
Volume IV

L'examen des questions clés

Octobre 1996

9 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont fondées sur l'analyse des points forts et des points faibles que présentent les initiatives de réforme entreprises récemment par l'administration fédérale et par d'autres instances, sur l'examen de certains concepts glanés dans la documentation et sur une évaluation des solutions qui, d'après les groupes de réflexion, devraient permettre de résoudre une partie des problèmes clés. Ces mêmes recommandations s'appuient sur un ensemble d'hypothèses formulées au sujet des forces qui continuent de modeler l'évolution de l'administration fédérale. Nous commençons par énumérer ces hypothèses, puis nous présentons deux séries de recommandations. La première série concerne les structures et les processus nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un programme cohérent et axé sur la réforme de l'administration publique. La deuxième série de recommandations porte sur tout un ensemble de questions relatives au programme de réforme.

9.1 HYPOTHÈSES

1. La globalisation, la concurrence à l'échelle internationale et les perceptions changeantes quant au rôle de l'administration publique ont favorisé, pour tout ce qui touche aux politiques, l'instauration d'un contexte de plus en plus complexe et en rapide évolution. Les mécanismes traditionnels de formulation et de mise en oeuvre des politiques ne répondront plus aux besoins. De nouvelles méthodes s'imposent si l'on veut permettre à l'administration publique de continuer à contrôler et à analyser les questions d'actualité, à évaluer les autres politiques pouvant être adoptées et à mettre en place des mécanismes souples devant permettre d'administrer ces politiques.
2. Les restrictions financières continueront de modeler les choses dans un avenir prévisible en contraignant l'administration fédérale à faire preuve d'innovation, à recouvrer ses coûts de fonctionnement dans la mesure du possible, à énoncer des priorités rigoureuses et à collaborer de plus en plus avec d'autres intervenants, directement ou indirectement, dans un esprit de compromis (p. ex. : on continuera de s'intéresser aux questions soulevées lors de l'examen des programmes).
3. Le public continuera de vouloir jouer un rôle accru dans les prises de décisions à la fonction publique, dans des domaines comme la formulation des politiques, la conception des programmes, le choix des mécanismes de prestation et l'instauration de priorités de services. Le public se montrera peu patient en cas de différends entre le fédéral et les provinces en matière de compétences, et il s'attendra à ce que les deux ordres de gouvernement collaborent sous l'égide du fédéral en vue d'offrir des services correspondant au meilleur rapport qualité-prix.
4. Des pressions seront exercées pour accroître la transparence et la responsabilisation, ce qui donnera lieu à l'adoption de nouvelles mesures beaucoup plus axées sur le rapport qualité-prix et favorisera l'instauration de systèmes de contrôle plus axés qu'auparavant sur l'obtention de résultats et moins sur la conformité avec les règles et les procédures.

5. Le rôle du gouvernement fédéral évoluera graduellement au cours des prochaines années. En conséquence, les services offerts par l'administration fédérale porteront de plus en plus sur un certain nombre de domaines clés pouvant inclure :
 - la formulation et la coordination de politiques économiques et sociales au plan national;
 - la facilitation (recherche d'un consensus à propos des objectifs nationaux);
 - un rôle de catalyseur (rassembler les gens et les inciter à atteindre certains objectifs);
 - un rôle d'intermédiaire dans le domaine de l'information (rassemblement, analyse, élaboration et distribution de l'information);
 - la protection de la santé et de la sécurité du public;
 - la protection des valeurs nationales et de la cohésion nationale;
 - la redistribution des richesses en fonction des valeurs nationales;
 - la facilitation de la croissance économique nationale;
 - la représentation et la négociation à l'échelle internationale.
6. Les services directs, qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'administration fédérale et qui relèvent de son mandat, seront de plus en plus assurés par des organismes plus ou moins autonomes. L'administration publique aura désormais pour rôle d'orienter ou de gérer ses services de façon stratégique, plutôt que de s'occuper des opérations dans le détail. D'autres services seront entièrement privatisés ou transférés.
7. La collaboration directe ou indirecte avec d'autres, les nouvelles mesures de responsabilisation et la gestion stratégique des services directs favoriseront une diversification accrue des mécanismes de prestation des programmes, comme dans le cas des trois nouveaux organismes annoncés dans le dernier budget. Cette complexité croissante va poser de nouvelles gageures en matière de contrôle et de coordination à l'échelon ministériel.
8. Les technologies de l'information occuperont une place grandissante tant dans la prestation de services (accès et traitement électronique, commerce électronique, etc.) que dans les opérations internes (automatisation, communications, systèmes administratifs et opérationnels). Avec le temps, cette situation aura une profonde incidence sur l'administration publique et sur la nature de son travail. La plupart des tâches à caractère systématique seront automatisées. On aura de plus en plus recours aux systèmes experts pour interpréter les règlements, ce qui favorisera l'instauration d'un cadre contrôlé permettant d'habiliter pleinement le personnel de première ligne et d'assurer l'uniformité pour l'ensemble du programme. La mise en oeuvre de ce régime exigera le recours à de nouvelles compétences et à de nouveaux genres d'employés, et sera une source de changements constants et donc d'incertitude dans le milieu de travail.
9. La demande de compétences dans certains domaines, comme l'analyse des politiques, la technologie, l'élaboration et la gestion des connaissances, la consultation, la facilitation et autres, s'en trouvera accrue. Ce phénomène nécessitera la mise en oeuvre d'un nouveau cadre de gestion des ressources humaines où les incitatifs au rendement seront réalignés sur les objectifs de la fonction publique.

9.2 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU PROCESSUS

Leadership stratégique

Les leçons qu'on peut tirer de ce qui s'est passé récemment au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande sont évidentes. Aucun programme de réforme de l'administration publique, exhaustif et énergique, ne peut aboutir si l'on ne peut pas compter sur un **appui minimum de l'échelon politique**. Le document du budget, « Repenser le rôle de l'État », nous offre un point de départ utile sur lequel nous appuyer. Il jette les bases nécessaires à la mise sur pied d'une administration publique plus diversifiée, plus axée sur les résultats et plus rentable. Afin que ce genre de réformes prennent vraiment, il doit être évident qu'elles émanent du gouvernement, dont les membres

doivent régulièrement en réitérer la nécessité. Bien que le discours à propos des objectifs de la réforme doive être cohérent, le gouvernement ne doit pas tomber dans le dogmatisme quant aux moyens mis en oeuvre. Il doit favoriser un processus d'apprentissage progressif, s'appuyant sur ce qui a déjà été réalisé et mobilisant toutes celles et tous ceux qui ont intérêt à ce que le programme de réforme aboutisse. À cet égard, le gouvernement devra réaliser l'équilibre entre, d'une part, la nécessité de maintenir le pas de la réforme et, d'autre part, la capacité de celles et de ceux qui l'appliquent (notamment les fonctionnaires) de s'adapter au changement. Quoi qu'il en soit, le gouvernement devra être prêt à prendre certains risques et à défendre la réforme contre les inévitables attaques des sceptiques et de ceux qui ont intérêt à maintenir le statu quo.

Leadership dans la mise en oeuvre

Le leadership du gouvernement est une condition nécessaire, mais insuffisante pour que la réforme aboutisse. Les ministres n'ont pas le temps voulu (et pas nécessairement les compétences) pour gérer le programme de réforme au quotidien. Il convient dès lors de mettre sur pied, au sein de l'administration publique, une petite **équipe centrale spécialisée, chargée de la mise en oeuvre**, un peu à la façon de l'équipe des Étapes suivantes, en Angleterre. Celle-ci doit être placée sous la responsabilité d'un haut fonctionnaire respecté ou d'un cadre supérieur du secteur privé possédant une solide expérience du fonctionnement de l'administration publique. Cette personne sera chargée d'élaborer le plan global de mise en oeuvre, de coordonner le processus de mise en oeuvre, ainsi que de surveiller et d'évaluer les progrès réalisés. Il vaudrait mieux que cette équipe se situe en dehors des structures institutionnelles existantes de l'administration publique pour garantir l'objectivité de l'action et mettre l'équipe à l'abri de groupes d'intérêt.

Les membres de l'équipe, des gens créatifs, motivés et respectés, devront se consacrer entièrement au processus de réforme. Collectivement, ils devront posséder toutes les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour régler les aspects importants de la réforme. Selon toute vraisemblance, les organismes centraux, les ministères et les syndicats devront être représentés. Le point de vue de la clientèle externe clé devra être considéré dans le processus de réforme, que ce soit par le truchement d'une représentation au sein de l'équipe ou par l'instauration de mécanismes de consultation. Les sources extérieures — comme le milieu universitaire, les « cellules de réflexion » et les autres groupes externes ayant un intérêt dans la façon dont l'administration publique fonctionne —, devraient, aussi, être encouragées à soumettre leurs idées sur la meilleure façon de mettre le programme de réforme en oeuvre.

L'équipe centrale de mise en oeuvre doit travailler en liaison avec les hauts responsables des ministères et des coordonnateurs de la réforme au sein de l'organisme central; ces personnes doivent posséder suffisamment de pouvoir pour s'assurer que les réformes sont effectivement appliquées. Les coordonnateurs, qui pourraient être soutenus par une petite équipe, contrôleront donc la mise en oeuvre de la réforme au sein de leur propre organisation et assureront une liaison régulière avec l'équipe centrale de mise en oeuvre. L'objectif doit être d'assurer une mise en oeuvre uniforme à l'échelle de l'administration publique et de maintenir le pas de cette réforme dans chaque ministère.

L'équipe centrale de mise en oeuvre devra régulièrement rendre compte au gouvernement, afin de s'assurer qu'elle conserve le cap établi pour l'initiative en question, et les ministres devant être bien informés des progrès réalisés et des questions qui se posent en cours de route. Une solution peut consister à placer cette équipe sous la responsabilité d'un comité spécial du Cabinet (selon le modèle utilisé pour l'examen des programmes). L'équipe devra bénéficier du soutien d'un groupe de conseillers en matière de politiques, qui lui sera spécifiquement rattaché et dont les membres auront été choisis en fonction de leurs compétences et de leurs connaissances.

Vision et valeurs

Le processus de réforme doit trouver son origine dans une vision cohérente de l'avenir, largement soutenue. Cette vision doit :

- dresser un lien explicite avec le **nouveau rôle de l'administration fédérale** (voir plus haut une première liste de tout ce qu'il conviendrait d'affiner);

- **être assez spécifique** pour que les organismes gouvernementaux en comprennent la pertinence, en ce qui les concerne;
- être formulé de façon à reconnaître le caractère **polyforme** de l'administration publique relativement aux tâches de base qu'elle doit remplir, aux résultats essentiels auxquels elle doit parvenir et aux méthodes de prestation qu'elle applique.

Le processus de réforme doit s'appuyer sur un ensemble de **valeurs communes et de principes de base** reconnus (comme : l'efficacité; le rapport qualité-prix; l'adaptation aux besoins et l'efficacité du service dans un cadre bien défini établissant les droits ainsi que le traitement juste et équitable des particuliers et des groupes, et constituant une base éthique solide, respectant le principe du mérite ainsi que les principes de la démocratie et de la responsabilisation)³⁷.

Cadre stratégique

L'étape suivante consiste à formuler un cadre stratégique de mise en oeuvre de la vision, pour parvenir aux objectifs énoncés. Voici quels sont les principaux éléments qu'on doit retrouver dans ce cadre :

1. **Précision des activités** qui sont essentielles pour permettre à l'administration publique d'assumer son nouveau rôle, de la façon précisée dans la vision. Afin d'élaborer une stratégie générale, il peut être bon de regrouper, en une même typologie, les activités semblables (respect de la réglementation, commerce international, soutien aux petites entreprises, R-D dans le domaine scientifique, etc.). Conformément à l'examen des programmes, les activités non essentielles pourraient être abandonnées, privatisées ou transférées.
2. **Établissement des attributs de service souhaitables et des objectifs critiques propres à chaque type d'activité gouvernementale.** Le tout doit s'appuyer sur les caractéristiques de service désirables (notamment les critères d'accessibilité), déterminées en consultation avec les principaux intervenants dans chaque cas, de même que sur un ensemble de valeurs communes et de principes de base. Il conviendra, inévitablement, d'établir des lignes directrices claires (particulières à chaque type d'activité) afin de faire la part entre les attributs souhaitables pour chaque type d'activité, qui ne manqueront pas d'être en conflit.
3. Détermination d'un ensemble de **conditions claires d'exécution des différentes activités, en collaboration** avec les autres organismes fédéraux, d'autres gouvernements ou avec des structures extérieures au gouvernement. Il conviendra, par ailleurs, d'élaborer des modèles de régie et des cadres de responsabilité englobant toute la gamme des mesures de partenariat possible. Toutes ces conditions devront être dérivées des attributs de service souhaitables et être axées sur la réalisation des objectifs critiques (Élément 2).
4. Élaboration d'un ensemble évident de **critères de sélection des autres formes d'organisation possibles**³⁸ *en fonction de chaque type d'activité.* Cet aspect exigera également la formulation d'un modèle de responsabilisation et des cadres de régie. Comme dans le cas du troisième élément, ces critères devront être spécifiquement liés à la réalisation des attributs de service souhaitables et des objectifs critiques.
5. Formulation d'un ensemble bien défini de **critères permettant de faire le choix entre « faire ou faire faire »**, *et étant spécifiquement adapté à chaque type d'activité.* Contrairement à ce qui se produit dans le cadre de partenariats conclus avec des organismes extérieurs, les options d'achat relèvent exclusivement du contrôle de l'administration fédérale. Celles-ci sont de plusieurs types, notamment : la passation de marchés; les GOCO; les programmes de prise en charge par les employés; les franchises et les entreprises sous licence. Il conviendra également d'établir des lignes directrices propres aux différentes activités, quant à la préparation et à l'administration des contrats.
6. Mise en exergue des stratégies prometteuses, *adaptées à chaque type d'activité* et destinées à accroître la **capacité interne** des services gouvernementaux en matière de prestation des services et d'exécution des programmes, selon les attributs souhaitables permettant de réaliser les objectifs critiques. Voici les éléments à prendre en considération :

³⁷ Cet aspect est abordé par le Groupe de travail du sous-ministre sur les valeurs et l'éthique.

³⁸ Le SCT a déjà formulé un ensemble de lignes directrices dans plusieurs domaines, notamment sur les autres méthodes de prestation et sur le choix entre « faire ou faire faire ». Bien qu'il s'agisse là de lignes directrices constituant une base utile, il faudra les adapter aux types particuliers d'activités gouvernementales et les lier explicitement aux valeurs communes, aux principes de base, aux attributs de service souhaitables ainsi qu'aux objectifs critiques qu'on aura dégagés par ailleurs.

- leadership;
 - autorisations (note : aura fait l'objet d'un traitement général à l'étape de la sélection du modèle d'organisation) — inclut la capacité de dégager des recettes et de récupérer les coûts;
 - capacité de formuler les objectifs (ce qui permet de préciser le rôle de l'organisation ainsi que le but auquel elle obéit);
 - objectifs de performance et normes de service (dans la mesure où l'on peut quantifier les attributs désirables et les objectifs critiques);
 - niveaux de ressource;
 - technologie;
 - compétences, aptitudes et connaissances;
 - motivation et mesures d'incitation (rémunération au rendement, critères de promotion, concours, etc.);
 - structure (porte notamment sur la distribution appropriée des pouvoirs au sein de l'organisation et sur les méthodes de coordination du travail);
 - processus (dont les mécanismes de consultation permanente des clients, des intervenants et du personnel);
 - culture organisationnelle (« façon dont les choses se font »);
 - stabilité.
7. Instauration d'un **cadre d'habilitation** pour aider les organismes gouvernementaux à exécuter les programmes et à offrir les services dans le respect des attributs souhaitables permettant de réaliser les objectifs critiques. Voici les éléments dont il faut tenir compte à cet égard :
- instauration d'un point de vue global de telle sorte que la politique administrative et les décisions opérationnelles soient fonction de leur incidence sur l'ensemble du système;
 - réductions des coûts de soutien (services et systèmes partagés, recours à l'affermage, mise en concurrence des différents fournisseurs, etc);
 - atténuation des critères de déclaration (rationalisation de la responsabilisation et mesures de contrôle);
 - mécanismes favorisant la collaboration horizontale entre les ministères et au sein des ministères (surtout dans le domaine des politiques);
 - soutien général accordé au principe de l'accès par le truchement d'un « guichet unique » (p. ex. Centres de services, initiatives visant à accroître la capacité des clients relativement à l'accès électronique, à la formation d'un personnel bien renseigné, spécialisé dans les relations avec la clientèle, etc.);
 - rajustement du rôle et des politiques de l'organisme central à l'appui de l'identification et de l'adoption des meilleurs choix possibles (en ce qui a trait au partenariat, aux autres formes d'organisation, à l'affermage, à l'élaboration des politiques et à la gestion des ressources humaines, des finances, de la technologie et des actifs);
 - modifications du cadre législatif, si besoin est;
 - conventions collectives et relations avec les syndicats;
 - lignes directrices claires (reposant sur des valeurs et des principes communs et qui se défendent du point de vue de l'intérêt du public) en vue de régler les brandons de discorde possibles, comme les problèmes de concurrence avec le secteur privé et l'adoption des droits d'utilisation.
- Les changements à apporter au cadre d'habilitation et les autres choix stratégiques importants doivent être décidés au palier politique, sur recommandation de l'équipe de mise en oeuvre de la réforme.
8. La situation actuelle est trop complexe et elle évolue trop rapidement pour permettre la formulation d'un cadre stratégique ou d'un ensemble de solutions stables. Dès lors, un des éléments essentiels de la stratégie consistera à instaurer une **capacité d'apprentissage et d'adaptation**. Pour cela, il faudra établir des mécanismes qui permettront de tirer les **leçons** qui s'imposent *pour chaque activité et pour chaque méthode de prestation*, leçons qui serviront de guide

pour faire évoluer tout le système. Parmi les mécanismes possibles, on retrouve les réseaux de « meilleures pratiques », de même que l'accès électronique à des lignes directrices régulièrement mises à jour ainsi qu'à des données de nature expérimentale propres à différents contextes. Le processus d'apprentissage sera amélioré si les organismes peuvent contrôler les progrès réalisés en regard d'objectifs clairs et mesurables.

Une autre façon de procéder consisterait à instaurer un certain nombre de projets-pilotes :
 i) portant sur toute une gamme d'activités à entreprendre et de situations à affronter et
 ii) s'assortissant d'un ensemble de critères de performance, clairs et exhaustifs, en regard desquels on pourrait contrôler les progrès réalisés depuis le début. Enfin, il conviendrait de déployer certains efforts en vue de tirer les leçons des initiatives innovatrices déjà en place en matière de prestation des services, même s'il ne s'agit pas au départ de projets pilotes.

9.3 RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Les recommandations qui suivent concernent dix aspects :

- le rôle des organismes centraux;
- la structure;
- le développement et l'utilisation des technologies de l'information;
- les autres mécanismes de prestation;
- la gestion publique, la responsabilisation, la planification opérationnelle et l'évaluation de la performance;
- l'élaboration et l'évaluation des politiques;
- le leadership, la gestion et les ressources humaines;
- les récompenses et les mesures d'incitation;
- la capacité de retenir les leçons du passé;
- le recouvrement des coûts et la concurrence.

Le rôle des organismes centraux

1. La capacité du SCT de soutenir et de faciliter le processus de réforme doit être renforcée par l'adoption d'une structure beaucoup mieux intégrée, axée sur les principaux objectifs de la réforme. En outre, le mandat législatif de cette structure devra être modifié au besoin (sans perdre de vue les difficultés inhérentes à la réconciliation de ce rôle nouveau avec la nécessité, pour le SCT, de continuer à agir en qualité de contrôleur dans certains domaines).
2. Le SCP doit envisager : i) d'aligner les objectifs de la réforme sur le principe du mérite, ii) d'assumer un rôle plus proactif dans le renforcement du principe du mérite (étant donné les risques de népotisme bureaucratique associés à un milieu davantage décentralisé) et iii) d'élaborer un code d'éthique d'application générale, reflétant les valeurs communes et les principes directeurs qui sous-tendent le programme de réforme.
3. Le BCP doit affirmer son leadership en matière de coordination des politiques, étant donné le caractère interdépendant et dynamique du milieu de la formulation des politiques, et il doit veiller à ce qu'on apporte toutes les modifications nécessaires à l'appareil gouvernemental de façon opportune et bien gérée.
4. Le BVG doit mieux souligner et encourager les réalisations intéressantes de l'administration publique, plutôt que de s'attarder aux aspects négatifs.

La structure

5. En règle générale, le modèle de type macro-organisation de l'administration publique doit être tel qu'il doit favoriser la réalisation des objectifs critiques énoncés dans la vision.
6. Le besoin semble être à une structure facilitant la coordination des politiques ainsi que la décentralisation des opérations, dans toute la mesure du possible, le contrôle opérationnel de base passant de l'obéissance aux règles de fonctionnement à la concrétisation des résultats.

7. Il convient d'assurer la coordination opérationnelle entre les programmes : i) par la fusion des programmes ou par leur regroupement au niveau d'une seule et même organisation ou encore ii) par une participation réciproque des uns et des autres au processus de planification opérationnelle.
8. Les ministères doivent fonder leur décision de centraliser ou de décentraliser leurs opérations régionales sur les attributs souhaitables et des objectifs critiques de chaque activité (ex. : il pourrait être intéressant de décentraliser les programmes pour lesquels il est important de s'appuyer sur des normes nationales — comme les nombreux programmes de réglementation —, alors qu'on gagnerait à décentraliser les programmes devant être coordonnés à l'échelon local, que ce soit entre ministères ou en collaboration avec des organismes extérieurs).
9. Dans la même veine, la structure interne des unités de prestation de services doit correspondre aux tâches critiques, les « structures virtuelles » fondées sur l'utilisation de la technologie devant administrer les autres tâches³⁹.

Le développement et l'utilisation des technologies de l'information

(Les recommandations qui suivent tiennent compte du rôle essentiel que les technologies de l'information joueront dans l'évolution de l'administration publique, tant en ce qui concerne son fonctionnement interne qu'en ce qui concerne ses liens avec les clients et les autres intervenants.)

10. Il convient de reconnaître que les moyens électroniques permettront de répondre de mieux en mieux aux besoins des groupes clients désireux d'accéder à un « guichet unique » pour tout un éventail de programmes.
11. L'administration publique doit prendre les mesures nécessaires pour doter ses groupes de clients d'une meilleure capacité leur permettant d'accéder aux services électroniques qu'elle offre.
12. Il faut adopter des mesures de transition comme la formation spéciale du personnel de première ligne afin de lui donner les connaissances voulues pour informer les clients sur toute la gamme des programmes et pour orienter correctement les demandes de renseignements plus précises.
13. L'administration publique doit activement préparer les utilisateurs à se prévaloir des services offerts par voie électronique.
14. Il ne faut pas être trop directif en matière de recours à la technologie, les employés pouvant eux-mêmes trouver les meilleurs moyens de la mettre en oeuvre.
15. Il faut créer des centres de savoir au sein de l'administration publique, pour favoriser le développement de technologies communes⁴⁰.
16. Le centre doit jouer un rôle d'habilitation plutôt qu'un rôle directif dans le développement et la mise en oeuvre des nouvelles technologies en veillant : i) à contrôler les développements technologiques et les meilleures pratiques présentant un intérêt commun pour plusieurs organismes gouvernementaux; ii) à diffuser l'information sur ces développements et meilleures pratiques; iii) à élaborer des normes communes; et iv) à ce qu'on ne réinvente pas sans cesse la roue.

Les autres mécanismes de prestation

17. Il faut reconnaître qu'il peut être difficile, à cause de la nécessité de coordonner les opérations fédérales et provinciales, de mettre sur pied des unités étant principalement chargées de parvenir à des résultats opérationnels (modèle qui semble avoir très bien fonctionné en Angleterre et en Nouvelle-Zélande). Une telle démarche devra d'abord être appliquée à des domaines d'activité relevant de la compétence exclusive du palier fédéral, des projets pilotes pouvant être mis sur pied par ailleurs, afin de déterminer dans quelle mesure une telle démarche pourrait être appliquée dans différents cas de figure.
18. Si l'on continue d'appliquer le modèle des OSS, il faudra prendre des mesures pour le renforcer en fonction des recommandations formulées par le BVG.

³⁹ Si la structure virtuelle commence à dominer la structure officielle, ce sera le signe qu'il faut apporter des modifications à la structure officielle. Cela revient à imiter un peu ce que font les architectes paysagistes qui invitent leurs clients à définir le tracé des sentiers, après avoir bien foulé l'herbe le long du parcours qu'eux entendent suivre.

⁴⁰ Le rôle de premier plan qu'a joué le Bureau des passeports dans le développement de la technologie de lecture optique en est un bon exemple.

19. Les ministres doivent reconnaître, et respecter, les responsabilités accrues des responsables des autres unités de prestation et s'en tenir à un contrôle stratégique consistant à fixer des objectifs, tout en évitant, dans toute la mesure du possible, d'intervenir dans le détail des opérations.
20. Les pouvoirs supplémentaires confiés aux responsables des autres unités de prestation doivent découler d'une évaluation des risques, des avantages éventuels et de la nécessité de coordonner chaque situation, plutôt que d'être confiés selon un modèle générique; les mesures de responsabilisation, quant à elles, doivent être établies en conséquence.
21. Il faut bien préciser que la discrétion en matière de gestion ne s'étend pas aux questions de politique, mais qu'elle est limitée aux facteurs influençant la capacité des organisations gouvernementales de parvenir à des objectifs convenus (étant entendu qu'il n'est pas toujours possible d'établir une distinction nette entre les politiques, d'un côté, et les opérations, de l'autre, et qu'il conviendra d'établir en cours de route des distinctions appropriées particulières à chaque activité).
22. La délégation de la décision opérationnelle aux organismes décisionnaires locaux, doit être fondée sur les connaissances et les compétences de ces derniers, sur leur représentativité de la clientèle et sur leur manque d'intérêt vis-à-vis des résultats que pourrait donner telle ou telle décision.
23. La prestation asymétrique des services doit être exclusivement fonction des différences véritables constatées dans les besoins des clients, et pas simplement de différences dans les configurations des pouvoirs à l'échelon local, outre qu'elle doit obéir à un cadre de valeurs et de normes communes.

La gestion publique, la responsabilisation, la planification opérationnelle et l'évaluation de la performance

24. Tous les organismes gouvernementaux doivent articuler leurs objectifs et leurs tâches critiques de la façon la plus claire possible, et ils doivent les incorporer dans leurs plans opérationnels en exprimant leurs objectifs en des termes mesurables, chaque fois qu'il sera raisonnable de procéder ainsi⁴¹.
25. Les organismes gouvernementaux doivent assurer un suivi de leur performance et en faire rapport, en fonction de ces objectifs, à la fois pour améliorer leur performance et pour faire la preuve qu'ils réussissent de façon tangible en vue de faire contrepois aux critiques possibles émanant de l'opposition, des médias ou d'autres.
26. Le processus de planification opérationnelle doit favoriser la participation des principaux intervenants et être élaboré par ceux qui devront l'administrer.
27. Il faut, dans toute la mesure du possible, que la vérification des organisations gouvernementales se fasse désormais plus en fonction de la réalisation des résultats que du respect des procédures opérationnelles, et le contrôle des ressources doit être réaffecté en conséquence.
28. Les mesures de reddition de comptes doivent définir les limites d'action et les pouvoirs propres à chaque cas, ainsi que les ressources disponibles, les principales hypothèses en matière d'environnement et les exigences relatives aux déclarations (notamment, la participation à la formulation des politiques et aux processus d'évaluation des programmes).
29. Les objectifs et les autres indicateurs de performance doivent être négociés le plus librement possible, et être sujets à renégociation en cas de modification survenant dans les autorisations, les niveaux de ressources ou les hypothèses environnementales.
30. Ceux qui dirigent et qui contrôlent les organismes gouvernementaux doivent : i) reconnaître l'importance potentielle des plans opérationnels en gestion publique; ii) comprendre la stratégie de l'organisation; iii) veiller à ce que la stratégie et les plans soient en rapport avec les valeurs communes et les objectifs critiques du gouvernement, et à ce qu'ils soient les plus

⁴¹ Bien qu'il ne soit pas toujours souhaitable ou possible de quantifier les objectifs, l'articulation des objectifs de performance demeure important. Comme le précise Kettl : « la gestion de la performance se ramène essentiellement à une question de communication, et pas d'évaluation » et elle a pour objet de « modérer et d'améliorer les mesures d'incitation et séparer ».

explicites et les plus transparents possibles; iv) être en mesure de négocier (éventuellement) des objectifs de performance stimulants, mais réalistes; et v) veiller à ce que les systèmes nécessaires soient en place pour suivre les progrès accomplis et gérer le risque.

31. Il faut envisager d'avoir recours à des conseils, auxquels siégeront des représentants des intervenants, pour informer les organismes administratifs et les unités opérationnelles (étant entendu qu'un seul conseil ne peut assumer les deux fonctions).

L'élaboration et l'évaluation des politiques

32. Il faut renforcer les groupes d'élaboration des politiques afin de permettre à l'administration publique de conserver toute sa capacité d'équilibrer des intérêts divergents en matière de politique dans un environnement de plus en plus exigeant. Cela exigera un renforcement des liens entre les groupes internes et les groupes externes d'élaboration des politiques.
33. L'évaluation des programmes doit également être beaucoup plus axée sur les résultats.
34. Il convient d'insister beaucoup plus sur l'évaluation du degré selon lequel la combinaison des programmes peut contribuer à la réalisation de résultats communs.

Le leadership, la gestion et les ressources humaines

35. Il convient de reconnaître que le leadership est un ingrédient essentiel de la performance d'une organisation et les chefs doivent, dans toute la mesure du possible, être sélectionnés dans le cadre de concours ouverts (avec un recours éventuel à l'extérieur de l'administration publique, dans quelques rares cas).
36. Il faut conférer un statut suffisant aux chefs et les encourager assez pour qu'ils s'acquittent bien de leurs fonctions et qu'on puisse les tenir responsables des résultats.
37. Il convient de reconnaître comme il se doit qu'il n'est pas toujours possible de changer la culture d'une organisation sans d'abord en réaligner la structure, modifier les mesures de stimulation qu'on y applique et changer le leadership.
38. Compte tenu de ce qui précède, les gestionnaires doivent se montrer prudents quand ils adhèrent à des techniques de gestion dérivées d'autres contextes (surtout de l'extérieur de la fonction publique).
39. Il convient de reconnaître comme il se doit la valeur de l'apprentissage en cours d'emploi et des échanges de « meilleures pratiques » dans le perfectionnement des gestionnaires, étant entendu que la gestion est une discipline de nature situationnelle et que c'est dans le contexte de l'emploi que le perfectionnement des cadres est le meilleur.
40. Il faut porter une attention accrue à la sélection des gestionnaires étant donné, surtout, qu'une importante partie de la capacité en gestion tient à la personnalité et à des caractéristiques innées, de sorte qu'on ne peut pas apprendre à tout le monde à devenir un gestionnaire efficace.
41. Il convient d'abolir le système « Hay » et de ne plus lier autant qu'avant les possibilités d'avancement à la prise de responsabilités de gestion; il faut donc permettre au personnel compétent de continuer à faire ce qu'il fait de mieux, dans des rôles d'experts et de gestionnaires de connaissances (à noter qu'un tel changement permettrait aux organisations de fonctionner plus efficacement, dans notre monde en pleine mouvance).
42. Il faut chercher, plus qu'auparavant, à attirer du sang neuf à l'administration publique (surtout dans les domaines qui exigent des connaissances en technologie) ou, si possible, de former les fonctionnaires ayant été mutés d'une fonction à l'autre.
43. Il faut déployer tous les efforts possibles pour modifier la nature de la relation entre l'administration publique et les syndicats, et lui donner une tournure plus axée sur la collaboration.

44. Il faut prévoir, dans les cadres de responsabilisation, ce qu'on entend par bonne gestion, et récompenser les gestionnaires en conséquence.
45. Il convient de sonder régulièrement employés et clients.
46. La formation doit être explicitement liée aux compétences nécessaires à l'appui de la vision, des objectifs critiques et des stratégies de l'administration publique, dont une compétence dans des domaines comme la technologie, la commercialisation, la facilitation, la gestion de l'information, l'analyse des politiques, l'évaluation, l'évaluation de la performance et la planification opérationnelle.
47. Les gestionnaires doivent reconnaître que les employés peuvent être une excellente source d'idées innovatrices, quand le cadre dans lequel ils évoluent n'est pas menaçant et qu'il existe des incitatifs appropriés.

Les récompenses et les mesures d'incitation

48. Il faut adopter un ensemble de mesures d'incitation valables (récompenses, rémunération au rendement, promotions) pour encourager le personnel à travailler dans le sens des valeurs communes ainsi qu'à la réalisation des objectifs critiques.

La capacité de retenir les leçons du passé

49. Il faut inciter les organisations gouvernementales à développer une mémoire collective et à se doter d'une capacité leur permettant de retenir les leçons du passé, susceptibles de servir à des organisations semblables ailleurs au sein de l'administration publique. Cette exigence doit pouvoir faire l'objet d'une vérification et être incluse dans les mesures de responsabilisation.
50. Il faut mettre sur pied un mécanisme central permettant de s'assurer que les organisations ont accès à cette information.
51. Il convient d'établir des liens entre des types d'activités semblables dans des ministères différents, en vue d'optimiser les enseignements à tirer de chaque expérience.

Le recouvrement des coûts et la concurrence

52. Les recettes dérivées des droits d'utilisation ne doivent pas être supérieures aux coûts de prestation des services.
53. Il convient de reconnaître que le fait d'imposer des droits d'utilisation instaure un lien de responsabilisation directe avec les clients.
54. Les dépenses ministérielles doivent être fonction des priorités globales de l'administration publique et pas de celles des fonctionnaires.
55. Les mesures de responsabilisation doivent donner la certitude que les organismes qui produisent des recettes continuent de se consacrer aux tâches critiques qu'ils ont à remplir et qu'ils n'accordent pas une attention excessive aux activités leur rapportant.
56. Les règles de base devant régir la concurrence avec le secteur privé doivent être énoncées le plus clairement possible et faire l'objet d'un soutien non équivoque par le gouvernement, et il doit être possible de les défendre au regard de l'intérêt du public.

ANNEXE A

RÉFÉRENCES RETENUES

LA RÉFORME ADMINISTRATIVE

- Aucoin, Peter. « Administrative Reform in Public Management, » *Governance*, Vol. 3, no 2 (avril 1990), p. 115-37.
- Lindquist, Evert A. « Recent Administrative Reform in Canada as Decentralization: Who is spreading what around to whom and why? », *Canadian Public Administration*, Vol. 37, n° 3 (automne 1994), p. 416-430.
- Lindquist, Evert A. et Karen B. Murray. « A Reconnaissance of Canadian Administrative Reform During the Early 1990s », *Canadian Public Administration*, Vol. 37, n° 3 (automne 1994), p. 468-489.

LA BUREAUCRATIE

- Albrow, Martin. *Bureaucracy* (London, Pallmall, 1970).
- Beetham, David. *Bureaucracy* (Milton Keynes: Open University Press, 1987).
- Etzioni-Halevy, Eva. *Bureaucracy and Democracy* (London: Routledge and Kegan Paul, 1985).
- Goodsell, Charles T. *The Case for Bureaucracy* (Chatam, NJ: Chatam House, 1983).
- Wilson, James Q. *Bureaucracy* (New York Basic Books, 1989).

LA SOUS-TRAITANCE

- Boston, Jonathan. « Purchasing Policy Advice: The Limits to Contracting Out », *Governance*, Vol. 7, n° 1, janvier 1994, p. 1-30.
- Milward, H. Brinton. « Implications of Contracting Out: New Roles for the Hollow State », in Ingraham, Patricia et Barbara S. Romzek (éd.) 1994 *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Miranda, Rowan. « Bureaucracy, Organizational Redundancy, and the Privatization of Public Services », *Public Administration*, Vol. 55, n° 2 (mars-avril 1995), p. 193-200.
- Parker, David et Keith Hartley. « Competitive Tendering: Issues and Evidence », *Public Money and Management*, Vol. 10, n° 3 (automne 1990).
- Prager, Jonas. « Contracting Out Government Services: Lessons from the Private Sector », *Public Administration*, mars-avril 1994, Vol. 54, n° 2, p. 176-183.

LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

- Barzelay, Michael. *Breaking Through Bureaucracy: A New vision for Managing in Government*. (Berkeley: University of California, 1992). (Chapitre 7 : Managing Customer-Focused Staff Agencies).
- Wagenheim, George D. et John H. Reurink. « Customer Service in Public Administration, » *Public Administration Review*, Vol. 51, n° 3 (mai-juin 1991).

Marini, Frank. « 'Can't Get No Satisfaction': Customers, Citizens, Service and Satisfaction, » *Public Administration Review*, Vol. 53, n° 2 (mars-avril 1993).

Zussman, David. « Government Service To The Public: Public Perceptions, » *Optimum*, Vol. 22-4 (1991-1992).

LA DÉFINITION ET LES DIMENSIONS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Aucoin, Peter. « Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums, » *Governance*, Vol. 3, n° 2 (avril 1990), p. 128.

Banks, Terry. « Performance Measurement: The needs of managers and policy makers, » *Public Money and Management*, été 1990, p. 47-49.

Bellone, Carl J. Bellone et George Frederick Goerl. « Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy », *Public Administration Review*, Vol. 52, n° 2 (mars-avril 1992) (Le numéro de juillet-août 1993 de *Public Administration Review* renferme également des commentaires s'accompagnant des réponses des auteurs).

Canada. *Fonction publique 2000 : Le renouvellement de la fonction publique du Canada*. (Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services, 1990).

Das, Hari, Malika Das et Francis McKenzie. « Assessing the 'Will Of The People': An investigation into town service delivery satisfaction, » *Canadian Public Administration*, Vol. 38, n° 1 (printemps 1995), (au sujet de la différence, sur un plan qualitatif, entre les services offerts par l'administration publique et ceux offerts par le secteur privé, voir la p. 79).

Doern, G. Bruce, 1994 *The Road to Better Public Services: Progress 7 Constraints in Five Federal Agencies*, Montreal: The Institute for Research on Public Policy (IRPP).

Ingstrup, Ole. « Total Quality in the Public Sector, » Notes for an address to the 1993 Excellence Conference, Toronto, 30 novembre 1993 (au sujet de la différence, sur un plan qualitatif, entre les services offerts par l'administration publique et ceux offerts par le secteur privé, voir la p. 8-9).

Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), Service de gestion publique. « Performance Measurement and Target Setting, » ébauche d'un document d'information, 17 mars 1994. (Au sujet des droits et des obligations en matière de prestation d'un service public, voir les paragraphes 21 et 33).

Pierre, Jon. « The Marketization of the State: Citizens, consumers and the Emergence of the Public Market, » in B. Guy Peters et Donald J. Savoie (éd.), *Governance in a Changing Environment* (Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 1995). (Au sujet des droits et des obligations en matière de prestation d'un service public, voir les pages 61-64 et 77).

OCDE, *Administration As Service: The public as client* (Paris, 1987), p. 19.

Seidle, Leslie, *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens*, IRPP.

Service to the Public task Force, *Report*, 12 octobre 1990.

LES INITIATIVES FÉDÉRALES

Rapports annuels adressés au premier ministre sur la fonction publique canadienne.

Rapports du Vérificateur général (évaluation des améliorations dans la prestation des services).

Swimmer, Eugene, Michael Hicks et Terry Milne. « Public Service 2000: Dead or Alive? » in Susan D. Philips (éd.), *How Ottawa Spends 1994-1995: Making Change* (Ottawa: Carleton University Press, 1994), p. 165-204.

SCT, *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des techniques de l'information.*

SCT. *Le système de gestion des dépenses au gouvernement du Canada.*

SCT. *Cadre d'examen des différents modes d'exécution des programmes.*

SCT. *Guides sur la qualité des services.*

SCT. « The Government of Canada Service Standards Initiative », 1994.

SCT. *Guide du gestionnaire* (sommaire des politiques clés).

SCT. *An Overview of Quality and Affordable Services for Canadians.* Conseil du Trésor.

LES RÉFORMES INTERNATIONALES

« Gurus in government, » *The Economist*, 20 mai 1995, p. 22.

Mascarenhas, R.C. « Building An Enterprise Culture In The Public Sector: Reform of the public sector in Australia, Britain and New Zealand », *Public Administration Review*, Vol. 53, n° 4 (juillet-août 1993).

OCDE. *Public Management Developments: Survey (1994).* (Paris : OCDE, 1994).

Seidle, F. Leslie. « Improving Service to the Public: Lessons and lures, » *Policy Options*, Vol. 15, n° 3 (avril 1994), p. 7-12.

St-Martin, Denis et Michael Collins. « Institutional Analysis of Recent Machinery-of-Government Reforms in Australia, United Kingdom, France and New Zealand, » Ottawa, Pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor, mars 1994.

United States General Accounting Office, *Managing for Results: Experiences Abroad Suggest Insights for Federal Management Reforms*, Washington, 1995.

Australie

Donald, Owen. « Quality Service Standards and Performance Information, » *Canberra Bulletin of Public Administration*, n° 74 (novembre 1993), p. 1-4.

Keating Michael et Malcolm Holmes. « Australia's Budgetary and Financial Management Reforms », *Governance*, Vol. 3, n° 2 (avril 1990).

Yeatman, Anna. « The Reform of Public Management: An Overview », *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 53, n° 3, (septembre 1994).

Suède

Gustafsson, Lennart. « Renewal of the Public Sector in Sweden », *Public Administration*, Vol. 65, n° 2 (été 1987).

Nouvelle-Zélande

- Appleby, Timothy. « The Land That Rolled The Dice », *The Globe and Mail*, 16 septembre 1995.
- Boston, Jonathan, Patrick Walsh, June Pallot et John Martin (éd.), *Reshaping the State: New Zealand's Bureaucratic Revolution* (Auckland: Oxford University Press, 1991).
- Lojkine, Susan M. « State Owned Enterprises - The New Zealand Experience », *Optimum*, Vol. 22, n° 1 1991-1992.
- Bureau du vérificateur général. « Preliminary Research on New Zealand Public Service Reform ». (Ottawa : BVG, 1992).
- Scott, Graham, Peter Bushnell et Nikitin Sallee. « Reform of the Core Public Sector: New Zealand Experience », *Governance*, Vol. 3, n° 2 (avril 1990).
- State Services Commission. « New Zealand Public Sector Reform 1993 ». (Wellington, NZ: SSC, 1993).

Royaume-Uni

- « A Riot Over Prisons ». *The Economist*, 21 octobre 1995. (Thème : De quelle façon la reddition de comptes ministériels peut déboucher sur une ingérence politique dans l'administration des organismes-cadres).
- Appleby, John. « The Use of Markets in the Health Service: The NHS Reforms and Managed Competition », *Public Money and Management*, Vol. 10, n° 4 (hiver 1990).
- Butler, Robin. « Reinventing British Government », *Public Administration*, Vol. 72, n° 2 (été 1994).
- Doern, G. Bruce. « The U.K. Citizen's Charter: Origins and Implementation in Three Agencies », *Policy and Politics*, Vol. 21, n° 1 (janvier 1993), p. 17-29.
- Doern, G. Bruce. « Executive Agencies in the U.K. and Canada: Revisiting the policy-implementation nexus ». Document non publié. Ottawa : août 1995.
- Ferley, Ewan. « The Creation and Evolution of Quasi-Markets in the Public Sector: Early Evidence from the National Health Service », *Policy and Politics*, Vol. 22, n° 2 (avril 1994), p. 105-12.
- Finer, Elliot. « The Next Steps Program: Executive Agencies in the United Kingdom », *Optimum*, Vol. 22, n° 1 1991-1992.
- Hogwood, Brian. « A Reform Beyond Compare: The Next Steps restructuring of the British Central Executive », *Journal of European Public Policy*, Vol. 1, n° 1 (1994), p. 71-94.
- Jenkins, Bill et Andrew Gray. « Reshaping The Management of Government: The Next Steps initiative in the United Kingdom », in F. Leslie Seidle (éd.) *Rethinking Government: Reform of Reinvention?* (Montréal : Institut de recherches politiques, 1993), p. 73-103.
- « Mandarins on Their Guard », *The Economist*, 16 juillet 1994.
- Massey, Andrew. *After Next Steps*, London, UK: Office of Public Service and Science, 1995.
- Trosa, Sylvie, *Next Steps: Moving On*, London, UK: Next Steps Team, Cabinet Office, 1994.
- Wilson, Doreen et David Wright. « Next Steps: Inside perspectives on civil service reform in the United Kingdom », *Optimum*, Vol. 23, n° 4, printemps 1993.

États-Unis

Carroll, James D. « The Rhetoric of Reform and Political Reality in the National Performance Review », *Public Administration Review*, Vol. 55, n° 3 (mai-juin 1995).

Halligan, John. « The Art of Reinvention: The United States National Performance Review », *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 53, n° 2 (juin 1994).

Kettl, Donald F. « Beyond the Rhetoric of Reinvention: Driving themes of the Clinton Administration's Management Reforms », *Governance*, Vol. 7, n° 3 (juillet 1993), p. 307-14.

Kettl, Donald F. « Appraising the NPR: Executive Summary », *The Public Manager*, Vol. 23, n° 3 (automne 1994), p. 3-10.

Seidman, Harold. « Government Corporations in the United States », *Optimum*, Vol. 22, n° 1 1991-1992.

LA NOUVELLE ADMINISTRATION PUBLIQUE / RÉINVENTER LA FONCTION PUBLIQUE

Borins, Sandford. « The New Public Management Is Here To Stay », *Canadian Public Administration*, Vol. 38, n° 1 (printemps 1995).

Dilulio, John Jr., Gerald Garvey et Donald F. Kettl. *Improving Government Performance: An Owner's Manual*, (Washington, DC: The Brookings Institution, 1993).

Gray, Andrew et Bill Jenkins. « From Public Administration to Public Management: Reassessing a revolution », *Public Administration*, Vol. 69, n° 1 (printemps 1991).

Hood, Christopher. « Public Administration and Public Policy: Intellectual challenges for the 1990s », *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48, n° 4 (décembre 1989).

Kernaghan, Kenneth. « Reshaping Government: The post-bureaucratic paradigm », *Canadian Public Administration*, Vol. 36, n° 1 (printemps 1993), p. 57-76.

Nathan, Richard P. « Reinventing Government: What does it mean? », *Public Administration*, Vol. 55, n° 2 (mars-avril 1995), p. 213-215.

Peters, B. Guy. « New Visions of Government and the Public Service » in Ingraham, Patricia et Barbara S. Romzek (éd.) 1994 *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 295-321.

Peters, B. Guy et Donald J. Savoie. « Reinventing Osborne and Gaebler: Lessons from the gore Commission », *Canadian Public Administration*, Vol. 37, n° 2, p. 302-322.

Peters, B. Guy et Donald J. Savoie (éd.), *Governance in a Changing Environment* (Montréal et Kingston: McGill-Queen's University Press, 1995).

Savoie, Donald J. « Reforming Civil Service Reforms », *Policy Options*, (avril 1994), p. 3-7. « What Is Wrong With The New Public Management? » *Canadian Public Administration*, Vol. 38, n° 1 (printemps 1995).

Seidle, Leslie (éd.). *Rethinking Government: Reform or Reinvention?* (Montréal : Institut de recherches politiques, 1993).

Trebilcock, Michael J. *The Prospects for Reinventing Government* (Toronto : C.D. Howe Institute, 1994).

LES PARTENARIATS

Kernaghan, Kenneth. « Partnership and Public Administration: Conceptual and practical considerations », *Canadian Public Administration*, Vol. 36, n° 1 (printemps 1993), p. 57-76.

CCPI. Descriptions des candidats au concours Partenariats 1995.

Optimum special issue, dossier sur le partenariat.

LES MESURES AXÉES SUR LES RÉSULTATS

Organisation de coopération et du développement économique. *Towards a Results-Oriented Culture*. (Paris : OCDE, 1993).

Organisation de coopération et du développement économique. *Performance Measurement in government: Performance measurement and results-oriented management* (Paris : OCDE, 1994).

Shick, Allen. « Budgeting for Results: Recent developments in five industrialized countries », *Public Administration Review*, Vol. 50, n° 1 (janvier-février 1990).

Wholey, Joseph S. et Harry P. Hatry. « The Case for Performance Monitoring », *Public Administration Review*, Vol. 52, n° 6 (novembre-décembre 1992).

LA QUALITÉ DU SERVICE

Common, Richard, N. Flynn et E. Mellon. *Managing Public Services* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993).

McCandless, Henry. « Improving Government's Service to the Public », Document de discussion du BVG, septembre 1995.

Plumptre, Tim et Donald Hall. « From Policy to Performance: Implementing service quality improvements in public sector organizations » (Ottawa : Centre canadien de gestion, 1993).

Seidle, F. Leslie. « Improving Public Services to Canadians: Roads not yet travelled », Document présenté lors de la Conference on Unsustainable Government, Victoria, Colombie-Britannique, le 24 mars 1994.

LES ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAL

Optimum, Vol. 22-2 1991-1992, Numéro consacré aux organismes de service spécial.

CVC. Documents sur l'OSS.

Wright, David et Graeme Waymark. *Special Operating Agencies: Overview of the Special Operating Agency Initiative*, Ottawa, ON: Conseils et Vérification Canada, 1995.

LA RÉFORME STRUCTURELLE

- Desvaux, James A. « Anticipating Uncertainty: The strategy-structure problem in public bureaucracy », *Governance*, Vol. 7, n° 1 (janvier 1994), p. 31-58.
- Doern, Bruce. « Efficiency-Democracy Bargains in the Reinvention of Federal Government Organization », in Susan D. Phillips (éd.), *How Ottawa Spends 1993-1994: A More Democratic Canada...?* (Ottawa: Carleton University Press, 1993), p. 203-30.
- Hoggett, Paul. « Administrative Reform of Central Government: Choosing structural options », Document de travail préparé pour le Secrétariat du Commonwealth, en novembre 1992 (au sujet du bien-fondé et des faiblesses possibles de la corporatisation, voir p.10-12).

ANNEXE B

MINISTÈRES PARTICIPANTS

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)
Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA)
Commission canadienne des droits de la personne (CCDP)
Agence canadienne de développement international (ACDI)
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC)
Agence spatiale canadienne (ASC)
Citoyenneté et immigration Canada (CIC)
Service correctionnel du Canada (SCC)
Ministère du Patrimoine canadien (PC)
Ministère des Pêches et Océans (MPO)
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC)
Ministère de la Défense nationale (MDN)
Environnement Canada (EC)
Santé Canada (SC)
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Industrie Canada (IC)
Justice Canada (JC)
Office national de l'énergie (ONE)
Archives nationales du Canada (ANC)
Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC)
Ressources naturelles Canada (RNCan)
Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC)
Commissariat à la vie privée du Canada (CVPC)
Revenu Canada (RC)
Statistique Canada (STC)
Transports Canada (TC)
Anciens combattants Canada (ACC)

ANNEXE C

PARTICIPANTS AU GROUPE DE DISCUSSION

Bill Baker, RC

Jack Chambers, ASC

Jacques Clavelle, MPO

Myra Corey, PC

Nancy Cutler, EC

Denis Desjardins, STC

Peter Estey, APECA

Ross Ferguson, ACDI

Peter Fisher, RNCAN

Peter Fleming, CRTC

Raphael Girard, CIC

David Grimes, EC

Yvon Goulet, STC

René Guindon, TPSGC

Dick Hodgson, MPO

Bob Joubert, DRHC

Bill McCulloch, TC

Nicole Mendehall, RC

Jean Murray, MPO

Mike Nelson, MDN

Weldon Newton, PC

Mary O'Rourke, Groupe de travail

Michel Paré, DRHC

Lynne Pearson, TPSGC

Paul Reddy, DRHC

Claudia Roberts, ACDI

Tom Ryan, CIC

Roy Sage, NRCAN

Anne Scotton, CC

Neil Tiessen, MPO

Thomas Townsend, SCC

Don Tulley, CNC

Dennis Wallace, AAC

Sam Wex, EC

François Yass, AAC

ANNEXE D

QUELQUES TYPOLOGIES DES ACTIVITÉS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Plusieurs typologies d'activités gouvernementales ont été élaborées. Les typologies qui suivent, et qui s'inscrivent en complément de celles décrites à la section 3.2, s'articulent autour de la structure des activités.

Activités axées sur la fonction

Groupe de travail FP2000 sur le service au public

- Politique, législation et services connexes offerts aux ministres (Q et R, discours, réponses à la correspondance, etc.)
- Réglementation et application des règlements (formulation des règlements, structures et mises en oeuvre, administration et application)
- Services directs (prestation d'avantages généralement par le truchement du transfert des ressources ou par la communication d'information, ou encore l'exploitation d'installations)
- Services de soutien indirects au reste de l'administration publique (services communs et services généraux)
- Services indirects offerts au public par le biais d'intermédiaires (ex. : médias, organismes provinciaux et municipaux) - prévisions météorologiques, services de santé, services d'éducation et services sociaux
- Autres services (ex. : recherche scientifique)

Activités axées sur les transactions

Secrétariat du Conseil du Trésor (Initiatives concernant les normes de service du gouvernement du Canada)

- Services conventionnels
 - information et avis
 - traitement d'application
 - services pratiques
- Services de réglementation
 - inspection
 - délivrance de permis
 - application
- Services d'achat
- Services internes

Activités axées sur l'organisation*Henry Mintzberg*

- Organismes de développement
 - dans le domaine de la recherche (ex. : laboratoires)
 - dans le domaine de la politique (ex. : finances)
 - au titre de projets spéciaux (culture, sports, industrie, etc.)
- Organismes de service
 - organismes de service généraux - au public (ex. : Poste Canada)
 - organismes de service généraux - au gouvernement (ex. : perception des impôts)
 - organismes de service spécialisés - au public (ex. : santé)
 - organismes de service spécialisés - au gouvernement (ex. : conseils internes)
- Organismes de contrôle
 - organismes de réglementation - au public (ex. : transport)
 - organismes administratifs - au gouvernement (ex. : organismes centraux)
 - organismes de protection - de l'État (ex. : police, armée)
- Intégration
 - organisation divisionnaire (conglomérats)
 - organisation axée sur l'entreprenariat (regroupement, rotation)

Activités axées sur le rôle*Bruce Doern*

Le fonctionnaire est un :

- instrument responsable et supervisé par le gouvernement élu démocratiquement, et évoluant dans un système hiérarchique;
- agent quasi-politique possédant un pouvoir discrétionnaire pour offrir des services en ayant recours à une batterie de politiques;
- spécialiste de l'optimisation des ressources, responsable du choix entre faire ou faire faire; c'est un gestionnaire des attentes et un véhicule de l'efficacité administrative ainsi que de l'affectation optimale des ressources;
- entrepreneur, relativement libre dans la prise d'initiatives, axé sur la clientèle et sur ce qu'elle désire, sur ce dont elle a besoin et sur ce qu'elle mérite, sur les plans de la forme et du fonds.

ANNEXE E

EXEMPLES ILLUSTRANT LES CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES DES SERVICES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Conseils de nature politique

Niveau A : À ce niveau, le grand public est essentiellement préoccupé par les *conséquences* des conseils d'ordre politique, surtout quant à l'importance perçue (pertinente) des politiques qui en découleront ainsi qu'à leur équité. La transparence avec laquelle on présente le bien-fondé et les conséquences envisagées de telle ou telle politique, ainsi que la précision et le caractère exhaustif⁴² de l'information sur lesquelles s'appuient les recommandations en matière de politique, ainsi que l'objectivité et la rigueur d'analyse des jugements fondés sur cette information, peuvent aussi être des sources de préoccupation. En tant que destinataires des conseils en matière de politique, les ministres se préoccupent aussi de facteurs comme les délais, la clarté, la cohérence des orientations du gouvernement et la sensibilité politique de ses décisions.

Niveau B : À ce niveau, les particuliers et les groupes du grand public sont préoccupés par le processus de collecte et d'analyse de l'information, précédant la recommandation des politiques. Parmi les facteurs importants, on retrouvera probablement la facilité avec laquelle les gens pourront faire part de leurs points de vue et de la façon dont ils perçoivent l'objectivité du processus, ainsi que l'impartialité et la rigueur du processus. D'autres ministères s'attendront plus à ce que le processus de formulation de conseils en matière de politique favorise une coordination efficace avec leurs propres politiques et tiennent compte des intérêts de leur clientèle.

Niveau C : À ce niveau, le public peut être préoccupé par la façon dont le gouvernement réagit aux difficultés qu'ils éprouvent dans la façon dont les politiques sont mises en oeuvre. En tant que clients immédiats de ce genre d'information, les groupes consultatifs de politique bénéficieront d'un contrôle et d'une transmission systématique, précise et opportune de l'information découlant de l'interface publique pertinente à la formulation de politique.

Paiements de transfert (droits à prestations, subventions, etc.)

Niveau A : À ce niveau, le public est préoccupé par des facteurs tels que *l'adéquation* de la politique de transfert en fonction des besoins du public, l'impartialité et la transparence apparente avec lesquelles le bien-fondé et les conséquences envisagées sont présentés. Dans bien des cas, on constatera d'importants écarts dans la façon dont différents groupes du public perçoivent la politique, selon leurs convictions, leurs valeurs et leurs priorités sur le plan politique.

Niveau B : À ce niveau, on peut retrouver, au nombre des préoccupations du public, la justification du critère ouvrant droit aux paiements de transfert, et les montants transférés. Le public pourra également demander qu'on lui démontre dans quelle mesure le programme de transfert peut permettre de réaliser les objectifs de politique énoncés, à l'appui des dépenses des fonds publics.

Niveau C : À ce niveau, le public s'intéresse surtout à l'application équitable et uniforme des règles d'admissibilité (notamment en ce qui concerne les efforts déployés pour éviter les fraudes et les déclarations frauduleuses) ainsi qu'à *l'efficacité et la rentabilité* du processus de prestation. Les bénéficiaires, quant à eux, sont préoccupés par des attributs touchant à la *qualité de service*, comme l'accessibilité, le côté pratique, la courtoisie, les délais d'exécution et la précision.

⁴² Quand on tient compte des perceptions de tous les groupes pouvant être effectivement touchés.

Réglementation

Niveau A : À ce niveau, les préoccupations du public concernent le bien-fondé de la politique de réglementation, en tant que réponse à un problème ou à une menace perçue.

Niveau B : À ce niveau, le public est principalement préoccupé par l'efficacité du règlement à régler le problème ou la menace. Les personnes réglementées, quant à elles, sont préoccupées par l'impartialité globale des règlements et la mesure dans laquelle l'approche réglementaire adoptée risque d'avoir un effet sur leurs opérations ou de leur imposer des coûts supplémentaires.

Niveau C : À ce niveau, le public peut être préoccupé par les frais généraux du programme de réglementation, par le degré suivant lequel les règlements seront appliqués et par les effets secondaires qu'ils auront (comme les coûts supplémentaires ou les inconvénients qu'ils occasionneront) et qu'ils pourront avoir à subir. Les personnes réglementées seront préoccupées par l'équité, l'impartialité et l'uniformité avec laquelle la stratégie d'application sera mise en oeuvre, ainsi qu'avec des facteurs tels la sensibilité face à leurs préoccupations, le traitement courtois et les directives claires.

ANNEXE F

INITIATIVES PROVINCIALES

À quelque niveau que ce soit de son organisation, le gouvernement du Canada réexamine toutes ses méthodes d'exécution du travail. Les pressions sont aujourd'hui énormes pour transformer l'administration publique et trouver ainsi des solutions viables aux problèmes causés par la diminution des transferts fédéraux, l'augmentation constante de la dette publique, et l'insistance de la population à exiger des biens et services publics qui soient abordables et accessibles, et que l'argent des contribuables soit dépensé de façon efficace et efficiente.

De nos jours, les gouvernements procèdent à toutes sortes de restructurations et « se creusent les méninges » pour trouver de nouveaux moyens de financer et de fournir les programmes et services publics. Les provinces quant à elles évaluent ce qu'elles font et comment elles le font, et par la même occasion cherchent des moyens nouveaux et innovateurs de collaborer avec les collectivités pour fournir des programmes et services. C'est ainsi que l'on constate que les provinces mettent à l'essai de nouveaux modèles de prestation et d'exécution.

On trouvera dans les paragraphes qui suivent les données que nous avons reçues de neuf des dix provinces en réponse à une demande formulée en décembre 1995. Il s'agit uniquement d'un aperçu de certains mécanismes uniques et innovateurs à la fois de prestation des services à la population canadienne. Pour obtenir des renseignements complémentaires sur des programmes précis, il suffit de s'adresser directement au gouvernement provincial concerné.

Il est bon de noter que le gouvernement de la Colombie-Britannique avait entrepris dès la fin des années 1980 bon nombre de ses initiatives de compressions, telles que réduction des effectifs et privatisation. Ces changements traduisent un mouvement vers une structure d'entrepreneuriat ou de marché, et une nouvelle culture de société. En conséquence, plusieurs des initiatives actuellement entreprises tiennent compte de la nécessité de travailler avec les fonctionnaires actuellement en poste pour restructurer la prestation des services. En fait, le gouvernement de la C.-B. insiste aujourd'hui sur une plus grande collaboration avec les syndicats et le personnel pour examiner les moyens d'améliorer la qualité des services fournis dans la province.

1. CHANGEMENTS À LA CONCEPTION DES PROGRAMMES

1.1 Réforme des règlements

- *Terre-Neuve* : Un examen de tous les règlements a été entrepris. À ce jour, il a permis de déterminer que 48 lois et 1 088 règlements ne seront pas remis en vigueur, que 123 lois seront ré-éditées mais comporteront d'importantes modifications, et que 1 147 règlements le seront également avec peu de changements, voire aucun. Ce processus devrait être terminé d'ici le 30 juin 1996.
- *Ontario* : Les modifications à la *Loi sur les mines* forceront les sociétés minières à « autoréglementer » la fermeture des mines. Cette modification clarifiera les modes de réglementation concernant la réhabilitation des mines, et réduira d'autre part les frais d'administration du gouvernement.
- *Ontario* : Il est indispensable de réduire le nombre de permis réglementaires. La loi a été changée pour supprimer l'obligation d'émettre des permis relativement à des activités précises; ainsi des permis ne seront plus nécessaires lorsqu'il y a de faibles risques de dommages ou de dégradations aux ressources naturelles.
- *Manitoba* : La province est sur le point de mettre en application des recommandations avancées par un comité conjoint secteur public/secteur privé prévoyant la réduction de 50 %

du nombre de nouveaux règlements; tous les nouveaux règlements feront l'objet de consultations avec les clients, dès le début, et à la fin un comité de caucus arrêtera des dispositions de réexamen. Tous les nouveaux règlements seront axés sur les résultats plutôt que sur le processus lui-même.

1.2 Regroupement et intégration des services

- *Nouvelle-Écosse* : Fusion des conseils scolaires qui passent de 22 à 6, plus un conseil francophone provincial.
- *Nouvelle-Écosse* : Restructuration des municipalités qui sont regroupées pour une plus grande efficacité régionale.
- *Î.-P.-É.* : Au lendemain des délibérations du groupe de travail de 1992 sur la santé, le gouvernement de cette province a réduit le nombre de structures administratives du système de santé de 23 à 8, dont 5 autorités régionales.
- *Ontario* : Trois ministères ont été regroupés en un seul, soit le ministère des Finances, réduisant ainsi le chevauchement dans les secteurs de la politique fiscale et de la conception et de l'administration des dispositions fiscales. Cette intégration a donné une organisation moins lourde, plus efficace et mieux adaptée aux besoins.
- *Manitoba* : La récente initiative intitulée Better Methods porte sur la plupart des systèmes administratifs internes du gouvernement. La phase I devrait permettre d'entreprendre une réorganisation évaluée à plusieurs millions de dollars grâce à l'élimination d'activités sans valeur ajoutée et à l'utilisation stratégique de la technologie.
- *Alberta* : La Agriculture Financial Services Corporation a été créée à partir de la Hail and Crop Insurance Commission et de la Agriculture Development Corporation. Cette intégration de services réduit les doublons administratifs et offre un service unique pour répondre aux besoins des clients en matière de finance et d'assurance.
- *Alberta* : Le Alberta Energy and Utilities Board a été créé à partir de la fusion du Energy Resources and Conservation Board et du Public Utilities Board du fait que la majorité des clients devait traiter avec ces deux conseils, bien souvent à propos de questions semblables. Cette fusion réduira les coûts administratifs et le temps que les clients doivent passer pour faire des représentations aux conseils de réglementation.
- *Alberta* : Le Department of Justice a été créé à l'issue de la fusion des ministères du Solicitor General et du Attorney General. La responsabilité de la justice civile et pénale se trouve désormais sous le même toit que le système du maintien de l'ordre et d'incarcération.
- *Alberta* : La responsabilité de la prestation des services sanitaires a été regroupée dans 17 autorités sanitaires régionales ce qui a facilité la coordination du système de prestation des soins de santé et débouchera sur un système plus efficace, abordable et responsable. Ces changements au système de soins de santé ont pour but d'améliorer la santé des citoyens, de réduire le recours aux soins hospitaliers et de mettre davantage l'accent sur le bien-être et la prévention.
- *Alberta* : Toutes les subventions aux municipalités ont été regroupées sous un seul ministère, intitulé Municipal Affairs, et dans la plupart des cas les obligations conditionnelles afférentes à ces subventions ont été supprimées.

1.3 Modifications aux règlements sur le financement

- *Manitoba* : La province a créé un Service First Fund en vertu duquel les ministères qui ont amélioré leurs services ou bien réduit le fardeau des règlements, tout en diminuant leurs coûts, peuvent conserver un tiers de leurs économies (un autre tiers allant au fonds pour financer d'autres innovations, et le dernier tiers permettant de rembourser la dette provinciale). En

outre, les ministères sont autorisés à conserver un tiers de toute recette non traditionnelle. L'objectif à long terme est de « financer l'innovation par les produits de l'innovation ».

2. NOUVEAUX MÉCANISMES DE PRESTATION ET D'EXÉCUTION

2.1 Décentralisation de la prise de décision

- *Nouveau-Brunswick* : Le personnel des centres de Service Nouveau-Brunswick (SNB) a élaboré une série de valeurs et de principes de fonctionnement pour le guider dans ses tâches quotidiennes. En outre, une série de normes de services ont été conçues pour la prestation des services dans les centres SNB.
- *Ontario* : Un Conseil du changement a été créé au ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels afin de donner une approche innovatrice à la gestion participative. Ainsi, le personnel de tous les niveaux (divisions, directions et autres) est appelé à y participer.
- *Colombie-Britannique* : Dans le cadre du Employee Suggestion Program, les fonctionnaires ont avancé des idées et proposé des solutions permettant des économies de plus de 5,27 millions de dollars en 1995.

2.2 Prise de décision axée sur la collectivité

- *Nouveau-Brunswick* : Dans le cadre de l'initiative Service Nouveau-Brunswick, des comités consultatifs locaux ont été créés lesquels offrent, de façon informelle, des conseils sur les heures de bureau et la demande locale de services, ainsi que leurs points de vue généraux sur le fonctionnement des centres.
- *Nouvelle-Écosse* : Des Community Health Boards ont été constitués afin d'appuyer les décisions locales et de donner des conseils aux autorités régionales.
- *Î.-P.-É.* : La restructuration entreprise par le gouvernement a délégué la prise de décision au niveau local, et les conseils communautaires de bénévoles ont la responsabilité des autorités locales. Le gouvernement a nommé les premiers membres à ces conseils, mais à partir de 1997 ce sont les collectivités qui éliront leurs membres. Ces conseils arrêtent les priorités pour répondre aux besoins de santé, et fixent les ressources disponibles pour satisfaire les besoins locaux. Cette initiative a permis la création de partenariats entre le système officiel et les réseaux communautaires informels de ressources et d'expertise.
- *Ontario* : Le gouvernement a créé le Comité consultatif de la faune aquatique et terrestre pour collaborer avec les clients concernant la conception et la prestation des programmes et services. En outre, le ministère des Ressources naturelles a entretenu des relations de collaboration avec ses clients, et à l'avenir la gestion des forêts fera appel à une plus grande participation et responsabilité du secteur privé. L'industrie des forêts assumera la responsabilité de la planification, des opérations financières, du respect des règlements et de la collecte des données conformément aux normes et politiques du gouvernement.
- *Ontario* : La Société de gérance des terres forestières privées facilite la gestion des ressources sur les terres privées, et fait appel à la participation des partenaires communautaires à un conseil de gérance de l'environnement pour trouver un juste équilibre entre les propriétaires fonciers et les autres intérêts. En outre, un fonds de pérennité des terres particulières alloue des sommes d'argent pour stimuler l'investissement au niveau des collectivités par les organismes de ressources, les fondations, l'industrie, les propriétaires fonciers et d'autres organismes non gouvernementaux de gestion des ressources.
- *Saskatchewan* : Le Saskatchewan Health Renewal prévoit une plus grande participation de la collectivité par la création de 30 conseils de santé de district qui seront principalement composés de membres élus par les résidents locaux.

- *Alberta* : Les programmes d'assistance sociale des enfants insistent dorénavant sur la participation des collectivités à l'élaboration et à l'exécution des programmes pour mieux atteindre l'objectif qui est de protéger les enfants et d'assurer leur sécurité.

2.3 Collaboration intergouvernementale

- *Terre-Neuve* : Un groupe de travail fédéral-provincial sur le développement économique communautaire a été constitué et chargé de faire des recommandations sur la création de zones économiques. À ce jour, 19 conseils de ce genre ont été créés.
- *Nouvelle-Écosse* : Des négociations sont en cours pour créer Atlantic Canada On-Line, service d'information électronique en direct au nom des quatre gouvernements des provinces de l'Atlantique.
- *Î.-P.-É.* : Les Regional Health and Community Services ont conclu de nombreux partenariats avec Développement des ressources humaines Canada en raison du partage de la même base de clients. Par exemple, East Prince Health a un agent de projet qui travaille dans les bureaux de DRHC à Summerside pour « People Investment » afin de traiter des questions relevant du chômage local. Dans la région de Queen, les agents régionaux de services sociaux partagent des locaux avec DRHC dans un centre commercial et envisagent d'intégrer leurs opérations et systèmes avec ceux du ministère fédéral. À Souris, DRHC et les agents régionaux provinciaux partagent des installations et des bases de données communes.
- *Ontario* : Un projet conjoint entre le ministère des Finances et Revenu Canada est en cours pour regrouper la production annuelle des régimes de pension.

2.4 Collaboration interministérielle

- *Nouveau-Brunswick* : Meilleure communication interministérielle entre les ministères de l'Administration de la justice et des Affaires sociales pour assurer la continuité et la coordination des services de prestation aux clients communs qui entrent dans le système judiciaire correctionnel ou en sortent.
- *Nouveau-Brunswick* : On dénombre actuellement quatre centres de Service Nouveau-Brunswick (SNB) dans la province, qui offrent plus de 60 services, représentent 16 ministères, sous un seul toit et derrière un seul comptoir. Les services vont des permis de conduire aux certificats de naissance en passant par des données sur les prêts aux étudiants et les permis de chasse. SNB est la preuve qu'un point de service unique pour les programmes et les services du gouvernement peut grandement contribuer à régler les questions d'accès et de satisfaction des clients. En outre, ces centres montrent comment réduire les coûts et les doublons par le partage de la prestation des services et l'utilisation d'une technologie de l'information de pointe.
- *Nouvelle-Écosse* : Access Nova Scotia est un partenariat avec tous les ministères gouvernementaux (sous la direction de la Economic Renewal Agency) qui offre aux Néo-Écossais des renseignements et des conseils sur les services et programmes actuellement offerts par tous les niveaux de gouvernement.
- *Nouvelle-Écosse* : Des négociations sont en cours avec un fournisseur pour élaborer et mettre en vigueur un seul numéro du gouvernement pour les personnes qui font des affaires qui ne sont pas de nature personnelle. La province se penche également sur l'introduction d'un seul permis au nom de plusieurs ministères.
- *Ontario* : Clearing the Path est une initiative interministérielle destinée à réduire la bureaucratie en rationalisant les systèmes d'inscription et de rapport. Elle prévoit l'enregistrement unique des raisons sociales, de la taxe de vente, de l'impôt santé des employeurs, et de l'indemnisation des accidents du travail, et permet aux entreprises de

recevoir des états de compte mensuels récapitulatifs et de payer les taxes et impôts en une seule fois. Ce programme est appuyé par 50 stations de travail uniques, libre-service. Le recours à la technologie a permis d'améliorer le service, par exemple de réduire la recherche de raisons sociales de 4 semaines à 5 minutes, et de procéder à l'inscription instantanée de la raison sociale d'une entreprise au lieu d'attendre de 6 à 8 semaines.

- *Ontario* : Le Centre de données fiscales offre des services de virement, de saisie de données et de transfert électronique de données électroniques en partenariat avec quatre ministères et la Commission des régimes de retraite de l'Ontario et Revenu Canada.
- *Ontario* : Le ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels travaille en étroite collaboration avec celui du Procureur général pour rationaliser la technologie de l'information, les finances et les services de RH entre les deux ministères.
- *Ontario* : L'initiative Procurement Card est menée par le ministère des Finances dans le but d'être mise en application à l'ensemble du gouvernement d'ici avril 1996. Ce document d'approvisionnement sera mis en place en partenariat avec des institutions financières du secteur privé.
- *Ontario* : Le Régime des obligations alimentaires envers la famille a créé des partenariats de travail avec d'autres ministères, des organismes gouvernementaux et le secteur privé dans le but d'améliorer le paiement des pensions alimentaires.
- *Saskatchewan* : Le Action Plan for Children est une entente de collaboration de sept ministères qui a pour but d'améliorer le bien-être des enfants, des jeunes et des familles. Ce programme prévoit des partenariats pour concevoir des approches communes aux questions touchant les enfants. Ce programme de prévention devrait permettre au gouvernement de faire des économies grâce à la réduction future de la demande d'aide sociale, de l'enseignement correctif et des pertes dues aux crimes. Il appuie les besoins de services des clients en garantissant la prestation de services dans la collectivité.
- *Alberta* : Des initiatives sont en cours pour regrouper diverses responsabilités en matière d'inspection et de permis de sorte qu'un seul inspecteur puisse prendre en charge diverses responsabilités liées aux règlements.

2.5 Partenariats avec des organismes de l'extérieur

- *Nouveau-Brunswick* : L'initiative Early Detection Program of the Integrated Justice a pour objet de travailler avec les collectivités locales et d'autres organismes sociaux pour donner aux agents de police une meilleure compréhension des questions communautaires afin d'aider les familles qui risquent d'entrer dans le système judiciaire.
- *Nouveau-Brunswick* : L'Équipe IBM est le consortium qui a été chargé de concevoir et de mettre en application un système intégré de gestion des recettes. Les membres de ce consortium comprennent IBM Canada Limited, la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Limitée, DMR Group Inc., KPMG Management Consulting, Datacor/ISM Information Systems Management Atlantic Corp., Job Oriented Training Inc. et Hawk Communications. Les services seront payés à partir des économies ainsi réalisées par l'augmentation des recettes et (ou) la réduction des coûts.
- *Nouvelle-Écosse* : Conjointement avec une entreprise du secteur privé, des changements sont sur le point d'être apportés au Registry of Joint Stocks et à la direction générale des entreprises pour décentraliser les fonctions liées à l'inscription des sociétés.
- *Î.-P.-É.* : Le East Prince Youth Development Centre est une initiative communautaire et interinstitutions préoccupée par les besoins et questions des jeunes et des jeunes adultes dans la région de Summerside. Les partenaires sont DRHC Summerside, la GRC, East Prince Health, le Conseil scolaire Western, trois écoles secondaires de deuxième cycle, la ville de

Summerside, la police de Summerside, la John Howard Society, la Greater Summerside Chamber of Commerce, le Summerside Christian Council et le Programme des services d'emploi aux jeunes. Avant le lancement de ces initiatives, tous ces organismes abordaient séparément les questions des jeunes et leurs besoins.

- *Ontario* : GEO Entreprises Ontario (GEO) est une approche davantage commerciale aux affaires gouvernementales qui prône une meilleure utilisation des ressources et prévoit la conclusion de partenariats viables avec le secteur privé. GEO coordonne et commercialise des produits et services tels que consultations, données, publications et laboratoires.
- *Ontario* : Collaboration avec des organismes de l'extérieur dans l'élaboration et l'exécution de programmes d'exploitation agricole environnementale. À l'heure actuelle, une organisation privée et sans but lucratif est chargée de la conception et de l'administration du programme, alors que le gouvernement fédéral assure le financement et le gouvernement provincial l'expertise et les conseils techniques.
- *Ontario* : Une proposition a été approuvée pour que le Programme de gardes forestiers de l'Ontario envisage des partenariats.
- *Saskatchewan* : Le Multi-Party Training Plan est un programme conjoint d'aide à la formation et au placement entre la province, le gouvernement fédéral, les organismes autochtones et l'industrie minière du Nord. Dans le cadre de ce programme, les parties acceptent de partager les coûts de 10,5 millions de dollars du volet formation qui prépare les gens du Nord en vue des nouveaux emplois dans l'industrie minière jusqu'en 1999. La mise en application de ce programme est coordonnée par le Comité directeur du secteur minier, groupe de parties prenantes présidé par l'industrie et préoccupé par la question du développement du Nord, les autres participants venant des collèges régionaux, du secteur de l'enseignement de la province, de celui du développement économique ainsi que des autorités indiennes et métisses. Ce plan est actuellement examiné par l'industrie forestière de la province comme modèle de rattrapage scolaire, de perfectionnement professionnel, de formation et d'emploi pour les gens du Nord.
- *Colombie-Britannique* : La Purchasing Commission a conclu des ententes spéciales de licences avec des organismes de l'extérieur. Ainsi, le gouvernement a élaboré un programme de formation prévoyant une plus grande sensibilisation aux questions du harcèlement. Dans le cadre d'une telle entente, les vendeurs de cours de formation du secteur privé se servent actuellement de ce produit.

2.6 Délégation

- *Nouveau-Brunswick* : Improved Community Alternatives est un programme destiné à déléguer les ressources des institutions existantes à une infrastructure communautaire élargie reconnue comme étant une solution de rechange crédible pour les délinquants non dangereux.
- *Nouvelle-Écosse* : La Economic Renewal Agency a été restructurée afin de fournir des services régionaux, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes en matière de prestation de services incombant au niveau régional.
- *Ontario* : La province a délégué aux municipalités toutes les responsabilités relatives à l'approbation des demandes d'utilisation des terres, mais elle conserve néanmoins un rôle aux niveaux de la politique, de l'examen et des appels. En outre, le ministère des Affaires municipales et du logement va coordonner un système de guichet unique avec la participation de sept autres ministères.
- *Saskatchewan* : Dans le cadre de l'initiative Health Renewal, le ministère a délégué la responsabilité des services de santé communautaire aux conseils de district, ces derniers étant responsables de la prestation de services sanitaires continus. À l'heure actuelle, la province élabore et met à l'essai divers modèles de centres de santé communautaire.

- *Alberta* : Des initiatives sont en cours pour coordonner la prestation des services sociaux et des services interministériels aux enfants dans le cadre de modèles de prestation régionaux axés sur la communauté.

2.7 Nouvelles formes d'organisation

- *Nouvelle-Écosse* : La toute nouvelle société d'État appelée Nova Scotia Innovation Corporation va jouer un rôle moteur dans l'évolution des secteurs industriels à base de technologie, dont le mandat incombaît auparavant à diverses divisions ministérielles.
- *Î.-P.-É.* : Le gouvernement a créé une Health and Community Services Agency qui fonctionne sous la direction d'un conseil provincial. Cet organisme s'occupe de l'élaboration du plan provincial (y compris des services fondamentaux) qui seront fournis à l'échelle de la région et de la province, de la conception des programmes, de la coordination et de la planification, des questions du personnel et de l'allocation des ressources aux services de santé, et fait rapport au ministère par l'intermédiaire du président du Conseil provincial.
- *Ontario* : La province a récemment mis sur pied la Ontario Transportation Capital Corporation (OTCC) qui est chargée de concevoir un projet innovateur pour financer les gros projets de construction et de transport. OTCC produira de nouvelles recettes en imposant des frais de péage afin de défrayer les coûts de construction et d'entretien associés, et d'être autosuffisante. OTCC a également fait appel à des partenariats du secteur privé pour accélérer la construction.
- *Ontario* : Le ministère de la Consommation et du Commerce (MCC) a invité le secteur privé à participer à un projet et à lui fournir 50 % du financement destiné à automatiser le système de renseignements sur l'enregistrement des terres de la province. Une entreprise du secteur privé, Teranet Land Services Incorporated, a ainsi été créée. L'élaboration d'un modèle de partenariat a permis aux clients du MCC de faire leurs propres recherches et d'enregistrer leurs documents en dehors des heures de bureau normales.
- *Ontario* : La province a créé la Ontario Financing Authority (OFA) qui coordonne les emprunts et les investissements (et agit comme intermédiaire financier) au nom de la province, de ses sociétés d'État et d'autres organismes publics.
- *Ontario* : Le ministère des Ressources naturelles (MRN) propose actuellement la création d'un organisme de services spécial, Parcs Ontario qui offrira des services davantage rentables aux clients tout en assurant les liens avec le Ministère.
- *Ontario* : Une entreprise sans but lucratif a été créée pour administrer et distribuer la part du fonds fédéral d'adaptation et d'aménagement rural qui revient à l'Ontario.
- *Manitoba* : La province a créé huit organismes de services spéciaux (OSS), sept autres étant prévus au cours du prochain exercice financier et 40 autres faisant l'objet d'une analyse de faisabilité. Le Manitoba est la seule province du Canada ayant une loi spécifique qui régit la création des OSS.
- *Colombie-Britannique* : À l'heure actuelle, quatre unités organiques sont devenues des OSS, et trois autres en sont à l'étape préliminaire. Bien que les OSS de cette province n'aient pas de législation pertinente, leur objectif est de réduire les dépenses publiques.

2.8 Privatisation

- *Nouvelle-Écosse* : Le ministère des Ressources naturelles a signé une entente avec une collectivité locale pour la prise en charge et l'exploitation d'un parc d'animaux. Elle évalue à l'heure actuelle la viabilité de la privatisation d'autres exploitations et de la prise en charge des installations correctionnelles.

- *Ontario* : La direction PPSR du ministère de la Consommation et du Commerce, en partenariat avec le ministère des Transports et celui des Finances, a élaboré une initiative unique, appelée Used Vehicle Information Package, pour fournir des renseignements sur les véhicules et déterminer s'il y a des droits de gage enregistrés. Auparavant, il fallait obtenir ces données auprès de deux ministères différents. Cette initiative offre également diverses options de prestation de services, notamment un service téléphonique de 24 heures, et le paiement par carte de crédit.
- *Ontario* : La province a procédé au transfert des programmes d'amélioration des bovins de boucherie et des porcs à deux organismes du secteur privé, soit Beef Improvement Ontario et Ontario Swine Improvement. Ces nouvelles organisations fixent les frais d'utilisation des produits et services d'après les coûts réels et les réactions du marché.
- *Ontario* : La province a proposé la privatisation des programmes et services liés aux pépinières et aux couvoirs.
- *Alberta* : Privatisation de la vente au détail des boissons alcoolisées.
- *Alberta* : Privatisation de l'émission des licences, des permis et certificats par l'intermédiaire de l'Alberta Corporated Registry.
- *Alberta* : Privatisation de l'exploitation des systèmes centraux de comptabilité et de paiement des comptes.

2.9 Nouvelles ententes contractuelles

- *Nouvelle-Écosse* : La province négocie des contrats avec des entreprises du secteur privé pour la construction et l'entretien d'établissements scolaires ainsi que d'une autoroute.
- *Ontario* : Transfert aux banques et institutions financières de la responsabilité opérationnelle des activités détaillées, répétitives et à forte intensité de main-d'oeuvre. Introduction d'autre part de l'option de virement direct pour les clients, le personnel, les prestataires de services et les vendeurs.

3. CHANGEMENTS AXÉS SUR LE CLIENT

3.1 Accès unique

- *Nouveau-Brunswick* : Les clients de la Police, du ministère de la Justice et du Solliciteur général sont en mesure d'avoir accès aux services ou peuvent être orientés vers des services adéquats avec le minimum de dédoublement ou de transfert d'un service à l'autre. L'accès unique fournit des données sur les divers genres d'aide et de soutien offerts par les organisations gouvernementales et non gouvernementales.
- *Terre-Neuve* : Cinq Government Service Centres ont été créés pour regrouper les services de permis, de licence et d'inspection en une seule agence afin de donner aux clients un service unique.
- *Manitoba* : Partage des locaux entre les fonctionnaires fédéraux et provinciaux des ministères respectifs de l'environnement pour réduire les coûts et offrir un service unique aux clients.
- *Saskatchewan* : Création de nouvelles Family Law Divisions de la Cour du Banc de la Reine qui prévoient qu'un seul tribunal s'occupera de toutes les affaires touchant le droit de la famille.
- *Colombie-Britannique* : Depuis quelque temps déjà les bureaux du Government Agent offrent aux collectivités locales un accès unique à une gamme de services et de programmes du gouvernement. Il s'agit là d'un moyen efficace de regrouper des services afin d'en améliorer l'efficacité et de les rendre plus pratiques pour le client.

3.2 Accès plus pratique

- *Nouveau-Brunswick* : Les centres de Service Nouveau-Brunswick ont des heures d'ouverture plus longues afin de répondre aux besoins de leurs clients. Par exemple, le centre de Woodstock est ouvert 58 heures par semaine, six jours par semaine.
- *Nouveau-Brunswick* : Le nouveau Système de gestion des recettes va permettre de gérer la collecte des recettes provenant des droits et licences, ainsi que l'impôt foncier et la taxe à la consommation. Ce nouveau système facilitera la tâche des entreprises et des contribuables pour transmettre des données au gouvernement et faire leurs paiements de façon électronique, par téléphone ou ordinateur.
- *Nouvelle-Écosse* : Élargissement des heures d'ouverture du bureau d'enregistrement des véhicules automobiles.
- *Ontario* : Production en direct de certificats dans plusieurs régions éloignées. Grâce à la technologie de l'information, il est maintenant possible d'obtenir des certificats en quelques minutes au lieu d'attendre plusieurs journées.
- *Ontario* : La province a récemment créé la Ontario Depression Hotline grâce à laquelle les clients peuvent demander des renseignements sur les dépressions, les symptômes et les services de traitement offerts, et les médecins peuvent quant à eux obtenir des renseignements sur les nouveaux traitements, médicaments et techniques pour les personnes qui souffrent de dépression. Cette nouvelle initiative a été élaborée en partenariat avec l'Association médicale de l'Ontario et l'industrie pharmaceutique.
- *Alberta* : Les magasins de vente d'alcools ont des heures d'ouverture plus pratiques, à un plus grand nombre d'endroits. En outre, le décor est plus accueillant, le service meilleur et la sélection plus grande.
- *Alberta* : Les citoyens peuvent maintenant avoir accès à une plus vaste gamme de services par l'intermédiaire des Registry Offices qui ont des heures d'ouverture plus longues à des endroits plus pratiques. Par exemple, les clients peuvent maintenant renouveler leur permis de conduire pendant qu'ils font leurs courses dans un centre commercial.
- *Colombie-Britannique* : La province a récemment procédé au déménagement des bureaux d'enregistrement des véhicules automobiles dans des centres commerciaux et en a prolongé les heures d'ouverture.

3.3 Simplification de processus

- *Nouveau-Brunswick* : La province a récemment mis en place un autre mode de règlement des différends pour régler les affaires civiles. Cette nouvelle méthode s'est avérée plus efficace et a permis de réduire grandement le temps nécessaire à de telles tâches.
- *Ontario* : L'intégration des bases de données de toutes les situations fiscales a permis d'offrir un service unique. Ces changements ont débouché sur des méthodes comptables normalisées et permis de rationaliser les inscriptions.
- *Ontario* : Le Bureau d'arbitrage qui s'occupe des appels en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, a créé une journée des « petites créances » au cours de laquelle tous les conflits de 3 000 \$ ou moins sont traités successivement au lieu de prévoir une audition pour chacun d'entre eux.
- *Ontario* : La Metro Toronto Courts Administration a lancé une initiative intitulée Business Process Re-engineering qui a ramené de 55 à 15 le nombre d'étapes au tribunal civil grâce à une approche d'équipe dirigée par le personnel.

- *Colombie-Britannique* : Le personnel et la direction du Sheltered Aid For Elderly Residents ont éliminé environ 20 % de leurs opérations entraînant ainsi la suppression d'un délai d'attente de trois mois, une augmentation de la satisfaction du personnel, une amélioration du service et une plus grande efficacité.

3.4 Utilisation de la technologie pour améliorer l'accès

- *Nouveau-Brunswick* : Introduction de numéros de téléphone sans frais pour donner aux clients un accès plus pratique aux renseignements du gouvernement.
- *Nouveau-Brunswick* : Nouveau-Brunswick au travail a adopté une approche de gestion de cas ayant entraîné la création d'un nouveau système de technologie et de nouvelles méthodes et capacités de travail pour appuyer le système.
- *Nouvelle-Écosse* : La province a recours à un système intégré de transmission voix-données pour fournir divers renseignements, qu'il s'agisse de demandes de prêts d'étudiants, de la valeur de voitures d'occasion, de l'impôt à verser sur une vente privée, du renouvellement de renseignements sur des véhicules, ou de la collecte de la taxe de vente par les entreprises. En outre, elle se sert aussi de la technologie de la réponse automatique par télécopieur pour envoyer des renseignements aux entreprises sur la taxe de vente provinciale. Toutes les données du gouvernement sont aussi offertes sur le réseau Internet.
- *Nouvelle-Écosse* : Un projet pilote est en cours avec le Registry of Motor Vehicles pour utiliser la technologie du kiosque et donner un meilleur service au public.
- *Ontario* : Huit kiosques libre-service sont actuellement à l'essai pour offrir des produits et services du gouvernement de façon plus pratique. Depuis le lancement de ce projet pilote en septembre 1993, plus de 270 000 opérations ont été faites, 50 p. 100 d'entre elles ayant eu lieu en dehors des heures de bureau normales. En date du 31 mars 1996, 60 autres kiosques avaient été ouverts à travers la province. Ce projet est fourni presque entièrement par le secteur privé de façon efficace et moderne, y compris le matériel, le logiciel, le contrôle, l'entretien et le stockage.
- *Ontario* : La Commission des permis de vente d'alcool de l'Ontario a automatisé toutes ses activités et rationalisé ses procédés afin d'améliorer la prestation de ses services aux clients. Les demandes de permis peuvent maintenant être traitées en 20 minutes et non plus sept jours, et les permis de vente, pour lesquels il fallait attendre quatre mois, peuvent dorénavant être accordés en moitié moins de temps.
- *Ontario* : Les gestionnaires d'Innovative Sudbury de la Direction des normes d'emploi du ministère du Travail ont fait appel aux services d'un câblodistributeur communautaire local pour diffuser une série d'émissions téléphoniques afin d'annoncer et de discuter les normes d'emploi, ainsi que les questions touchant la santé et la sécurité au travail.
- *Ontario* : Le Ontario Hospital Financial and Statistical System est un système informatisé en direct qui donne au ministère de la Santé, à l'Association des hôpitaux de l'Ontario, aux hôpitaux et au Conseil de santé de district des données financières et statistiques sur les hôpitaux de la province.
- *Ontario* : Les travailleurs en service social individualisé peuvent dorénavant saisir des données de façon électronique et non plus manuelle, et peuvent faire appel à une véritable structure de services à la clientèle et à des ordinateurs de bureau.
- *Ontario* : Archives Ontario procède à la restructuration de sa technologie de l'information afin de promouvoir le libre-service auprès de ses clients, de rationaliser ses services et de réduire ses frais généraux d'administration.

- *Ontario* : La Outdoors Card offre un processus rationalisé et une approche unique pour obtenir divers permis de chasse et de pêche. La nouvelle technologie de transmission de la voix a amélioré l'accès aux clients.
- *Saskatchewan* : La province poursuit des initiatives ministérielles destinées à réduire les obstacles à l'acquisition de données sur la santé grâce au partage de la technologie dans l'industrie de la santé et à des améliorations en la matière. Les activités comprennent notamment l'intégration totale des systèmes d'information et des bases de données du ministère de la Santé, et l'élaboration de systèmes d'information de district en direct où les informations peuvent être obtenues auprès de bases de données centrales et partagées entre les districts de santé.

3.5 Initiatives sur la qualité des services

- *Terre-Neuve* : Une unité de la qualité permanente des services a été créée à la Commission de la fonction publique (CFP) de cette province, et un Conseil de la qualité des services, composé de représentants gouvernementaux et non gouvernementaux, offrira des conseils et directives en la matière. La CFP travaillera en collaboration avec d'autres ministères et le REDB pour concevoir des services qui répondront mieux aux besoins de la clientèle.
- *Nouveau-Brunswick* : Pour améliorer la qualité de la prestation des services, le personnel des centres de Service Nouveau-Brunswick a suivi une formation polyvalente pour fournir une gamme de services allant de l'émission de permis de pêche à la fourniture de données sur des tests d'échantillon d'eau. Tout le personnel a suivi un programme de formation intensive de six semaines en salle de classe, lequel comptait aussi un volet pratique. Les modules de formation comportaient le service à la clientèle, la constitution d'équipes ainsi que des instructions sur les procédures à suivre dans la prestation des services.
- *Nouvelle-Écosse* : Le ministère des Affaires municipales a travaillé en collaboration avec quatre administrations municipales pour améliorer la qualité et les méthodes d'échange et de mise à jour des données sur l'évaluation foncière et autres.
- *Colombie-Britannique* : Dans les années 1990, le gouvernement a lancé « Service Quality BC » qui part du principe qu'une fonction publique, abordable, efficace, novatrice et axée sur le client ne pourra être mise en place qu'en insistant sur les principes de la qualité et du service.
- *Colombie-Britannique* : En 1995, la province a mis en place des initiatives destinées à promouvoir la responsabilisation et la gestion du rendement, lesquelles ont eu des répercussions positives sur la qualité et l'efficacité de la prestation des services.

4. AUTRES

4.1 Restructuration

- *Î.-P.-É.* : La province a récemment créé des autorités régionales (cinq en tout) qui regrouperont en un seul système intégré une gamme de services, par exemple santé, traitement de la toxicomanie, soutien du revenu, services sociaux et correctionnels. Cette réforme prévoit un nouveau système de gérance axé sur la participation de l'individu, de la famille et de la collectivité, et qui sépare la politique, les programmes et la prestation.
- *Nouveau-Brunswick* : Développement des ressources humaines a dirigé une vaste initiative de transformation ayant nécessité la participation des employés.
- *Ontario* : La Police provinciale de l'Ontario a entrepris une profonde restructuration de ses opérations qui prévoit de diminuer le nombre d'échelons, de réduire les coûts, de se pencher sur les contraintes et de trouver des moyens de gérer les taux très élevés de départ à la retraite et d'usure naturel des effectifs. Ce processus prévoit l'élaboration d'un plan organique exhaustif

et de plans de mise en application à différents niveaux comportant trois parties : restructuration des opérations; conception organisationnelle, et planification de la mise en oeuvre.

- *Ontario* : À la suite de la réorganisation du ministère des Ressources naturelles, une approche d'équipe a été mise en place en ce qui a trait à la prestation des services sur le terrain. La structure de prestation permet au personnel du Ministère de mieux connaître les ressources naturelles et autres questions connexes à certains secteurs, et d'être ainsi mieux équipé pour répondre aux besoins de la clientèle.
- *Ontario* : En 1995, le gouvernement a annoncé le projet de restructuration de son administration interne dans le but de réduire ses dépenses en la matière de 33 % (ou 300 millions \$) au cours des deux prochaines années. Il est prévu que cette initiative réduira la bureaucratie grâce à une rationalisation des politiques, règlements et autres exigences, en plus de modifier la façon dont les services administratifs sont fournis grâce à la normalisation, à la réorganisation, à l'intégration, à un nouveau mode de prestation des services, etc. Par ailleurs, tous les services interactifs non permanents seront délégués à des prestataires de services (c.-à-d. sous-traités à des entreprises du secteur privé ou bien regroupés avec ceux d'un autre ministère).
- *Saskatchewan* : La province a procédé à une restructuration en profondeur de son ministère de la Santé afin de mettre en place un nouveau cadre de prestation des services de santé.
- *Alberta* : La Workers Compensation Board a été retirée des comptes cumulatifs de la province et est dorénavant une entité autonome. Elle est responsable envers les employeurs qui versent les contributions, et envers les travailleurs et travailleuses qui déposent des plaintes. Le Conseil est entièrement financé par les employeurs et fonctionnera sans déficit ou dette comblé à partir des fonds publics.
- *Alberta* : La Alberta Securities Commission est une entité distincte entièrement financée par ceux qui s'en servent. Cette commission a adopté le principe du recouvrement total des coûts sans faire appel aux deniers publics.
- *Colombie-Britannique* : En réponse au récent budget qui prévoit la suppression de 450 postes de superviseurs au cours de l'exercice 1995-1996, le gouvernement a mis en place une Organizational Review Initiative qui prévoit de circonscrire les domaines où des postes peuvent être éliminés et de mettre en place un projet-pilote sur de nouvelles méthodes de prestation de services dans les régions.

4.2 Collaboration avec des syndicats

- *Ontario* : La Commission des appels de la fonction publique a élaboré une politique sur une procédure expéditive d'arbitrage avec MBS et le SEEFPO pour régler les cas devant durer moins de cinq jours. En vertu de cette nouvelle méthode, aucune preuve n'est présentée et aucun témoin n'est convoqué; seuls des arguments sont présentés dans un mémoire, ce qui réduit les coûts et les délais.
- *Saskatchewan* : La province poursuit ses activités en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre et de mise en application de stratégies en la matière au niveau des districts, conjointement avec la Saskatchewan Association of Health Organizations et des syndicats.
- *Colombie-Britannique* : En 1994, le gouvernement et son plus grand syndicat, le Syndicat des fonctionnaires provinciaux de la Colombie-Britannique, ont signé un protocole d'entente dans le cadre duquel ils travailleront ensemble pour donner des services de meilleure qualité aux habitants de la province. Dans un esprit de renouvellement et de partenariat, diverses unités du gouvernement ont constitué des équipes chargées d'examiner et d'améliorer leurs méthodes de travail.

ANNEXE G

EXAMEN DES PROGRAMMES

(Budget 1995)

Commercialisation/Privatisation

- *TC* Système de navigation aérienne
- *TPSGC* Groupe Communication Canada

Transfert des responsabilités

- *MPO* Transfert possible aux provinces de la gestion des pêches et des eaux intérieures
- *TPSGC* Transfert des ports de plaisance aux municipalités/autres
- *TC* Transfert des aéroports aux autorités locales de l'aéroport
- *MAECI* Transfert de Radio-Canada international à CBC

Abandon

- *TPSGC* Suppression de l'approvisionnement en articles stockés et fermeture des magasins et des entrepôts

Réduction ou suppression des subventions

- *AAC* Suppression des subventions cérésières conformément à la Loi sur le transport des grains de l'Ouest
- *AAC* Subventions accordées aux groupes de fermes de lait industriel réduites de 30%
- *AAC* Cessation du versement de la subvention d'aide au transport des aliments du bétail
- *MPO* Retrait du programme d'assurance des bateaux de pêche
- *MPO* Liquidation de l'Office des prix de la pêche Canada
- *NRCan* Suppression des ententes sur l'exploitation des ressources forestières et minières
- *NRCan* Fin de l'aide financière apportée aux megaprojets énergétiques (après Hibernia)
- *TC* Suppression de la ARFAAet de la MFRA
- *IC* Les subventions accordées aux entreprises diminuent de 60%
- *ODR* Les prêts se substituent aux subventions
- *IC* Les prêts se substituent aux subventions
- *SGC* Diminution des subventions et des contributions, arrêt du versement de fonds aux centres de criminologie universitaires
- *PC* Réduction du budget pour Radio-Canada, Téléfilm Canada et l'ONF
- *SC* Réduction des budgets de fonctionnement des parcs nationaux
- *ACDI* Réduction des contributions versées aux institutions financières internationales

- *ACDI* Réduction des dépenses de programmes
- *SC* Réduction du financement pour le Conseil de recherches médicales, pour le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés et pour le Conseil de contrôle de renseignements relatifs aux matières dangereuses
- *SC* Restriction de l'expansion du Programme des services de santé des indiens (en contrepartie, plus grande participation des Premières nations à la gestion du programme)
- *DRHC* Gel des transferts aux provinces en vertu du Programme sur la réadaptation professionnelle des personnes handicapées
- *MAINC* Pas de changement essentiel mais restriction de la croissance
- *SCHL* Réduction du financement des projets de logement social et du financement de la recherche et de l'administration des logements
- *ACC* Suppression de certains avantages
- *ACC* Suppression de l'aide à la formation et à l'éducation des pensionnés étant donné qu'elle fait double emploi avec d'autres sources de financement

Regroupement et réduction des transferts

- *AAC* Passage aux données complètes sur les exploitations par rapport à une analyse limitée aux seules denrées agricoles (Nota : formule plus flexible coûtant 30% de moins)
- *DRHC* Utilisation plus souple des fonds de l'A.-C. pour améliorer l'aide à l'emploi
- *DRHC* Combinaison du financement de programmes avec le Fonds d'investissement des ressources humaines pour permettre aux gens de trouver un emploi, de combattre la pauvreté infantine, et pour aider les plus démunis
- Remplacement du FPE et du RAP par une subvention globale (elle permet de réduire et de stabiliser les fonds fédéraux tout en donnant plus de latitude aux provinces) - elle réduit en outre les coûts administratifs

Regroupement des activités

- *EC* Regrouper la SEA
- *IC* Réduction et réorientation des directions sectorielles
- *SGC* Projet de regroupement des activités de répression de la criminalité à la GRC
- *RC* Regroupement de plusieurs activités

Regroupement des installations

- *MPO* Ports de pêche commerciale
- *RNCan* Réduction de nombre de centres de foresterie/bureaux qui passent de 16 à 5 et ont un mandat national
- *DRHC* Regroupement de quelques bureaux
- *TPSGC* Regroupement de la production de chèques et des lieux d'impression et des centres de données

Intégration des programmes

- *MPO* Flottes de la GCC et de la POC
- *JC* Possible fusion de la Cour fédérale-Division de première instance avec la Cour de l'impôt
- *SC* Regroupement du Programme de promotion de la femme de la DRHC et de la Condition féminine

Projets de guichet unique

- *AAC* Service de commercialisation agro-alimentaire (intégrant et coordonnant les nouvelles initiatives d'aide au développement du commerce et des marchés)

Réduction des chevauchements ou des doubles emplois

- *AAC* Inspection des aliments et activités de réglementation
- *IC* Élimination des chevauchements avec d'autres organismes fédéraux dans les programmes industriels régionaux
- *ODR* Volonté d'établir des stratégies avec des provinces pour réduire les chevauchements ou les doubles emplois

Systèmes communs

- *TPSGC* Mise en place de systèmes financiers et de rémunération à l'échelle de la fonction publique

Récupération des coûts

- *AAC* Auprès de l'industrie au titre de l'inspection et de la réglementation
- *MPO* Hausse des droits d'utilisation des ports de pêche
- *MPO* Hausse des frais de services et de permis
- *EC* Possibilité de récupérer les coûts des évaluations environnementales
- *TC* Frais de services de la navigation aérienne en route et autres augmentations possibles
- *JC* Projets pilotes de récupération des coûts au sein des ministères
- *CCN-PC* Activités menées sur une base plus commerciale
- *CIC* Introduction de frais d'immigration
- *CIC* Hausse des frais de citoyenneté
- *SC* Mise en place de mesures supplémentaires de récupération des coûts
- *MAECI* Récupération des coûts de services consulaires et de promotion du commerce
- *EC* Frais de produits et de services de prévisions météorologiques spécialisés
- *MAINC* Augmentation de la récupération des coûts de la gestion des ressources du Nord

Partenariat et partage des coûts

- *AAC* Partage des responsabilités d'inspection et de réglementation avec l'industrie
- *MPO* Partage des responsabilités avec l'industrie de la gestion des pêches
- *IC* Prestation de services en partenariat avec le secteur privé

- *ODR* Collaboration étroite avec les provinces
- *AAC* Investissement à parts égales de la R&D et de l'industrie
- *RNCan* Partage des coûts de la recherche géologique avec les provinces et le secteur privé
- *ASC* Projets en association pour l'observation de la Terre, les sciences et la technologie spatiales avec le secteur privé
- *JC* Partage des coûts fédéraux-provinciaux en vertu de l'aide juridique en matière pénale et du Programme sur les jeunes contrevenants
- *GRC-SGC* Collaboration avec TC pour augmenter la sécurité dans les aéroports
- *CCN-PC* Faire en sorte que les municipalités prennent une part plus grande au maintien des actifs à caractère municipal
- *MAECI* Ouvrir les consulats et les services de promotion du commerce aux employeurs principaux
- *CIC* Partenariat avec les organismes locaux relativement à la gestion des services d'établissement
- *HCHC*, *AAC*, *MPO* et *IC*, ainsi que l'industrie alimentaire et les provinces, doivent coopérer pour augmenter l'efficacité et la rentabilité de la composante fédérale du système d'inspection des aliments du Canada
- *DHRC* Stratégie nationale portant sur le milieu du travail invitant les conseils sectoriels à faciliter l'adaptation aux conditions économiques et au marché du travail

Fermeture des installations et liquidation des biens

- *AAC* Fermeture de 7 installations de recherche - critères : répercussions locales, faible valeur, autres solutions technologiques
- *EC* Fermeture d'au moins 50 services et laboratoires météorologiques
- *SGC* 5 bureaux régionaux
- *CCN-PC* Cession des biens immobiliers non essentiels
- *MAECI* Vente de biens
- *DRHC* Fermeture de certains bureaux

OSS

- *RNCan* Géomatique Canada

Reconception du processus

- *EC* Changements possibles apportés aux procédures et à l'échéancier de l'évaluation environnementale
- *JC* Simplification de l'appareil judiciaire incluant notamment la médiation comme solution de rechange aux procès, à la réforme de la détermination des peines, à la formulation des règlements et des lois
- *TPSGC* Utilisation plus grande du virement automatique
- *CIC* Simplification du système de détermination du statut de réfugié

Réduction des niveaux de service

- *MPO* Flotte de garde-côtes

Passage au financement indirect

- *ODR* Sous-traiter les services de renseignements aux PME
- *DRHC* Focalisation sur les services de mise en valeur de l'emploi tels que l'évaluation des besoins initiaux, le counselling, l'alphabétisation et l'initiation aux compétences de base, la formation et l'expérience sur le tas, les pensions alimentaires et les suppléments de revenus

Réduction des demandes de services

- *JC* Collaborer avec les ministères clients pour changer les politiques et les procédures en vue de réduire les problèmes d'ordre juridique
- *SGC* Collaborer avec *JC* et les provinces pour restreindre l'accroissement de la population pénale
- *CNLC-SGC* Passage d'un examen annuel à un examen bisannuel en ce qui concerne la mise en liberté sous condition

Recours à la technologie

- *EC* Diffusion de la météorologie et prestation d'autres services
- *EC* Automatisation de la SEA
- *SC* Réexamen des mandats et des stratégies de Radio-Canada, de Téléfilm Canada et de l'ONF à la lumière de l'évolution technologique
- *DRHC* Recours à la nouvelle technologie afin d'améliorer l'information portant sur le marché du travail et de jumeler les compétences aux emplois disponibles
- *DRHC* Recours aux recoupements informatiques pour éviter le trop-perçu de l'A.-C.

Focalisation sur le mandat de base

- *MPO* Concentration des efforts sur les services scientifiques
- *AAC* R&D
- *EC* R&D - réduction des dépenses non essentielles
- *TC* Politiques, lois, normes de sécurité - pas d'opérations
- *RNCan* Réduction des activités non prioritaires

Réorientation des politiques

- *TC* Passage d'une situation où le ministère possédait les infrastructures, les exploitait et subventionnait une grande partie du système de transport, à une situation où l'on fait porter l'accent sur les politiques de base et les responsabilités en matière de règlements pour assurer la sécurité du système
- *RNCan* Passage de l'approvisionnement énergétique à l'efficacité, aux sources de remplacement, à l'environnement et au développement durable

- *RNC*an Orientation de la politique minière et forestière sur les grandes questions et le développement durable
- *EC* Mettre plus l'accent sur les sciences, la politique nationale et la politique internationale et les écosystèmes d'importance nationale que sur les questions locales et la prestation de services
- *IC* Soutien des secteurs en pleine expansion
- *ODR* Focalisation sur les PME
- *SC* S'attaquer à des priorités telles que l'amélioration du réseau de données sur la santé publique, la recherche sur le cancer du sein, la nutrition prénatale et le programme Aboriginal Headstart
- *RC* Réaffecter une partie des économies réalisées aux activités de vérification et d'exécution

Généralités

- Réduction des frais généraux et des coûts administratifs
- Réduction des budgets de fonctionnement
- Amélioration de l'orientation stratégique par le biais de la planification des activités
- Innovations dans la prestation de services
- Recours à la technologie de l'information
- Mise en commun de services parmi les ministères

Examen des organismes

- 73 organismes, conseils et commissions sont appelés à disparaître
- Les 47 restants doivent faire l'objet d'une « restructuration et d'une rationalisation »

ANNEXE H

INITIATIVES MINISTÉRIELLES LIÉES À LA PRESTATION DES SERVICES

NIVEAU A

1. RÔLE GÉNÉRAL ET POLITIQUES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

1.1 Abandon, délégation et privatisation des politiques et des programmes

- *AAC et TC* : Élimination des subventions du grain de la LTGO.
- *MAINC* : Délégation du contrôle total aux Premières nations de la quasi totalité des activités socio-économiques.
- *MPO* : Privatisation des services publics radio et maritimes et de certaines interventions en cas de pollution.
- *TC* : Conformément au budget de 1995, le gouvernement fédéral procède à la privatisation des chemins de fer du Canadien national.
- *TC* : Poursuite des travaux sur le transfert de propriété des aéroports régionaux et locaux aux gouvernements provinciaux/régionaux/locaux, aux organisations sans but lucratif et voire même au secteur privé, dans cet ordre. Suppression des subventions fédérales aux aéroports régionaux/locaux le 1^{er} avril 2000. Trois aéroports régionaux/locaux ont été transférés et des lettres d'intention ont été signées pour plus de 30 d'entre eux. En 1995-1996, 15 aéroports régionaux/locaux devraient être transférés.

1.2 Adoption de nouvelles politiques et de nouveaux programmes

- *EC* : Une initiative interministérielle « Greening Government » a été lancée, EC ayant le leadership horizontal.

2. STRUCTURE GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

2.1 Restructuration des ministères

- *AAC* : Le ministère mène actuellement une étude sur les possibilités de fusion avec d'autres ministères.
- *Garde côtière canadienne* : Dans le cadre de l'intégration de tous les programmes maritimes du gouvernement (*MPO/EC/TC*), la Garde côtière canadienne a entrepris la fusion de 90 % de ses fonctions avec le ministère des Pêches et océans. La plupart de la responsabilité de la sécurité des navires et des ports et des havres revient toujours à *TC*. Tous les éléments de la fusion seront terminés d'ici le 1^{er} avril 1996.

2.2 Création de nouvelles entités

- Annonce de la création de trois nouvelles agences, soit l'Agence unique d'inspection des aliments, la Commission canadienne du revenu et l'Agence Parcs Canada, dans le budget de 1996.
- *TC* : Le ministère est sur le point de commercialiser son Système de navigation aérienne (*SNA*). La société *NAV CANADA* a été constituée le 26 mai 1995 pour fonctionner comme entreprise de service public qui fixe ses prix pour recouvrer tous les coûts auprès des utilisateurs. Il n'y a pas d'actionnaire et tous les profits seront réinvestis dans l'entreprise ou

bien les frais des utilisateurs seront réduits. Le Conseil d'administration, nommé par les groupes d'utilisateurs, les syndicats et Transports Canada, a tenu sa première réunion le 4 août 1995 et choisira quatre membres indépendants pour siéger au Conseil dans un proche avenir. Le nouvel organisme devrait être en place le 1^{er} avril 1996.

- *EC* : Le ministère procède à une étude de huit modèles de commercialisation différents.

NIVEAU B

3. MÉCANISMES DE CONSULTATION POUR L'ÉLABORATION DE POLITIQUES ET LA CONCEPTION DE PROGRAMMES

- *ASC* : Le Comité de surveillance du programme spatial a été créé, et comprend 60 représentants de toutes les parties prenantes du pays. Il a été constitué afin de donner des conseils sur des questions stratégiques liées à la planification et à la mise en place de l'ASC.
- *TC* : Afin de moderniser le processus réglementaire dans le domaine de l'aviation, le Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC) a été créé en tant qu'organisme de coopération chargé de l'élaboration des règlements. Entreprise conjointe du gouvernement et du milieu de l'aviation, le CCRAC est composé de représentants des transporteurs aériens, des fabricants et des associations professionnelles. Le Conseil donne au monde de l'aviation la possibilité de jouer un rôle dans l'amélioration et le maintien de ce système de réglementation.

4. MÉCANISMES DE FINANCEMENT DES PROGRAMMES

4.1 Réductions du niveau des paiements de transfert

- *AAC* : Le ministère a réduit ses subventions aux producteurs de lait.
- *AAC* : Le ministère est passé d'une approche « exploitation agricole » à la stabilisation des revenus, permettant ainsi une plus grande souplesse dans l'utilisation des fonds mais un montant total moindre.
- *IC* : Le ministère a diminué ses subventions aux entreprises.

4.2 Mesures de recouvrement des coûts

- *PC* : Parcs Canada a élaboré une nouvelle politique axée sur le recouvrement des coûts des services personnels et l'imposition d'un prix du marché pour les services commerciaux.
- *CRTC* : Des frais d'utilisation ont été fixés pour couvrir le coût de la réglementation des entreprises de télécommunications.
- *CIC* : Un système de recouvrement des coûts des demandes d'immigration et de citoyenneté a été mis en place il y a plusieurs années dans le but de compenser l'augmentation des coûts d'exécution du programme. Au fil des ans, ces droits ont été élargis à d'autres services d'immigration, notamment les demandes de visas de visiteurs, de façon à mieux tenir compte des frais de traitement réels. Dans le cadre de l'Examen des programmes, CIC a imposé une « taxe d'établissement » et une « taxe de citoyenneté » afin de transférer une partie des coûts du gouvernement aux bénéficiaires directs des programmes.
- *MPO* : Des frais d'utilisation ont été imposés dans un certain nombre de secteurs.
- *CORCAN* : Cette organisation vend maintenant des produits aux secteurs public et privé. Des frais d'utilisation des services correctionnels et des cours de formation ont aussi été fixés.

- *SC* : Le recouvrement des coûts a été mis en place pour plusieurs services, notamment les produits pharmaceutiques, les instruments médicaux, les pesticides et d'autres produits de consommation. *SC* envisage également la méthode de recouvrement des coûts dans le domaine de la salubrité des aliments, ce qui nécessite des discussions avec *AAC* et *MPO*. Le ministère prévoit d'autre part de financer environ un tiers de ces activités de protection de la santé par le recouvrement des coûts.
- *DRHC* : Le ministère envisage de mettre en place des frais d'utilisation pour les cartes *NAS* et les décisions du juge arbitre en matière de prestations d'A-C.
- *ONE* : Les règlements approuvés prévoient le recouvrement des coûts à 85 % de l'essence, du gaz et de l'électricité.
- *CNLC* : Des frais ont été mis en place en 1995 pour les demandes de pardon.
- *STC* : L'organisme a mis en place un système exhaustif de recouvrement des coûts.

5. CONCEPTION DES PROGRAMMES

5.1 Stratégie relative aux règlements

- *CRTC* : Le Conseil a procédé à la déréglementation opérationnelle.
- *MPO* : Le ministère a apporté une modification à la Loi sur les pêches qui réduit le fardeau des règlements.
- *ONE* : Les entreprises peuvent dorénavant procéder à des projets d'immobilisations de routine sans demander l'approbation de l'Office, à la condition que leurs projets n'aient pas de répercussions sur la sécurité ou l'environnement. L'Office a également délégué la responsabilité des règlements relatifs aux péages et tarifs et s'oriente vers des règlements comportant des mesures incitatives.
- *TC* : Parallèlement à son retrait dans le domaine opérationnel, le ministère assume un plus grand rôle relativement aux règlements touchant la sécurité. Par exemple, la Politique de *TC* sur la lutte contre l'incendie d'aéronef a été révisée et promulguée le 1^{er} septembre 1994. La première phase comporte le retrait d'environ 62 pompiers de *TC* et le transfert de véhicules aux municipalités où *TC* fournissait un niveau de service de catégorie 4. Cette phase a été mise en application dans la majorité de ces aéroports (16) en avril 1995.
- *TC* : Afin de rationaliser et de moderniser les règlements de l'air périmés du Canada le Regulatory Renewal Project a été créé dans le cadre duquel des spécialistes des questions opérationnelles et juridiques des règlements de l'air, du bureau du Conseil privé et du ministère de la Justice révisent et mettent à jour, ensemble, les dispositions législatives actuelles, afin de rédiger des règlements clairs, logiques et faciles à comprendre appelés Réglementation aérienne canadienne (*RAC*).
- *MPO* : En février 1992, le ministère a lancé un nouveau programme, en collaboration avec l'industrie de la transformation du poisson. Cette initiative est la première à inclure des pratiques de gestion de la qualité dans un cadre de réglementation obligatoire pour l'industrie. Dans le cadre de ce programme, le rôle de l'industrie en matière de contrôle de son propre rendement par rapport au Règlement canadien sur l'inspection du poisson est augmenté. Ainsi, *MPO* peut axer ses ressources sur les établissements où le niveau de respect des règlements est le moins élevé et sur les secteurs ayant un plus haut risque.

5.2 Harmonisation et fusion de programmes

Intraministérielles

- AAC : Harmonisation régionale des services à la clientèle en matière d'expansion du commerce. Création de services de l'expansion du commerce agroalimentaire pour intégrer les politiques et programmes d'expansion du commerce.
- ASC : Réorganisation d'après les fonctions génériques; accent mis sur les projets.
- DRHC : Intégration des activités d'emploi et d'assurance pour améliorer les demandes d'A-C : les conseillers peuvent dorénavant approuver les demandes d'A-C pour les clients stagiaires.

Interministérielles

- MPO : Intégration de la Garde côtière et des flottes du MPO.
- CIC : L'exécution outre-mer du programme d'immigration a été transférée d'Affaires extérieures à CIC, et les responsabilités en matière d'évaluation médicale, qu'assumait auparavant Santé et Bien-être Canada, ont aussi été prises en charge par le ministère afin de lui donner la responsabilité directe de tous les éléments du programme d'immigration.
- ACDI et MAECI : Ces ministères travaillent ensemble en vue de l'élaboration de stratégies nationales tenant en compte et en incorporant tous les instruments de politiques étrangères pertinents, ce qui a débouché sur une plus grande coopération entre les deux ministères pour garantir l'exécution cohérente des politiques et programmes.

Avec d'autres ordres de gouvernement

- TC : La Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses (TMD) comportait des dispositions sur la conclusion d'ententes avec les provinces relativement à l'administration de cette loi. Ces dispositions sont actuellement mises en place dans le cadre de trois ententes provinciales qui ont été signées et mises en place. Les ententes harmonisent et coordonnent les activités opérationnelles pour garantir un service juste et équitable et éliminer tout risque de dédoublement ou de chevauchement au sein du programme national de TMD. Des mesures sont également prises en vue de conclure les ententes restantes.
- TC : Le ministère travaille également avec des gouvernements provinciaux pour harmoniser et coordonner les règles et règlements sur la sécurité des chemins de fer, et aider les provinces à contrôler et à faire respecter les règlements provinciaux en la matière. Une prochaine étape prévoit la délégation réciproque de pouvoirs, par le biais d'une entente, grâce à laquelle le gouvernement fédéral assumera la responsabilité de la réglementation des chemins de fer provinciaux, ce qui réduira énormément le coût des règlements et supprimera la nécessité, pour les gouvernements provinciaux, de créer des organismes de contrôle distincts.

Avec des gouvernements étrangers

- RC : L'Accord sur la frontière canado-américaine a harmonisé les systèmes de traitement des voyages, notamment le passage aux frontières pour les voyageurs à faible risque et la réduction de la paperasserie et des coûts d'observation.
- TC : Chaque fois que c'est possible, la Réglementation aérienne canadienne (RAC) est harmonisée à celles des États-Unis et de l'Europe afin de promouvoir la compétitivité des transporteurs aériens et des fabricants canadiens, et de supprimer toute barrière commerciale inutile.

6. MÉCANISME DE PRESTATION

6.1 Collaboration ou partenariat

Interministériels

- *CIC* : Le ministère travaille en collaboration avec la GRC et les forces de police locales à l'exécution du programme d'exécution de la loi.
- *DRHC* : La direction des services financiers et administratifs règle par compensation avec Revenu Canada les dettes de l'A-C, les prêts consentis à des immigrants et les prêts canadiens aux étudiants.
- *IC* : Encore tout récemment, les services du ministère pour aviser les entreprises canadiennes de possibilités commerciales éventuelles sur la scène internationale étaient fournis de façon ad hoc. Le MAECI et IC ont conjointement créé le International Business Opportunities Centre (IBOC) pour jumeler systématiquement les possibilités commerciales fournies par les délégués commerciaux à l'étranger avec des intérêts d'entreprises canadiennes compétentes, particulièrement des petites et moyennes entreprises.
- *ACC* : Le ministère participe à l'initiative de coordination des soins de santé avec sept autres ministères ou organismes fédéraux dans le but d'essayer de réduire les coûts des clients par une meilleure coordination de certains services de soins de santé.

Avec d'autres ordres de gouvernement

- *APECA* : L'agence travaille avec l'équipe d'investissement du ministère du Développement économique et du tourisme du Nouveau-Brunswick pour trouver des méthodes d'investissement non classiques, et procéder conjointement à l'exécution de politiques pour apporter une aide financière aux installations touristiques de la province.
- *ASC* : L'agence travaille avec les provinces et le secteur privé pour trouver des méthodes de financement innovatrices afin de garantir son succès commercial.
- *TPSGC* : Le ministère a signé un protocole d'entente avec le Québec sur le partage de la recherche en terminologie et traduction.
- *STC* : Cet organisme travaille avec les gouvernements provinciaux/territoriaux à l'élaboration de statistiques dans leur champ de compétence.
- *ACC* : Le ministère a conclu des contrats avec plusieurs provinces pour circonscrire les besoins de soins de santé des anciens combattants et se pencher sur la question de l'accès prioritaire aux soins de longue durée.

Avec des gouvernements étrangers

- *RC* : Le ministère a participé en collaboration avec les douanes mexicaines et américaines à une série de séminaires parrainés par des associations commerciales et industrielles. Il partage en outre avec les États-Unis les services de passages frontaliers.
- *STC* : L'organisme travaille avec d'autres gouvernements pour améliorer la qualité de l'information sur les exportations canadiennes et réduire la paperasserie des exportateurs canadiens.

Avec le secteur privé

- *ASC* : L'agence a conclu un partenariat avec le secteur privé pour construire et exploiter RADARSAT II et ses successeurs, dans le but de mettre sur pied une industrie canadienne

compétitive sur la scène internationale dans l'application des données des satellites d'observation de la Terre.

- *CORCAN* : L'organisme a conclu des ententes avec une société privée pour employer des délinquants. Il a aussi conclu des partenariats avec le secteur privé pour concevoir, mettre à l'essai et commercialiser des produits, en plus de déterminer les compétences nécessaires pour se trouver un emploi.
- *RNCan* : Cet organisme participe à un programme de partage des coûts avec des entreprises canadiennes pour des recherches et enquêtes géologiques spécifiques. En outre, Geomatics Canada a des ententes de distribution avec le secteur privé en ce qui a trait à des cartes.
- *RC* : Le ministère a une entente de partenariat avec Transact Data Services Inc. et la Banque de Montréal à propos de l'utilisation d'un mécanisme au point de vente pour effectuer les paiements de la TPS et l'envoi des formules de TPS.
- *STC* : L'organisme travaille avec des médias de l'information en matière de communication, afin de tirer des conclusions importantes, de les mettre dans le contexte et d'en démontrer la pertinence. Il travaille aussi avec des entreprises du secteur privé pour concevoir des logiciels et des technologies, distribuer leurs produits et, dans certains cas, copublier, imprimer et diffuser des produits électroniques.

Avec des NFPO

- *STC* : Partenariats avec des écoles secondaires pour la diffusion électronique, l'extraction de données statistiques et des outils graphiques axés sur les étudiants.
- *ACC* : Le ministère collabore avec le Fonds du Souvenir, organisme sans but lucratif qui finance les frais funéraires des anciens combattants.

Avec une diversité de parties prenantes

- *Centres des services aux entreprises du Canada (CSEC)* : Ces centres ont été créés pour fournir des données et des services en tenant compte du client, plutôt qu'en fonction des ministères. Il s'agit d'une collaboration de 21 ministères fédéraux, de gouvernements provinciaux/territoriaux et du secteur privé. Les premiers centres-pilotes ont été créés en 1992-1993, et il existe aujourd'hui de tels centres dans toutes les provinces. Un secrétariat national a été mis sur pied pour appuyer ce partenariat et s'assurer que les centres deviennent un réseau.
- *IC* : Le ministère a travaillé avec d'autres ministères, des ONG et des groupes clients à l'élaboration et à l'exécution du programme Réseau électronique scolaire.
- *EC* : Le ministère a conclu plusieurs partenariats avec des provinces, des ONG et des universités.
- *TPSGC* : Dans le cadre de l'Initiative fédérale dans le secteur du bâtiment, le ministère partage les coûts et les économies avec les provinces et le secteur privé.
- *IC et MAECI* : Depuis 1934, ces deux ministères ont adopté une approche « Équipe Canada » pour la prestation de services de développement international des affaires. L'idée consiste à regrouper l'expertise et les ressources des gouvernements fédéral et provinciaux et de certains organismes du secteur privé pour répondre aux besoins des entreprises. Au niveau régional, les centres du commerce international, projet conjoint d'Industrie Canada et du MAECI, feront office de chef de file du gouvernement fédéral pour regrouper d'autres partenaires des gouvernements fédéral et provinciaux et du secteur privé. Les entreprises seront acheminées vers un système de prestation régional « sans faille » et transparent pour avoir rapidement accès aux produits et services de tous les partenaires. Grâce à l'élaboration

de stratégies conjointes en matière de prestation de services et de plans régionaux concernant le commerce, tous les organismes participants s'assureront d'utiliser efficacement leurs ressources en tenant compte du client. Exemples : la stratégie et le plan intégré du Nouveau-Brunswick concernant le commerce élaborés par le Nouveau-Brunswick, Industrie Canada et l'APECA; l'entente commerciale de 1994 entre les quatre provinces de l'Atlantique, l'APECA, Industrie Canada et le MAECI, et l'entente entre le Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDR-Q), IC et le MAECI pour maximiser la prestation de programmes internationaux de développement des affaires aux petites entreprises du Québec.

- *IC* : Le ministère a mis en place un réseau appelé Association pour la recherche préconcurrentielle (PRECARN) et le Réseau canadien pour l'avancement de la recherche, de l'industrie et de l'éducation (CANARIE), qui sont des consortiums de diverses parties prenantes regroupées pour gérer une série de projets et de réseaux d'équipes de recherche dans les domaines de la robotique avancée, de l'intelligence artificielle et de la technologie de l'information.

6.3 Délégation de la prestation de services (le gouvernement fédéral en conserve la responsabilité)

À d'autres ordres de gouvernement

- *MAECI* : Contrôle local de la prestation des services parallèlement à l'élaboration de normes de services et à l'octroi aux Premières nations du contrôle des services.
- *MPO* : Transfert aux administrations provinciales de la responsabilité en matière de gestion et d'administration, par exemple permis de petites embarcations.
- *SC* : Délégation aux collectivités locales de la responsabilité de la prestation des services de santé aux Premières nations et aux Inuit.
- *JC* : Délégation aux provinces des travaux liés aux poursuites criminelles.
- *ONE* : L'Office a un contrat avec le gouvernement territorial du Yukon concernant la prestation des règlements relatifs à l'énergie sur le territoire.
- *TPSGC* : Le ministère a des ententes avec le Québec et le Manitoba pour fournir des services téléphoniques de renseignements et de références sur les programmes et services fédéraux, lesquels étaient auparavant fournis exclusivement par le ministère.
- *ACC* : Délégation aux provinces des responsabilités en matière de construction et d'exploitation des installations de réadaptation et de soins de longue durée.

Aux NFPO

- *PC* : Sept des huit éléments composant le Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore, qui prévoit des subventions et contributions à l'industrie de l'enregistrement sonore au Canada, ont été administrés par des organismes sans but lucratif.
- *CIC* : Le ministère a chargé un SMA de superviser et d'entretenir des partenariats, ce qui sera particulièrement important dans le secteur des établissements. Le ministère se retirera au cours des deux prochaines années de l'administration et de la prestation directe des programmes et services d'établissement, cette responsabilité étant déléguée aux « partenaires de prestation ».
- *IC* : La gestion du spectre se penche sur des options de délégation des pouvoirs du ministère à des représentants d'organisations amateurs pour émettre des licences à des radioamateurs.

Au secteur privé

- *IC* : La direction de la métrologie légale a mis en place un système d'agrément par une tierce partie (ou la délégation des pouvoirs pour fournir certains services légiférés) de fabricants, de services publics, de distributeurs et de tiers organismes pour inspecter et certifier les compteurs de gaz naturel et d'électricité en vertu de la Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz, et certains types de balances et de compteurs de pétrole en vertu de la Loi sur les poids et mesures.
- *TC* : Le ministère a donné aux entreprises de chemin de fer les pouvoirs de rédiger leurs propres règlements en matière de sécurité. En vertu de cette nouvelle approche, TC a transféré un grand nombre de responsabilités opérationnelles sur la gestion de la sécurité aux entreprises de chemin de fer. Parallèlement, Transports Canada conserve le pouvoir de s'assurer que les normes et exigences en matière de sécurité sont pertinentes, de faire des contrôles et d'exiger leur mise en application, s'il y a lieu.
- *TC* : Dans l'intérêt de la sécurité du public, il est nécessaire de s'assurer que les pilotes sont compétents. Le ministère délègue une grande partie de cette responsabilité aux pilotes employés par les transporteurs commerciaux. Ces inspecteurs « internes » sont qualifiés de pilotes inspecteurs et effectuent la plupart des évaluations des compétences des pilotes, et procèdent aux vérifications des compétences de vol aux instruments. Le ministère délègue par ailleurs la responsabilité des règlements aux entités externes dans d'autres secteurs tels que les essais en vol en vue des licences privées et commerciales, et l'approbation de la conception des produits aéronautiques.
- *CRTC* : Le conseil a transféré à la Fondation canadienne de la publicité les responsabilités en matière d'autorisation des annonces publicitaires de boissons alcoolisées.

6.4 Contrats avec le secteur privé

- *CIC* : Le ministère abandonne la gestion d'un système de « médecins désignés » autour du monde, lesquels avaient suivi une formation pour effectuer des examens médicaux en vue de l'immigration. Cette activité sera sous-traitée à des entreprises, par exemple à des assureurs, qui exécutent déjà de telles tâches, et qui ont leurs propres réseaux.
- *MDN* : Un contrat « d'entreprise appartenant au gouvernement mais exploitée par un entrepreneur privé » a été assuré au Centre d'instruction et de soutien de la Milice Meaford (CISM Meaford) dans le but de réduire les ressources nécessaires en matière de soutien à cet endroit. Les économies avaient été évaluées à 7 millions de dollars sur cinq ans. Le ministère considère que ce projet pilote a fait ses preuves, et que l'on peut en tirer des leçons en ce qui a trait à la gestion des projets, à la définition de la portée, à la détermination des coûts et à la méthodologie.
- *MDN* : La formation de base des FC est maintenant sous-traitée à Canadair à l'École canadienne d'aviation (ECA). Bien que le taux de vol annuel de Canadair ne soit que de 10 % à 15 % inférieur à celui qui était en vigueur avant la signature du contrat, le nombre d'employés nécessaires pour exploiter et appuyer l'ECA a diminué comparativement aux 700 personnes qui étaient employées auparavant par la BFC Portage la Prairie.
- *MDN* : Auparavant, le ministère procédait lui-même à la conception des édifices puis faisait un appel d'offres pour un document détaillé relativement à la construction. En vertu de sa méthode de la conception-construction, le ministère demande des propositions sur des « caractéristiques techniques de performance » accompagnées d'obligations fonctionnelles. La « meilleure solution » en matière de conception et de construction est ensuite sous-traitée au même soumissionnaire. À moins qu'il ne soit nécessaire de contrôler étroitement la conception ou la trésorerie, la plupart des constructions de MDN se font en fonction du

concept de la conception-construction qui convient parfaitement aux règlements du gouvernement et est populaire au sein de l'industrie.

- *EC* : Le Programme de choix environnemental a fait l'objet d'une prise en charge par des fonctionnaires pour créer une nouvelle entreprise. Il n'en reste pas moins un programme gouvernemental exécuté en vertu d'une entente de contribution.
- *EC* : Le Centre technique des eaux usées de Burlington est exploité depuis 1991 par un entrepreneur privé.
- *IC* : Un projet-pilote a été mis sur pied dans la région du Pacifique (Victoria) pour que des tierces parties (fournisseurs d'équipement) recueillent les frais de demande et de licence des radio maritimes. Elles recevront une commission en retour de leurs services. Si ce projet est couronné de succès, les organisations de bateaux à moteur, les ports de plaisance, les sociétés nautiques et les distributeurs d'équipement pourraient devenir des agents.
- *ANC* : Des parties des services reprographiques ont été sous-traitées, et cette question est de nouveau examinée dans le but de procéder à une plus grande sous-traitance.
- *TPSGC* : Le ministère collabore avec le secteur privé au projet de la traversée du détroit de Northumberland. Le « lien fixe » avec l'Île-du-Prince-Édouard sera financé, construit et exploité par le secteur privé, sa propriété étant ensuite transférée au gouvernement.
- *TC* : Les aéroports conçus dans le cadre du Système national des aéroports seront transférés aux administrations aéroportuaires canadiennes en vertu de baux de longue durée. Les aéroports qui ne seront pas transférés dans un délai de cinq ans continueront d'être exploités par le gouvernement fédéral en fonction du principe déficit zéro. Six lettres d'intention ont été signées avec les autorités aéroportuaires canadiennes naissantes (aéroports internationaux Lester B. Pearson, Winnipeg et Macdonald-Cartier, ainsi que les aéroports de Moncton, de Saskatoon et de Thunder Bay).
- *TC* : Après la signature de l'ALE, des modifications ont été apportées à la Loi sur la sécurité des véhicules automobiles qui permettent l'importation au Canada de véhicules ayant des caractéristiques américaines à la condition que lesdits véhicules soient modifiés pour répondre aux normes canadiennes avant de faire une demande de licence auprès d'un bureau d'enregistrement provincial. Pour garantir le respect de cette exigence, la loi stipule que le véhicule sera certifié par la personne ainsi désignée par les règlements. Un poste de registraire des véhicules importés a été créé dans les règlements et un concours organisé au sein du secteur privé pour qu'une entreprise occupe ce rôle. Le registraire est chargé de concevoir et d'administrer un programme d'inspection et de certification, et de donner des services d'information au public. Les frais de ces services sont recueillis par les importateurs, et des frais de licence sont versés au ministère pour le privilège de fournir ce service. Il n'y a pas de coûts supplémentaires pour le contribuable en ce qui a trait à la prestation de ce service.
- *ACC* : Le ministère a conclu des ententes avec plusieurs entreprises du secteur privé pour créer et commercialiser des souvenirs et autres objets à l'occasion de la Journée du Souvenir du Canada.

7. ENTENTES SPÉCIALES DE RESPONSABILITÉ

7.1 Organismes de service spéciaux

- *AAC* : Deux OSS (Agence canadienne de pari mutuel et Commission canadienne des grains).
- *PC* : Deux OSS - Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) et l'Institut canadien de conservation (ICC).

- *MDN* : Le Bureau du logement des Forces canadiennes (BLFC) a été constitué comme OSS pour fournir des logements aux membres des Forces canadiennes à compter du 1er avril 1996. Ce bureau gèrera un portefeuille de quelque 22 000 logements aux diverses bases des Forces canadiennes au pays.
- *IC* : L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est devenu un OSS en 1994.

7.2 Autres dispositions

- *SC* : Un certain nombre de nouveaux pouvoirs ont été négociés avec le Conseil du Trésor afin de permettre à Parcs Canada de gérer ses ressources et investissements d'une manière conforme aux pratiques commerciales. Ainsi, la possibilité de conserver l'intégralité des recettes et de procéder à un transfert entre deux votes a permis à Parcs Canada de planifier et de conclure de nouvelles ententes relativement à des parcs et autres sites.
- *MDN* : Le Programme de soutien du personnel (PSP) de l'Agence des services de défense est en cours d'élaboration pour superviser l'exécution de tous les programmes de soutien du personnel qui comportent des activités financées à même les fonds publics, par exemple condition physique et sports, et des activités FNP telles que CANEX (Économat des Forces canadiennes), les programmes de loisir communautaire et le Régime d'assurance-revenu militaire (RARM). Cela nécessite de faire passer dans le civil la majorité des 591 postes militaires chargés de la gestion des activités du PSP, de créer 472 postes FNP financés par les fonds publics, et de constituer un conseil d'administration FNP. La transition à l'agence est prévue sur une période de trois ans, soit de 1996 à 1999. Une fois les choses en place, les économies nettes seront de 7,5 millions de dollars par an. Le remboursement des frais de transition financés par le Trésor aura lieu au cours de la deuxième année d'exploitation stable de l'agence.
- *IC* : Le Centre de recherche des communications, principale institution fédérale de recherche en télécommunications, est devenu un organisme de services spécial de facto en 1992, et continue d'évoluer vers une plus grande autonomie.
- *RNCan* : Le Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie (CANMET) est devenu un centre de technologie de seconde génération. Dans le cadre de ce changement, des conseils consultatifs dirigés par des clients ont été créés. On constate par ailleurs un meilleur recouvrement des coûts, une plus grande responsabilité des indicateurs du rendement, une plus grande souplesse dans la conservation des recettes et un budget de fonctionnement unique ainsi qu'un plan d'affaires exhaustif.

NIVEAU C

8. CHANGEMENTS GÉNÉRAUX DANS LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DES UNITÉS DE PRESTATION

8.1 Souplesse supplémentaire

Gestion financière

- *CORCAN* : Fonctionne à partir d'un fonds de roulement.
- *CRTC* : Cherche à obtenir le pouvoir d'appliquer la méthode du crédit net pour une partie des frais de licence de radiodiffusion attribuables aux coûts de la réglementation.

Gestion des ressources humaines

- *ONE* : Statut d'employeur distinct en 1992.

8.2 Pratiques de gestion

Généralités

- *CORCAN* : A reçu la norme internationale ISO 9000.

Ressources humaines

- *CNLC* : Amélioration de la méthode de nomination des membres à la Commission, meilleure formation des membres de la Commission et mise en place d'une méthode d'évaluation du rendement des membres de la Commission.
- *STC* : Formation du personnel d'accueil pour lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour fournir un service efficace et professionnel.

8.3 Regroupement des régions et directions

- *MPO* : Le nombre de régions est passé de 12 à 15.
- *TPSGC* : Intégration de trois directions auparavant responsables des services de biens immeubles.
- *STC* : Réorganisation de deux directions centrales en une, avec une division de la commercialisation et une autre de la diffusion.
- *ACC* : Fusion de la CCP et du TAAC pour former le TAC (R&A).
- *ACDI* : Réduction du nombre de directions de 11 à 9.

8.4 Restructuration des activités

Regroupement

- *EC* : Intégration des activités régionales aux responsabilités de l'AC.
- *JC* : Création de centres des opérations juridiques pour inclure tous les services de droit commun, de conseils juridiques et de contentieux. Regroupement de toutes les fonctions liées aux politiques en un seul secteur.
- *MPO* : Regroupement des laboratoires.
- *TC* : Système intégré de gestion du matériel et des finances du ministère pour améliorer les aspects de l'interaction publique avec les activités ministérielles.

Autres

- *CORCAN* : Création de dix groupes d'affaires tenant compte de l'orientation stratégique.
- *RNCAN* : Restructuration du programme de services forestiers aux clients en dix réseaux, chacun ayant un thème particulier.
- *CORCAN* : Trente unités opérationnelles sont devenues des centres de coût et de profit autonomes.

8.5 Réduction des échelons

- *JC* : Le ministère se penche sur la réduction des échelons et sur les niveaux de classification.
- *AAC* : L'ARAP a supprimé deux niveaux et augmenté la responsabilité.
- *CORCAN* : Réduction de huit niveaux à quatre dans la hiérarchie.
- *ONE* : Réduction à trois niveaux de gestion dans la hiérarchie.

8.6 Création d'équipes axées sur des projets

- *CRTC* : Constitution d'équipes matricielles pour fournir les compétences exigées par les projets.
- *RNCan* : Réorganisation par les employés du Centre canadien de données géoscientifiques, dirigé par trois équipes dans le but de fournir de meilleurs services aux niveaux interne et externe.
- *IC* : Le secteur industriel du ministère fait principalement appel à des équipes. La plupart des directions fonctionnent de façon matricielle et comptent des experts régionaux, sectoriels et fonctionnels au sein des équipes de projet. Afin de fournir l'expertise aux clients, les directions sectorielles ont une forte présence dans cinq bureaux régionaux où elles donnent une expertise sectorielle (p. ex. assemblage d'automobiles en Ontario) et s'assurent que les services à la clientèle sont fournis là où ces industries sont concentrées. En outre, les directions des secteurs industriels ont une organisation plus plate et des ressources dans une direction des services de coordination et de gestion pour contrôler les frais généraux du personnel.
- *ACC* : Le réseau de prestation de services aux clients fera appel à des équipes polyvalentes, axées sur la clientèle, pour fournir tous les programmes du ministère.

8.7 Centralisation et décentralisation

Centralisation

- *CCDP* : Centralisation d'une bonne partie du processus d'enquête et réduction de la taille des bureaux régionaux.
- *CIC* : Le ministère a adopté un système centralisé de traitement par la poste qui permet de réduire de moitié le nombre de bureaux locaux.

Décentralisation

- *PC* : Parcs Canada a décentralisé ses fonctions de gestion des biens immobiliers, ce qui entraîne la délégation des responsabilités opérationnelles aux régions pour la gestion de plus de 219 000 kilomètres carrés de terre partout au pays.
- *CNLC* : Décentralisation en profondeur - augmentation des pouvoirs délégués à tous les gestionnaires des CR et plus grande délégation aux gestionnaires régionaux.
- *ACC* : Le projet d'amélioration du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC) prévoit la délégation d'un plus grand nombre de pouvoirs aux districts et régions.
- *AAC* : Contributions équivalentes aux initiatives d'investissement, et approbation du projet ARAP déléguée aux collectivités locales.
- *MPO* : Plus grande souplesse dans la gestion des ressources pour les DGR.
- *DRHC* : Augmentation des pouvoirs délégués aux employés. Amélioration du processus de reddition de comptes : davantage de responsabilités aux gestionnaires sur le terrain.
- *TC* : Décentralisation aux bureaux régionaux. En 1991, des postes de directeurs généraux régionaux de l'Aviation ont été créés à chacun des six bureaux régionaux pour constituer un centre de coordination local pour l'industrie pour toutes les questions touchant l'aviation. Les pouvoirs en matière de dotation ont été délégués aux gestionnaires hiérarchiques du ministère. En outre, davantage de pouvoirs concernant les emplois occasionnels ont été délégués par la Commission de la fonction publique.
- *DRHC* : Le nouveau réseau de prestation de services fait davantage appel aux décisions locales.

8.8 Regroupement et partage des services et systèmes de soutien

- *ACDI* : Se penche sur la possibilité de partager des services communs avec le MAECI.
- *PC* : Élabore avec d'autres ministères des ententes de services ministériels partagés localement (SMPL).
- *AAC* : Travaille avec d'autres ministères à l'élaboration d'un Système expert pour les voyages.
- *DRHC* : La direction des services financiers administratifs offre des services communs à CIC (p. ex. CIC se sert du système de données financières de DRHC, et DRHC collecte les prêts aux immigrants au nom de CIC).
- *ANC* : Depuis 1994, les ANC ont intégré leurs services financiers et de gestion de l'équipement avec ceux de la Bibliothèque nationale. Les ANC ont récemment étudié des options de prestation commune d'un plus grand nombre de services de soutien avec la Bibliothèque nationale.
- *CNLC* : Se penche sur le partage de services avec les Services correctionnels.
- *TPSGC* : Participe à un certain nombre d'initiatives de services ministériels partagés localement, généralement par l'intermédiaire de conseils régionaux.
- *Complexe des Terrasses de la Chaudière, Hull (Québec)* : Depuis 1993, PC, EC, MAECI, la Bibliothèque nationale, le CRTC et l'Office national des transports du Canada partagent des services administratifs et de ressources humaines (catalogue de formation, centre d'apprentissage).
- *ACC* : Partenariat avec la Direction du PSR de DRHC pour partager des systèmes afin de répondre aux besoins de prestation de services des anciens combattants. Le ministère participe actuellement à une cinquantaine d'ententes de services ministériels partagés localement.

8.9 Processus interne

Automatisation

- *TC* : Automatisation des phares.
- *PC* : Rationalisation des services de soutien de laboratoire et d'autres opérations grâce à l'automatisation.
- *CNLC* : Mise en place d'une infrastructure électronique pour les employés.
- *STC* : Mise en place d'un système d'information de gestion des produits pour les publications et autres produits d'emploi courant.

Autres changements

- *CNLC* : Enquête, en collaboration avec les Services correctionnels du Canada, sur la façon d'améliorer la préparation des cas.
- *ACDI* : Nouveau processus d'approbation des programmes géographiques pour améliorer la rapidité et l'efficacité.
- *TC* : Dispositions administratives avec TPSGC pour rationaliser l'accès à divers systèmes et au réseau ministériel.

- *JC* : Initiative de services axés sur la clientèle dans le cadre de laquelle le ministère évalue les obligations juridiques du client et la capacité du ministère à les satisfaire.
- *CIC* : Le ministère modifie la façon dont il distribue les formules de demande. À titre d'essai, les formules sont distribuées par le service DocuPost de Postes Canada - système de stockage, d'extraction et de distribution de documents et de données. Postes Canada a mémorisé des trousseaux d'immigration dans un système informatique central et les imprime selon la demande, ce qui réduit ainsi les frais d'impression, d'entreposage et de distribution pour le CIC (et élimine les risques de rupture de stocks).

8.10 Consultation

- *STC* : Consultation avec les clients, sondages, etc., pour évaluer différents aspects de la prestation des services.
- *ACC* : Groupe de concertation de clients pour obtenir des observations sur l'utilisation de la technologie de pointe dans la prestation des services.

9. CHANGEMENTS À DES ASPECTS PARTICULIERS DU SERVICE

9.1 Simplification et rationalisation des procédures

- *DRHC* : Consultation avec des partenaires pour simplifier le relevé d'emploi (RE).
- *DRHC* : Virement direct des prestations AC sur le compte en banque des prestataires.
- *RC* : Virement direct des remboursements d'impôt, crédits et autres prestations, et simplification des formulaires T1.
- *CCDP* : Réduction du temps nécessaire pour obtenir une décision à la suite d'une plainte.
- *ACC* : Amélioration et simplification des services à la clientèle grâce au programme de versement anticipé du PAAC.
- *DRHC* : Suppression d'un grand nombre d'exigences préétablies. Le ministère a par ailleurs adopté la méthode de l'agent chargé de cas dans le cadre de laquelle un seul agent s'occupe de prestations d'A-C du début à la fin.
- *TC* : Préautorisation des automobiles exportées des États-Unis. Le ministère a dressé des listes d'entreprises américaines qui fabriquent et exportent de nouveaux véhicules au Canada et qui sont conformes aux règlements, ce qui réduit ainsi les vérifications de la part d'inspecteurs du ministère (il est plus simple d'établir la conformité avec un fabricant américain qu'avec 15 importateurs canadiens). Cette méthode économise d'autre part de l'argent à l'industrie car elle évite les rappels en cas de non-respect des règlements.
- *TC* : Une initiative est actuellement en cours dans le but de rédiger d'une manière nouvelle et facile à comprendre à la fois les règlements sur le transport des marchandises dangereuses. Ce vocabulaire plus simple remplacera la terminologie « juridique » et « bureaucratique », simplifiera les exigences et rendra les règlements plus faciles à comprendre, ce qui améliorera la sécurité du public.
- *RC* : Système opérationnel rationalisé en fonction des besoins des secteurs industriels précis.

9.2 Accès basé sur la technologie

- *DRHC* : Utilisation du téléphone sans frais.
- *IC* : En 1994, la Direction générale des corporations est devenue le premier organisme nord-américain à procéder au classement et à l'émission électroniques de documents en vertu de la Loi sur les sociétés par actions (LSA). Par ailleurs, les clients peuvent maintenant se servir de formules conçues à partir de leur propre ordinateur pour envoyer des renseignements en vertu de la LSA plutôt que des formules des sociétés. Grâce aux nouvelles dispositions sur le dépôt unique qui suppriment le dédoublement de tâches parmi les responsables fédéraux et provinciaux de la réglementation, ces modifications ont pour but d'améliorer la prestation des services et d'assurer un accès égal partout au pays, et de réduire en outre la bureaucratie.
- *IC* : En collaboration avec Dataware Technologies and Electronic Publishing Alliance Ltd., le ministère a conçu Insight Plus, un CD ROM comportant plus de 250 000 pages de renseignements sur les entreprises, sur des thèmes allant de possibilités de marché aux règlements des gouvernements. Le CD ROM donne aussi des indications sur d'autres sources d'information, des listes de contact et d'autres événements, ainsi qu'un accès à des services en direct. Plus de 7 000 CD ont ainsi été distribués au monde des affaires.
- *IC* : L'OPIC a créé un numéro de téléphone 1-900 pour offrir des services d'information sur la propriété intellectuelle à tous les Canadiens. Un site de l'Office a été ajouté dans le projet-pilote du gouvernement sur le réseau Internet.
- *ANC* : Cet organisme a conçu des sites d'accès à distance dans plusieurs villes du pays pour mieux servir le public qui fait de la recherche. Il a aussi conçu des systèmes de référence sur CD ROM, et ouvert un site sur le réseau Internet en décembre 1995.
- *RC* : Douanes - Accès électronique aux services.
- *CRTC* : Dépôt électronique des demandes de radiodiffusion et de télécommunications.
- *EC* : Création de Green Lane sur le réseau Internet.
- *ONE* : En consultation avec des clients de l'industrie, élaboration d'un système de dépôt électronique des demandes relatives à la réglementation.
- *RNCan* : Utilisation d'Internet et de WWW.
- *RC* : Dépôt électronique des déclarations d'impôt sur le revenu.
- *RC* : Ligne de renseignements gratuite sur l'ALENA.
- *RC* : Système de mainlevée des douanes permettant la manutention électronique de documents de mainlevée et de documents fret grâce à des bases de données sur les tarifs pour permettre le dédouanement par des agents des douanes hors des points d'entrée.
- *STC* : Utilisation de l'accès Internet pour communiquer avec les clients.
- *ACC* : Création d'un site WWW sur Internet en 1995. Le ministère offre aux clients le choix d'avoir accès aux services. Services disponibles en direct, par téléphone sans frais, par courrier ou à domicile.
- *CIC* : Le ministère envisage de créer des centres d'appel dans les principaux centres urbains afin de donner un meilleur accès aux données. La mise en place est prévue au Canada en 1996 puis au reste de l'Amérique du Nord, et enfin outre-mer.

9.3 Initiatives de guichet unique

- *STC* : Rationalisation et harmonisation des systèmes financiers et d'achat - les clients ont maintenant un accès direct pour obtenir des renseignements ou faire des achats de produits.
- *TC* : Amélioration de l'accès à l'information pour le ministère et le grand public.
- *AAC* : Guichet unique pour les politiques et règlements fédéraux sur l'étiquetage des aliments.
- *RC* : Intégration de quatre numéros de compte d'affaires en un seul.
- *MPO* : Examen des possibilités de guichet unique.
- *MAINC* : Les agents de services dans les régions sont devenus le point de contact principal des Premières nations.
- *MAECI* : Les InfoCentres constituent des guichets uniques pour les entreprises qui ont besoin de renseignements sur des questions commerciales.
- *RC* : Bureau de services à la clientèle – soutien financier et en administration du personnel pour les employés et les gestionnaires de RC.
- *RC* : La plupart des bureaux offrent un service unique allant de la demande de numéro d'entreprise au solde de compte, en passant par les paiements et autres avis, ou encore les formules et renseignements généraux sur tous les programmes destinés aux entreprises.
- *STC* : Restructuration des centres de conférences régionaux en un service unique et total avec numéro gratuit et enregistrement des réponses aux questions souvent posées.

9.4 Partage de locaux

- *APECA - N.-B.* : Partage de locaux avec les partenaires locaux, provinciaux et fédéraux en développement économique. Emplacement partagé pour 6 des 10 communautés régionales de développement économique et sociétés de développement commercial.
- *DRHC* : Partage des locaux de la direction des services financiers administratifs avec la province de l'Alberta et d'autres ministères fédéraux à Canada Place à Edmonton (Alberta).
- *DRHC* : La direction du travail partage des locaux avec des inspecteurs du travail fédéraux et des inspecteurs de l'Ontario à Kingston, et avec des inspecteurs de la Saskatchewan à Regina et à Saskatoon.

9.5 Programmes d'information du public

- *RC* : Cours d'information à l'intention des petites entreprises qui viennent de se lancer en affaires ou envisagent de le faire.
- *STC* : Programmes de formation pour les utilisateurs de données de produits du recensement. Nouveau système en direct pour aider les clients qui ont acheté leur logiciel et leur matériel.

9.6 Normes de service

- *ACC* : Normes de service axées sur le client.

9.7 Mécanismes de règlement des plaintes

- *CRTC* : Nouveaux éléments de règlement des plaintes.