

**LES SERVICES PARTAGÉS : RÉDUCTION DE COÛTS,
AMÉLIORATION DES SERVICES ET CHANGEMENT DE CULTURE**

Philippe Le Goff
Division de l'économie

Le 23 septembre 2005

Le Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement travaille exclusivement pour le Parlement, effectuant des recherches et fournissant des informations aux parlementaires et aux comités du Sénat et de la Chambre des communes. Entre autres services non partisans, elle assure la rédaction de rapports, de documents de travail et de bulletins d'actualité. Les analystes peuvent en outre donner des consultations dans leurs domaines de compétence.

**THIS DOCUMENT IS ALSO
PUBLISHED IN ENGLISH**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION	1
LES SERVICES PARTAGÉS	2
LES INITIATIVES FÉDÉRALES EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS	3
A. L'Organisation de services administratifs ministériels partagés	4
1. Produits et services de l'OSAMP	5
2. Gouvernance opérationnelle et gestion du rendement	5
3. Économies prévues et investissements nécessaires	6
B. L'Organisation de services de technologies de l'information partagés	7
1. Architecture intégrée, terminologie et paramètres normalisés pour faciliter la gestion du rendement	9
2. Gouvernance à plusieurs niveaux	9
3. Économies prévues	10
CONCLUSION : RÉFORME COMPLEXE, LEADERSHIP FORT ET CHANGEMENT DE CULTURE.....	11



CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

LES SERVICES PARTAGÉS : RÉDUCTION DE COÛTS, AMÉLIORATION DES SERVICES ET CHANGEMENT DE CULTURE

INTRODUCTION

Alors qu'il vient tout juste de lancer « officiellement » Service Canada⁽¹⁾ le 14 septembre 2005, le gouvernement fédéral prépare une autre réforme majeure qui aura elle aussi une incidence importante sur la fonction publique telle qu'on la connaît aujourd'hui. Cette réforme touchera cette fois les services *internes*, soit dans un premier temps, les technologies de l'information, les services financiers, le matériel et les ressources humaines. À terme, ceux-ci seront regroupés au sein de deux nouvelles unités – l'Organisation de services administratifs ministériels partagés et l'Organisation de services de technologies de l'information partagés – chargées de la prestation de services internes à l'ensemble du gouvernement.

À l'instar de celle de Service Canada, la création de ces nouvelles unités s'inscrit dans le cadre de l'examen des dépenses visant à dégager des économies de 11 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. Selon certains, les services internes sont une source importante d'inefficacité au sein du gouvernement. Le fédéral consacre annuellement 6,5 milliards de dollars aux services généraux et administratifs et 5,2 milliards de dollars à la technologie de l'information (TI), et ces services emploient environ 40 000 personnes⁽²⁾. Leur rationalisation par une meilleure organisation du travail et une mise en commun des ressources permettrait de créer des synergies et des économies d'échelle et pourrait mener à des économies appréciables pour le gouvernement canadien. Une telle réorganisation pourrait aussi avoir un impact positif sur la qualité des services. Certains vont même jusqu'à dire que cette réforme pourrait catalyser le changement de culture tant attendu dans la fonction publique.

(1) Service Canada est un nouvel organisme qui reprend l'idée du guichet unique et intègre les services d'un certain nombre de ministères fédéraux pour former un seul réseau de prestation de services. Au cours des trois prochaines années, Service Canada continuera d'introduire et d'améliorer plus de services en vue d'une amélioration continue de la prestation des services et de la satisfaction des clients. À terme, il rassemblera l'essentiel des services et des prestations au niveau fédéral pour permettre aux Canadiens d'obtenir plus facilement l'aide dont ils ont besoin, par téléphone, par Internet ou en personne.

(2) Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (www.hrma-agrh.gc.ca).

En effet, la mise en place d'unités de prestation de services internes sur le modèle des services partagés pourrait être l'équivalent d'une « petite révolution » pour la fonction publique fédérale. Depuis longtemps dans les cartons des fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor⁽³⁾, une telle initiative ne s'est jamais réellement matérialisée, même s'il s'agit d'une démarche devenue banale dans les grandes entreprises du secteur privé, et qui gagne rapidement en popularité au sein des gouvernements provinciaux (Alberta, Colombie-Britannique et Ontario) et à l'étranger⁽⁴⁾.

Le présent document explique brièvement la notion de services partagés pour aborder ensuite les initiatives fédérales en préparation dans ce domaine.

LES SERVICES PARTAGÉS

Le partage de services communs est un principe appliqué par les grandes organisations dans le monde pour améliorer l'agencement et la qualité de la prestation de services de soutien internes. Il représente un changement fondamental de la structure organisationnelle, de l'attitude des personnes qui dispensent des services au personnel interne et de la nature des liens fournisseur-usager dans la plupart des organisations qui l'adoptent.

Le partage des services communs est axé sur les clients, le rendement et les solutions⁽⁵⁾. Les clients⁽⁶⁾ peuvent préciser les services dont ils ont besoin et s'attendre à ce que l'unité de travail responsable des services communs partagés réponde à leurs exigences. De son côté, l'organisation améliore continuellement la qualité de ses services, accroît son niveau d'efficacité et réduit ses coûts grâce aux commentaires formulés par les clients.

(3) Le 18 avril 1996, le Conseil du Trésor a présenté un Aide-mémoire dans le cadre duquel les ministères ont réaffirmé l'orientation et les objectifs de l'Initiative des systèmes partagés (http://www.tbs-sct.gc.ca/ssi-isp/documents/critical-docs/initiatives/1996/initiative00_f.asp). Les ministères ont également approuvé les principes de fonctionnement et les pratiques de l'Initiative, l'établissement d'un Centre de soutien des systèmes partagés et un plan d'action (http://www.tbs-sct.gc.ca/ssi-isp/documents/critical-docs/initiatives/1996/initiative05_f.asp) pour l'implantation du Centre et la consolidation des éléments des systèmes partagés (http://www.tbs-sct.gc.ca/ssi-isp/index_f.asp).

(4) A.T. Kearney, « Shared Services in Government: Turning private-sector lessons into public-sector best practices », Chicago, 2005 (http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Govt_Share_Services_S.pdf).

(5) A.T. Kearney et Harris Interactive, « Success Through Shared Services: From Back-Office Functions To Strategic Drivers », Chicago, 2003 (http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf).

(6) Sauf indication contraire, les « clients » dont il est question dans le présent document sont les « clients internes » des services communs partagés de l'organisation.

L'intérêt du modèle des services communs partagés réside avant tout dans l'optimisation des ressources (réduction des coûts et efficacité accrue). En outre, il permet de tendre vers l'instauration d'une culture d'amélioration continue au moyen d'objectifs de rendement, en plus de faciliter l'accès au savoir-faire et d'encourager l'innovation et le développement au moyen de « centres d'excellence ». Le modèle permet aussi d'établir, avec d'autres entités internes ou des entités externes, des partenariats créateurs de valeur ajoutée pour l'organisation. Enfin, il permet aux clients de se concentrer sur leurs activités stratégiques.

Pour donner les résultats escomptés, l'instauration de services communs partagés doit dépasser le simple regroupement physique des services et s'accompagner d'une démarche de « pratiques exemplaires » visant à améliorer la prestation des services aux clients et à réduire les coûts. Les unités de travail doivent notamment respecter les règles du marché lorsqu'elles négocient avec la clientèle, c'est-à-dire que leurs services doivent être concurrentiels. Les clients doivent aussi pouvoir formuler leurs observations au sujet de leurs besoins et de la qualité des services reçus. Enfin, le rendement des unités de travail fournissant des services partagés doit pouvoir être évalué par des experts indépendants au moyen de critères mesurables.

LES INITIATIVES FÉDÉRALES EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS

Créé en décembre 2003, le Comité d'examen des dépenses avait le mandat d'examiner toutes les dépenses fédérales en vue d'optimiser l'usage de l'argent des contribuables, de repérer les possibilités de réaffecter des dépenses fédérales en fonction des priorités les plus pressantes et de recommander différentes façons de renforcer la gestion, la surveillance et la prestation efficace des programmes et des services. À ces fins, trois types d'examens ont été menés : examens ministériels, examens des politiques et des programmes horizontaux et examens des opérations gouvernementales.

C'est dans ce contexte que le gouvernement fédéral a lancé l'examen horizontal de l'infrastructure commune et de la prestation des services (ICPS)⁽⁷⁾ relatif aux services

(7) Le rapport de l'examen horizontal n'était pas disponible sur l'Internet au moment de la rédaction, mais on pourra consulter les deux documents suivants du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) : *Examen des services administratifs ministériels*, janvier 2005 (http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam_f.asp), et *Examen des services de technologie de l'information – Stratégies pour l'amélioration de la TI et de sa gestion*, janvier 2005 (http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/gor-eog/itsr-est_f.asp), dont nous nous sommes inspirés pour préparer le présent document.

externes, aux services administratifs ministériels et à la TI. Cet examen lui a permis de constater que ses dépenses à ces trois chapitres représentaient le tiers de ses dépenses de fonctionnement brutes, soit près de 13 milliards de dollars par an. Il lui a surtout permis de conclure que ces activités pourraient être restructurées afin d'être davantage axées sur la clientèle ciblée, plus transparentes sur le plan des coûts et des résultats et gérées de façon à en maximiser la valeur globale pour le contribuable et le service offert à la clientèle visée. De fait, la prestation des services externes a été rapidement remaniée en profondeur avec la création de Service Canada.

Les conclusions de l'examen ont aussi donné un second souffle à l'Initiative des services partagés, une composante majeure de la stratégie du gouvernement alignée sur une meilleure prestation de programmes et la réalisation d'économies au cours de la seconde moitié des années 1990 – notamment en matière de services administratifs ministériels et de TI.

A. L'Organisation des services administratifs ministériels partagés

L'examen horizontal de l'ICPS relativement aux services administratifs ministériels devait au départ évaluer la faisabilité de fournir des services administratifs à l'ensemble du gouvernement en n'utilisant qu'un seul système de services financiers, de gestion du matériel et de gestion des ressources humaines (RH). Les recommandations devaient permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- une optimisation plus poussée des ressources;
- une réduction durable des dépenses liées aux services internes du gouvernement;
- une meilleure responsabilité fondée sur des renseignements opportuns, clairs, utiles et visant l'ensemble du gouvernement;
- une plus grande souplesse pour répondre efficacement à de nouvelles obligations stratégiques et législatives.

L'examen a abouti à la recommandation suivante, qui a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor le 29 mars 2004 :

Que le gouvernement adopte la méthode des services partagés pour la prestation des services de finances, du matériel et des RH, appuyée par des processus opérationnels communs et une configuration commune

pour un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications.⁽⁸⁾

À terme, la solution proposée à la suite de l'examen de l'ICPS, qui semble avoir été retenue par les ministres du Conseil du Trésor, signifie la mise sur pied d'une nouvelle entité juridique appelée « Organisation de services administratifs ministériels partagés » (OSAMP).

1. Produits et services de l'OSAMP

L'OSAMP fournirait des services administratifs (finances, matériel et RH) selon une formule transactionnelle à tous les ministères et organismes fédéraux. Elle serait axée sur le client et le service et conçue de façon à tirer parti de nombreux mécanismes de prestation des services et outils de nature technologique pour offrir sur une base partagée des services internes efficaces et efficients. L'OSAMP fournirait des volets de services allant des services obligatoires aux services facultatifs, en insistant sur des offres normalisées axées sur les transactions. La prestation de services transactionnels se ferait selon une approche par paliers :

- *Palier 0 – Capacité de libre-service* : Les utilisateurs auraient accès à une fonctionnalité de libre-service, à de l'information, du contenu et des outils interactifs.
- *Palier 1 – Centre de contacts* : Tout utilisateur qui n'aurait pas accès au Web ou aurait des questions qui ne peuvent être résolues à l'étape du portail pourrait envoyer un courriel ou composer un numéro sans frais pour amorcer des transactions.
- *Palier 2 – Groupe prestation de services* : Une bonne part de l'expertise fonctionnelle se retrouverait au sein de ce groupe, qui se chargerait du traitement de grands volumes de transactions et des services plus complexes. Certains services pourraient devoir être fournis en personne et situés auprès des clients au besoin.
- *Palier 3 – Réseau d'expertise* : Ce groupe fournirait des services d'experts-conseils. La plupart des ressources seraient situées auprès clients pour fournir des services en personne et certaines pourraient être regroupées en un ou plusieurs endroits pour optimiser les compétences recherchées afin d'appuyer l'OSAMP et la clientèle.

2. Gouvernance opérationnelle et gestion du rendement

Le modèle de gouvernance opérationnelle de l'OSAMP établirait des relations de responsabilité partagée entre l'Organisation et les ministères et organismes clients, en mettant sur

(8) Cité dans SCT, *Examen des services administratifs ministériels*, « Résumé – Rapport d'examen des SAM », janvier 2005 (http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam01_f.asp).

piéd un comité de gestion au niveau des sous-ministres. Le comité de gestion approuverait le plan d'activités de l'OSAMP, établirait des mécanismes de règlement des différends et serait habilité à modifier les conditions de la tâche incombant au président-directeur général.

L'OSAMP mettrait l'accent sur la gestion optimisée des services et sur des normes et des attentes par service, définies dans des accords sur les niveaux de service conclus avec les ministères et les organismes. Ces accords serviraient à contrôler le rendement de l'OSAMP en fonction des normes établies. Les budgets pour acheter les services resteraient dans les ministères ou les organismes clients. Des ententes pluriannuelles seraient privilégiées afin de réduire le fardeau administratif.

Les ministères et les organismes continueraient de gérer les ressources et de prendre des décisions faisant appel aux processus administratifs mis en place par l'OSAMP. Ainsi, ils conserveraient leur responsabilisation verticale en exerçant leur pouvoir décisionnel relatif à l'atteinte des résultats de programme. Ils conserveraient aussi la responsabilité des services de gestion stratégique (p. ex. la gestion des ressources et la planification des RH).

L'OSAMP serait sujette à une analyse comparative externe et à une vérification indépendante de son rendement.

3. Économies prévues et investissements nécessaires

On croit que le gouvernement fédéral pourrait réaliser des économies directes de l'ordre de quatre milliards de dollars au cours des dix prochaines années en adoptant un modèle de services partagés. Ainsi, à mesure que les ministères effectueraient la transition vers le modèle de l'OSAMP, des gains en efficience attribuables aux facteurs ci-dessous seraient réalisés :

- rationalisation des systèmes des finances, du matériel et des RH grâce à l'adoption d'un seul ensemble d'applications pangouvernementales;
- normalisation par l'établissement de processus opérationnels communs à l'échelle de l'administration fédérale;
- mise en œuvre de transactions libre-service au moyen d'un portail commun pour les employés;
- élimination des tâches sans valeur ajoutée;
- simplification grâce à un cadre raisonnable en matière de politiques et de surveillance;

- consolidation par la réduction du nombre de points de prestation de services;
- partage de biens, d'activités et de personnel pour réaliser des économies d'échelle;
- simplification des processus d'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation, notamment en ce qui concerne la normalisation des définitions communes pour les données (p. ex. numéro de fournisseur et de client unique).

La transformation complète des services internes actuels et la création de l'OSAMP selon le calendrier de sept ans suggéré par le Secrétariat du Conseil du Trésor exigeraient cependant des investissements d'environ 1,9 milliard de dollars. Or, selon le modèle du statu quo, les services des finances, du matériel et des RH coûteraient aux divers ministères et organismes environ 37 milliards de dollars au cours des dix prochaines années.

Le recouvrement des sommes investies initialement devrait être terminé à la fin de la septième année, et les services partagés devraient dès lors générer des économies annuelles nettes récurrentes de l'ordre de 660 millions de dollars au minimum. Ces prévisions ne tiennent pas compte des économies indirectes résultant de la mise en place d'un modèle de services partagés pour les services internes du gouvernement fédéral.

B. L'Organisation de services de technologies de l'information partagés

Pour des raisons de cohérence et d'efficacité, la mise sur pied d'une OSAMP exigerait la mise en place d'une architecture d'information intégrée et d'un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications.

En effet, la création d'une organisation de services partagés pour la TI s'imposerait en raison des multiples pressions concurrentes qui s'exercent sur le modèle actuel de prestation des services de TI au sein du gouvernement :

- *Attentes accrues des citoyens en matière de services* – La TI fragmentée ne peut pas soutenir de façon abordable, fiable et sûre le modèle de prestation fondé sur un guichet unique pratique et intégré auquel les citoyens s'attendent maintenant des banques et des autres fournisseurs de services.
- *Confiance en baisse à l'endroit du gouvernement* – La TI fragmentée est un facteur à l'origine des crises de confiance lorsque le gouvernement n'est pas en mesure de fournir de l'information exacte et en temps opportun sur la façon dont l'argent des contribuables et d'autres ressources ont été dépensés.

- *Pressions financières* – Les organisations dont les infrastructures et la prestation des services sont fragmentées dépensent habituellement 20 p. 100 de plus qu’elles ne le devraient pour la TI. Les dépenses du gouvernement fédéral dans ce domaine atteignent maintenant plus de cinq milliards de dollars par an et augmentent d’environ 5 p. 100 chaque année.
- *Risque d’atteinte à la sécurité* – La sécurité de l’information au gouvernement n’est pas supérieure à celle du ministère ou de l’organisme le plus faible sur le plan de la sécurité. Selon le modèle actuel de prestation des services, les ressources spécialisées et la rigueur requises pour garantir la sécurité du traitement et de la transmission des données ne sont pas assurées uniformément d’un ministère ou d’un organisme à l’autre.
- *Besoin constant d’apporter un changement organisationnel* – La TI fragmentée rend les restructurations et la création de nouvelles unités de programmes inutilement coûteuses en argent et en temps.

Dans ce contexte, l’examen de l’ICPS a donné lieu à la recommandation de créer une « Organisation de services de technologies de l’information partagés » (OSTIP) qui fournirait des services communs en matière de réseau, de bureau et de centre de données à tous les ministères et organismes, y compris l’OSAMP, selon des modalités communes. À court terme, l’OSTIP pourrait relever, selon toute vraisemblance, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le passage graduel des services internes au modèle proposé serait facilité par un ensemble d’applications intégrées comprenant les logiciels de gestion SAP, pour les finances et le matériel, et PeopleSoft, pour les RH. Cette combinaison représenterait la norme unique pour l’ensemble du gouvernement fédéral. Sauf exception, tous les ministères et organismes fédéraux devraient l’adopter dans un délai de six ans.

L’ensemble des applications serait élargi pour adopter la fonctionnalité et les boîtes à outils nécessaires au soutien des processus opérationnels communs, du modèle d’information et du modèle de prestation des services (services partagés) envisagés. Pour appuyer les « instances partagées de la norme unique » (c.-à-d. la combinaison SAP/PeopleSoft), un service de gestion des applications serait mis sur pied au sein de l’OSAMP et travaillerait en étroite collaboration avec un service commun d’hébergement d’applications, établi au sein de l’OSTIP, qui hébergerait l’environnement technique pour ces instances partagées.

1. Architecture intégrée, terminologie et paramètres normalisés pour faciliter la gestion du rendement

Une terminologie et des paramètres normalisés liés à la charge de travail dans une architecture intégrée pangouvernementale pour les services de TI sont nécessaires à une analyse comparative efficace de la prestation des services, à une analyse de l'optimisation des ressources et à une évaluation des résultats à l'échelle du gouvernement.

Le cadre de l'architecture intégrée devrait en outre comprendre une série pertinente d'indicateurs de rendement clés qui fournira une mesure pangouvernementale normalisée, non seulement des coûts et de la charge de travail, mais également de la qualité du service. Une attention particulière devrait être accordée au choix des indicateurs proposés pour les raisons suivantes :

- accroître la transparence et la responsabilisation internes des services de TI;
- faciliter la conclusion d'ententes sur les niveaux de service pour les services communs et partagés;
- permettre une analyse comparative du rendement par rapport à celui d'autres organisations comparables à travers le monde;
- fournir une évaluation efficace de la qualité de la prestation des services.

2. Gouvernance à plusieurs niveaux

Les exigences globales de l'organisation, telles que la durabilité, la normalisation et l'interopérabilité, et les besoins très variés des divers programmes et groupes de travail appellent la mise en place d'une structure de gouvernance à plusieurs niveaux. Les recommandations issues de l'examen de l'ICPS prévoient les niveaux suivants :

- *Niveau de l'organisation* : Établissement des politiques, orientations, stratégies et priorités globales.
- *Niveau opérationnel* : Supervision des activités accomplies par les diverses organisations de services communs ou partagés du gouvernement fédéral.
- *Niveau d'aide à la décision* : Des comités et conseils consultatifs représenteraient divers intérêts au sein du gouvernement, formuleraient des conseils fondés sur leurs domaines de spécialité et se chargeraient de mobiliser une vaste communauté d'intérêts pour la réalisation du programme de changement.

3. Économies prévues

Selon l'examen de l'ICPS, d'importantes économies (entre 15 et 25 p. 100) et améliorations aux services seraient possibles si certains services de TI (informatique répartie, centres de données et hébergement de sites Web) faisaient partie d'un modèle de prestation de services partagés.

Comparativement aux organisations similaires, en particulier les plus performantes, le gouvernement fédéral dans son ensemble n'investit pas suffisamment dans le matériel et les logiciels de pointe et doit donc faire appel à 233 p. 100 d'équivalents temps-plein de plus pour accomplir la même charge de travail. Le matériel désuet, les logiciels dont les fournisseurs n'assurent plus suivi sur le plan technique, un environnement très hétérogène, un regroupement limité, l'absence d'outils automatisés (p. ex. l'administration à distance) et le peu d'attention accordée à l'amélioration systématique des processus sont autant de facteurs qui tendent à faire augmenter les besoins en personnel. Par ailleurs, le coût moyen du gouvernement fédéral par équivalent temps-plein dans le secteur de la TI est de 33 p. 100 inférieur à celui des organisations similaires (72 700 \$ contre 108 400 \$). Cette rémunération plus faible donne à penser qu'une plus grande part de ressources est consacrée à des activités courantes d'entretien et de soutien qui nécessitent des compétences moins avancées.

Compte tenu du nombre exceptionnellement élevé d'employés des services de TI au gouvernement fédéral comparativement à celui des organisations de même nature, la communauté de la TI risquerait d'être fortement touchée par la mise en place d'un modèle de services partagés et par les diverses stratégies visant à améliorer le rendement dans ces secteurs. La diminution éventuelle des effectifs et la suppression de tous les postes vacants et de statut inconnu pourraient entraîner des économies de l'ordre de 500 millions de dollars par an.

L'examen signale aussi que le fédéral dépense beaucoup plus qu'il le devrait en matériel et en logiciels et qu'il retire moins d'avantages de ces achats qu'il le pourrait en raison de ses pratiques habituelles de gestion des biens et d'approvisionnement à court terme. Il achète aussi trop de licences de nombreux logiciels. L'adoption de nouvelles pratiques d'approvisionnement à l'échelle du gouvernement pourrait permettre de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 60 millions de dollars pour le matériel et les logiciels connexes.

CONCLUSION : RÉFORME COMPLEXE, LEADERSHIP FORT ET CHANGEMENT DE CULTURE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor souhaite que, d'ici 2010, tous les ministères et organismes soient servis selon un modèle commun de processus administratifs, un modèle d'information et une instance unique (SAP/PeopleSoft), gérée par un service de gestion des applications unique au sein de l'OSAMP et un seul service d'hébergement des applications au sein de l'OSTIP.

La mise en place de services partagés au sein d'une organisation aussi vaste et complexe que le gouvernement fédéral est un programme ambitieux aux retombées prometteuses sur le plan de la réduction des coûts et de la qualité du service, mais qui peut échouer sans un leadership fort et une collaboration étroite de tous les partenaires, notamment des employés.

En fin de compte, le succès [de la réforme] dépendra de la mesure dans laquelle le personnel acceptera et adoptera le changement. Des efforts efficaces en matière de gestion du changement, de communication et de changement de culture devront être déployés pour faire en sorte que [la réforme] ait des effets positifs sur les effectifs et la culture du [gouvernement du Canada].⁽⁹⁾

(9) SCT, *Examen des services administratifs ministériels*, « Résumé – Rapport d'examen des SAM », janvier 2005.