vigueur. Aux yeux des critiques, il peut y avoir une tendance à rechercher des recettes aux dépens des objectifs d'intérêt public et à contourner les règlements pour plaire aux clients et pour obtenir du travail. Un exemple de cette situation serait la controverse suscitée par l'utilisation des fonds renouvelables des OSS pour «mettre en réserve» des fonds ministériels qui autrement ne seraient pas reportables à la fin de l'année financière.

Manipulation et influence induite

Quelques observateurs et critiques prétendent que le marketing encourage les clients à acheter ce dont ils n'ont pas besoin, et à se créer des besoins qu'ils n'avaient jamais prévus. Les mêmes reproches peuvent être adressées au marketing effectué par le gouvernement, lequel, en plus, s'exerce en l'absence, ou presque, des effets salutaires de la concurrence, ou encore, en accordant aux organismes gouvernementaux un avantage injuste ou que d'autres n'ont pas³⁵.

Avantages du marketing

Les avantages premiers du marketing sont de générer des recettes par les ventes et de donner une position concurrentielle dominante sur le marché. Le marketing ainsi aide à : compenser pour les crédits moins élevés qu'auparavant; développer et utiliser les ressources de l'organisation; promouvoir l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des ressources de base; améliorer la qualité du service; accroître la motivation des employés; et, mettre en oeuvre des produits et services nouveaux et améliorés.

Compenser pour la réduction des crédits

Étant donné la diminution du montant des crédits, les budgets sont réduits à un point tel qu'il est difficile de maintenir l'intégrité des programmes, et il est particulièrement difficile d'entreprendre toute nouvelle initiative. Les recettes tirées des activités commerciales peuvent aider à ces égards.

Développer et utiliser les ressources organisationnelles

Les recettes tirées des activités commerciales servent à soutenir et à développer l'organisation, à maintenir à un niveau stable les ressources qui ont été produites à travers les années d'investissement et à les utiliser davantage. Les ressources comprennent les employés, l'équipement et les connaissances que l'organisation a acquises. Le marketing et les recettes produites permettent de maintenir cet investissement et de faire fond sur ces ressources.

Apprentissage organisationnel et ressources de base

L'accent mis sur le marketing et les recettes qu'il produit fournit la motivation et les ressources nécessaires pour l'apprentissage organisationnel qui est axé sur les clients. Idéalement, ces avantages devraient à leur tour servir à valoriser les ressources de base de l'organisation — celles qui font en sorte que l'organisation a un avantage concurrentiel sur les autres ou qu'elle doit développer pour réaliser son mandat.

Qualité du service

La meilleure façon d'obtenir une position concurrentielle consiste à fournir un niveau de service qui peut difficilement être égalé par les autres. Le marketing fournit des stimulants, des objectifs ciblés et les recettes nécessaires en vue d'améliorer la qualité du service.

Motivation des employés

Dans le marketing, l'une des tâches importantes est de très bien faire connaître l'organisation à ses propres employés : ce sont eux qui doivent assurer la prestation des services

aux clients et qui doivent croire en ce qu'ils font. En outre, il est possible d'augmenter la motivation des employés en accordant une grande importance au marché et en expliquant les possibilités d'accroître les recettes.

Dans un certain nombre d'OSS, il est facile d'observer que l'on met de l'avant la pensée positive et qu'on n'écarte aucune possibilité, ce qui, de nos jours, est moins courant dans la fonction publique. Il suffit de parler avec les employés des OSS qui s'occupent de marketing — et qui sont autorisés à utiliser les recettes provenant des activités commerciales — pour se rendre compte que ces derniers sont souvent enthousiastes des possibilités d'améliorer les produits et les services de l'organisation et de faire progresser l'organisation elle-même. Cet enthousiasme est tout à fait différent des attitudes plus sombres qu'on remarque trop souvent ailleurs dans la fonction publique en cette période de réduction continue des dépenses.

Produits et services nouveaux et améliorés

Un certain nombre de produits et services nouveaux et améliorés avaient été mis en place, étaient en préparation ou étaient envisagés par les OSS qui ont fait l'objet de la présente étude. Dans la plupart des cas, ils comportaient un élément important de connaissance ou de technologie et ils étaient des sous-produits ou des applications secondaires de technologies et d'infrastructures que les OSS ont développées avec le temps.

Citons à titre d'exemple le plan d'amélioration de la technologie du Bureau des passeports. En vue d'améliorer son service, de réduire les coûts et d'améliorer la sécurité, le Bureau des passeports automatise actuellement ses systèmes et utilise la nouvelle technologie de l'imagerie. Bien que le principal objectif est d'améliorer le processus de délivrance des passeports, le système peut être adapté pour réaliser des sous-produits ou des applications secondaires qu'il est possible de vendre. Une fois le système en place, il ne serait pas difficile de produire une carte d'identité (pour faciliter les formalités à la frontière des É.-U.) que l'on pourrait vendre à un faible prix et en réaliser un profit substantiel.

Autre exemple : les CD-ROM produits par le RCIP. Le rôle principal du RCIP est de fournir aux musées canadiens un répertoire et des services de gestion de base de données, sans frais, pour les aider à maintenir leurs collections et à établir une base de données nationale des collections des musées. À titre de prolongement logique de ce service, il serait possible de travailler en collaboration avec les musées et les sociétés de technologie du secteur privé en vue de produire des CD-ROM qui présenteraient les articles des collections des musées; ce produit pourrait être distribué à des fins éducatives et en vue de produire des recettes dont profiteraient tous les partenaires du projet³⁶.

Une autre approche consiste à améliorer les produits et services de base afin d'en réduire les coûts et d'augmenter leur valeur pour les clients. Par exemple, l'ONGC utilise des moyens

d'édition électronique pour réduire les coûts de distribution de ses normes et pour les rendre disponible sous une forme plus utile pour les clients.

Autre possibilité, élargir la portée des produits de base eux-mêmes. Par exemple, l'OPIC conserve un énorme répertoire de documents papier contenant les données sur les brevets et les marques de commerce. On procède aujourd'hui à l'automatisation de ce répertoire, pour produire une base de données qui pourra désormais être utilisée d'une façon plus efficace et pour des fins plus nombreuses, tel que pour rendre la technologie plus rapidement disponible aux entreprises canadiennes et pour analyser des tendances en matière de technologie.

Dans de tels cas, le mécanisme de l'OSS permet d'utiliser pleinement et à bon escient l'investissement accumulé du gouvernement fédéral concernant la technologie de l'information et la connaissance. Ceci cadre bien avec le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* du Conseil du trésor.

Rôle des services de marketing

De façon générale, le rôle des services de marketing est de maximiser les avantages du marketing et de minimiser les problèmes et inconvénients, notamment :

- établir ou accroître dans l'organisation le sens de la discipline et des objectifs à atteindre;
- travailler avec une perspective plus à long terme — une perspective davantage stratégique — sur les questions relatives au marketing et à la compétitivité;
- équilibrer et intégrer différentes considérations concernant le marketing;
- favoriser une approche plus professionnelle et plus systématique à l'égard du marketing et des questions connexes.

Discipline et concentration sur les objectifs

Dans le marketing des produits et services et dans la mise en oeuvre des possibilités de l'organisation, il est essentiel de posséder un sens développé de la perspective stratégique, de sorte que les activités se déroulent d'une façon logique et complémentaire. Il est important que les OSS se concentrent sur ce qu'ils font de mieux — qu'ils travaillent dans les secteurs où ils possèdent un avantage concurrentiel et dans ceux qui sont les plus pertinents pour la mission et le mandat de l'organisation. Ainsi, le rôle du marketing est de cibler les objectifs, d'assurer la coordination et le suivi nécessaire, particulièrement en se concentrant sur les besoins du client que le service de marketing a recensés et mis en évidence.

Le facteur temps

L'une des principales fonctions du marketing est d'adopter une perspective à long terme et d'en tenir compte dans la stratégie et les orientations de l'organisme, par exemple dans des

domaines comme la planification des produits et des services. Il faut pour cela des horizons temporels qui s'étendent sur plusieurs années. Même s'il est difficile de planifier quoi que ce soit en détail dans un milieu en évolution rapide, l'organisme peut au moins se faire une idée d'où il veut aller et peut se tailler un créneau dans le marché.

Il peut être difficile d'adopter une perspective à long terme si la fonction de marketing est combinée aux activités de vente et de communication - mais une perspective à long terme comporte bel et bien des avantages aussi bien pour les ventes que pour les communications. Les activités de vente ont tendance à avoir une orientation qui est davantage à court terme, surtout lorsque des pressions sont exercées pour atteindre des quotas ou des objectifs trimestriels. Lorsque la perspective est axée sur le marketing, on cherche davantage à conserver les clients et à se tailler une part du marché en vue d'activités à long terme : dans une telle situation, on s'intéresse surtout à nouer et à entretenir des rapports permanents et de longue durée avec les clients. Les activités de communication ont tendance elles aussi à avoir une orientation à court terme. Il faut préparer des documents afin de répondre aux pressions qui s'exercent pour réaliser des ventes et pour respecter les délais - et, dans le milieu des communications, il y a toujours des feux à éteindre et des crises à résoudre ou à désamorcer. Dans le domaine des communications, la planification à long terme est essentielle pour s'assurer que l'organisation transmet un ensemble de messages qui sont uniformes et qui se renforcent dans le but d'appuyer la mission du groupe, ses objectifs et sa position sur le marché. Une perspective axée sur le marketing est utile pour parvenir à ces fins.

Équilibre et intégration

Le rôle le plus fondamental du service de marketing est sans doute le recensement, l'analyse, l'équilibrage et l'intégration de tous les différents facteurs et aspects touchant aux clients, au service, à la compétitivité et à la responsabilité politique ainsi qu'à la visibilité. Les OSS doivent tenir scrupuleusement compte des contraintes et des implications du fonctionnement dans un milieu gouvernemental : ils doivent être vigilants pour éviter de se montrer trop prompts à livrer concurrence ou de réussir d'une manière trop flagrante. Bien souvent, le marketing doit être discret et les organismes doivent savoir quand mettre la pédale douce, ou doivent apprendre à le faire.

Professionnalisme

L'un des principaux avantages que peut procurer un service de marketing est une approche professionnelle et systématique à l'égard du marketing, de la production de recettes et de la compétitivité. Idéalement, le spécialiste du marketing de l'OSS doit savoir combiner les techniques et les moyens sophistiqués du secteur privé avec le savoir-faire et la sagesse du secteur public (y compris la connaissance du facteur politique).

Il sera intéressant de voir comment le marketing au sein du secteur public se développera en tant que profession et en tant que spécialisation, parallèlement aux finances et à l'informatique, avec les associations professionnelles. L'un des faits nouveaux importants sera le partage des connaissances techniques et de l'expérience entre les spécialistes du marketing lorsqu'il s'agit de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ainsi que le partage ou la mise en oeuvre conjointe de systèmes qui améliorent et soutiennent le marketing.

Notes

1. La plupart des entités composant Groupe Communication Canada ont été privatisées au mis de mars 1997.
2. À la suite de l'Examen des programmes, Formation et Perfectionnement Canada (FPC) a réorienté ses activités. Il a délaissé l'offre de cours (qui générait la plus grande partie de ses recettes) et s'est tourné vers la consultation et la coordination ainsi que les services d'élaboration de politiques et de planification liés à la formation et au perfectionnement. L'objectif est de s'orienter vers les crédits plutôt que de se financer à partir de fonds renouvelables.
3. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les fonds renouvelables, veuillez vous référer à l'Annexe A du document complémentaire : *Organismes de service spéciaux : aspects financiers*.
4. À noter qu'une unité de marketing trop importante attirerait de l'attention défavorable.
5. Cela est conforme à ce qui est recommandé dans la documentation. Voir, par exemple, Leonard L. Berry et A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York, The Free Press, 1991). Pour une étude empirique intéressante et une discussion approfondie des thèmes, prière de consulter le document de Christian Grönross, intitulé « Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms », dans Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack et Gregory D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing* (Chicago, American Marketing Association, 1983), p. 9-21. Pour une étude détaillée de la documentation portant sur le marketing des services et la gestion de façon plus générale, voir : John Dingwall, *Service Management and Service Quality in the Public Sector: A Guide to the Literature* (Ottawa : Centre canadien de gestion, 1996).
6. Les types de dépenses nécessaires au marketing sont exactement ceux qui ont fait, au cours des ans, l'objet de restrictions générales et particulières. Ces dépenses comprennent notamment la publicité et la promotion; l'impression et l'édition; les communications; les services professionnels et la recherche; les déplacements et la participation à des conférences et à des salons professionnels.
7. Au moment où la période de gel des salaires sera terminée, les fonctionnaires auront eu trois pour cent d'augmentation en six ans, ce qui équivaut à une réduction réelle des salaires de près de 15 pour cent si l'on tient compte des taux actuel et probable d'inflation.
8. Dans la négociation de leurs ententes cadres ou de leurs chartes, un grand nombre d'OSS ont demandé à être exemptés des exigences du Programme de coordination de l'image de marque, ce qu'on leur a accordé.

9. La publicité favorable au concept de l'OSS aiderait également jusqu'à un certain point à promouvoir une meilleure compréhension des OSS et de tout ce qui se rattache au fait d'être un OSS. La plupart des OSS, cependant, ont eu récemment à faire face à une certaine publicité négative en raison de plaintes du secteur privé concernant la concurrence du Groupe Communication Canada. Certains autres OSS ont estimé que cette situation était un problème de relations publiques pour les OSS en général.
10. Certains services de marketing ont observé qu'il était difficile de s'en tenir aux objectifs ciblés, étant donné que les divisions opérationnelles sont intéressées à exploiter tous les débouchés intéressants.
11. Par exemple, l'ATG (aujourd'hui le SGTI) a procédé de manière efficace à la refonte de ses documents de marketing pour les rendre plus intéressants et pertinents pour les clients.
12. Dans certains cas, p. ex., le GCC, la participation à des foires commerciales a été particulièrement utile pour encourager le personnel à mieux comprendre et connaître les clients.
13. Le système de mémoire institutionnelle que Conseils et Vérification Canada a mis au point est un bon exemple d'un système de cette nature. Le service de marketing, qui est l'un de ses principaux utilisateurs, en est le parrain et le défenseur.
14. Une entreprise canadienne, Cognos, est à l'heure actuelle le principal vendeur d'outils d'information d'entreprise.
15. Le conseil serait un bon exemple de « structure d'apprentissage parallèle » qui fonctionne à l'extérieur des filières hiérarchiques ordinaires et fournit aux cadres supérieurs une rétroaction directe.
16. Dans les années 1980, alors que les libéraux étaient au pouvoir.
17. Cela dans le budget de 1992 du gouvernement conservateur.
18. Il en a été question plus haut.
19. Un OSS a mentionné qu'il s'empêchait de donner plus d'envergure à son service le plus rentable précisément pour cette raison; il prévoit, en conséquence, devoir retarder le moment où il fonctionnera selon le principe du fonds renouvelable.
20. Un exemple de ceci serait le logiciel CD-ROM produit par le Réseau canadien d'information sur le patrimoine en collaboration avec le secteur privé.

21. Cela s'est produit dans au moins un cas : un OSS projetait d'ouvrir un certain nombre de bureaux régionaux, principalement dans le but d'améliorer les services à des entreprises canadiennes, mais une grande partie des coûts devaient être payés au moyen des recettes provenant de services très rentables qui ont dû être suspendus en raison des difficultés que pouvait soulever le fait d'être en concurrence avec le secteur privé. Pour l'instant, le projet d'ouvrir des bureaux régionaux a été reporté *sine die*.
22. Ce problème pourrait cependant se produire si une entreprise du secteur privé qui ne travaille pas avec un OSS perdait un contrat aux mains d'une entreprise travaillant en partenariat avec un OSS. Dans de tels cas, le choix d'un partenaire du secteur privé pour un contrat international peut créer des difficultés au niveau politique pour l'OSS.
23. La situation se produit généralement lorsque l'OSS fonctionne avec des crédits nets.
24. Un bon exemple de cela serait le Réseau canadien d'information sur le patrimoine qui fournit des services gratuits aux musées du Canada, mais impose des frais aux autres organismes.
25. Sur ce plan, voir le document complémentaire : *Organismes de service spéciaux : aspects financiers*.
26. Ces préoccupations ont été prises en compte dès le début, au moment où les OSS ont été créés. Par exemple, l'un des accords cadres du Groupe Communication Canada mentionnait que l'organisme devait être dédommagé (au moyen d'un paiement compensatoire) pour les activités qu'il doit mener dans l'intérêt public.
27. Voir à ce sujet le document complémentaire : *Organismes de service spéciaux : aspects financiers*.
28. L'ATG fait maintenant partie des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique.
29. Quand l'ATG a été créée, le Conseil du Trésor lui a permis de prélever des sommes sur le surplus qu'elle avait accumulé dans son fonds renouvelable pour financer cette fonction d'architecte.
30. On présume que les niveaux d'efficience sont comparables et que le fait de relever du secteur public ne représente qu'un léger supplément de coûts. Autrement, les structures de coûts ne seraient pas similaires.

31. Les passeports seraient un bon exemple : est-ce que le service pourrait être accéléré pour les clients qui sont d'accord pour payer un supplément ?
32. Voir à ce sujet le document complémentaire : *Organismes de service spéciaux : aspects financiers*.
33. On peut citer comme exemple *la déclaration sur le service de qualité*. Un autre exemple serait la promotion des activités visant à remodeler ou à repenser les services : là aussi le service à la clientèle est vraiment au centre des préoccupations.
34. Il en va sûrement ainsi dans le secteur privé, où les garanties de service sont le point central des efforts déployés en matière de marketing.
35. Cela a longtemps été un problème pour le GCC, particulièrement dans les cas où c'est lui qui attribuait les marchés et qui les exécutait.
36. Un tel disque pourrait présenter une histoire visuelle du Canada.

VOTRE POINT DE VUE A DE L'IMPORTANCE . . .

Le CCG est heureux que vous ayez obtenu un exemplaire de cette publication et espère que celle-ci a répondu à vos attentes. Nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes et que vous nous transmettiez, le cas échéant, vos observations afin que nous puissions évaluer l'intérêt et l'utilité de ce document et mieux planifier dans l'avenir nos activités en matière de publication.

Faites-nous part de votre réaction à l'égard des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié.

| | 1 <i>Pas d'accord du tout</i> | 2 <i>Pas d'accord</i> | 3 <i>Pas tout à fait d'accord</i> | 4 <i>Passablement d'accord</i> | 5 <i>D'accord</i> | 6 <i>Tout à fait d'accord</i> | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|---|---|---|
| <i>Cette publication m'a permis d'obtenir des perceptions et des informations utiles.</i> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>La longueur et le mode de présentation de la publication sont appropriés.</i> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Cette publication</i> <i>m'a fourni de nouvelles optiques utiles sur la nature du gouvernement contemporain et le contexte dans lequel il évolue.</i> <i>m'aide à comprendre les défis auxquels la fonction publique est actuellement confrontée ou pourrait être confrontée dans l'avenir.</i> <i>influera sur mon comportement et mes pratiques de gestion/leadership.</i> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Autres observations (Si vous avez besoin de plus d'espace pour vos observations, vous pouvez les écrire au verso.)</i> | | | | | | | | | |

Données personnelles : Soyez assuré que nous demandons les questions suivantes uniquement afin que notre base de données soit plus complète. Répondez en utilisant le chiffre approprié.

| 1. Âge | 2. Années dans la fonction publique | 3. Votre groupe et niveau | 4. Non-fonctionnaire canadien | 5. Sexe |
|------------|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------|
| 1. 25 - 30 | 1. 0 - 5 | 1. SM/SM associé | 1. Autre fonctionnaire | 1. Homme |
| 2. 31 - 35 | 2. 6 - 10 | 2. SMA (EX 4 et 5) | 2. Université/collège | 2. Femme |
| 3. 36 - 40 | 3. 11 - 15 | 3. EX (1 à 3) | 3. ONG | |
| 4. 41 - 45 | 4. 16 - 20 | 4. EX niveau équivalent | 4. Autre | |
| 5. 46 - 50 | 5. 21 - 25 | 5. EX moins 1 | 5. Autre pays | |
| 6. 51 - 55 | 6. 26 - 30 | 6. EX moins 2 | | |
| 7. 56 - 60 | 7. 31 - 35 | 7. Autre | | |
| 8. 61 - 65 | | | | |

| | | | | | |
|---|-----|-----|---|-----|-----|
| <i>Lisez-vous les publications du CCG à intervalles réguliers ?</i> | Oui | Non | <i>Avez-vous présenté vous-même une demande pour obtenir un exemplaire de cette publication ?</i> | Oui | Non |
|---|-----|-----|---|-----|-----|

Comment avez-vous entendu parler de cette publication ?

- d'un collègue*
- dans une autre publication du CCG*
- autre (précisez ci-dessous)*

Si vous aimeriez que notre liste de publications contienne des publications portant sur d'autres sujets, veuillez indiquer ici quels sont ces sujets.

Veuillez nous faire parvenir vos observations aux coordonnées au verso.

Publications du CCG en gestion publique

Numéro :

Les conférences John L. Manion

- P77F La Conférence John L. Manion 1997
L'essence de la fonction publique, *Peter Hennessy*, à paraître
- P66F La Conférence John L. Manion 1996
Le déclin de la société civile : pourquoi ? Et après ? *Robert D. Putnam*, 1996/10
- P56F La Conférence John L. Manion 1995
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, *Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir, *Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995
«C'est maintenant le tour des femmes», *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*, 1994/10

L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, *Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Les valeurs dans la fonction publique, *D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan*, 1994/06

L'équité et la diversité

P74F Climat organisationnel et projets personnels : écarts entre les sexes dans la fonction publique, *Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine*, 1997/02

Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale, *Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins*, 1994/10

P39F – Version intégrale

P40F – Résumé

Négociation et gestion des conflits

P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford*, 1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?, *Ole Ingstrup*, 1995/02

L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05

P34F – Version intégrale

P35F – Résumé

Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial, *Peter Larson, Robert Mingie*, 1992/10

P24F – Rapport détaillé

P17F – Points saillants

P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge*, 1991/06

La gouvernance dans un environnement en évolution

P67F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique, *I. Clark, O. Ingstrup, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara*, 1997/02

P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger*, 1996/04

Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique, *Christopher Pollitt*

P53F – Rapport détaillé, 1995/07

P59F – Points saillants, 1995/10

P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1995/07

P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup*, 1995/03

P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Repenser le gouvernement, *Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell*, 1994/12

P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale,
B. Guy Peters, 1993/12 (Réimprimé 1995/03)

Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*
P30F – Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)
P44F – Résumé, 1994/11

P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore,
B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1993/11

Les politiques et la gouvernance

P62F La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06

P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque,
Jocelyne Bourgon, et al, 1996/01

P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10

Les sous-ministres et la gestion stratégique

P76F Un modèle de gestion, *John L. Manion*, 1989/03 (réimprimé 1997/06)

P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04

P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11

P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec,
Mohamed Charih, Michel Paquin, 1993/11

Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A.W. Johnson*
P21F – Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)
P28F – Résumé, 1993/05

Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03
P19F – Version intégrale
P27F – Résumé

P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

Le processus consultatif

P75F Guide de consultation du public : modifier les rapports entre le gouvernement et les Canadiens,
Peter Sterne, Sandra Zagon, 1997/05

46 / MARKETING

- P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10
- P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison*, 1992/06
- P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06
- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03
- P9E1 A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal
P9E2 Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]
P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants
- P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

Service et qualité

- P25F Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumptre, Donald Hall*, 1993/10
- Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12
- P18F – Version intégrale
P26F – Résumé

La restructuration et l'amélioration des processus

- P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?, *Ole Ingstrup*, 1995/04

La dimension humaine de la gestion

- P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan*, 1994/11

Gérer l'évolution de l'organisation

- P48F Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix, *David Shepherdson*, 1995/04
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Taieb Hafsi, Jan J. Jørgensen*, 1992/06 [Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992
- P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991

P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]

Organismes de service spéciaux

P73F Comités consultatifs de gestion, *Jane Newcombe*, 1996/09

P72F Vérification et évaluation, *Michael Thomas*, 1996/09

P71F Marketing, *John Dingwall*, 1997/07

P70F Problèmes de gestion des ressources humaines, *Betty Rogers*, 1996/09

P69F Aspects financiers, *John Dingwall*, 1996/09

P68F Plans d'entreprise et rapports annuels, *Doreen Wilson*, 1996/09

P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*, 1996/04

P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux, *J. David Wright, Graeme Waymark*

P54F – Version intégrale, 1995/08

P55F – Résumé, 1995/08

Historique des organismes

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03

Autres publications

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02

BON DE COMMANDE

On peut obtenir les publications et discours en s'adressant au :

Services corporatifs
 Centre canadien de gestion
 373 promenade Sussex
 Campus De La Salle, aile B
 Case postale 420, succursale «A»
 Ottawa (Ontario)
 K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 943-8370

N° de télécopieur : (613) 995-0286

| N° | Q ^{té} | N° | Q ^{té} | N° | Q ^{té} | N° | Q ^{té} |
|----|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

NOM ET ADRESSE

N° de téléphone : _____