

## **De l'idée à l'action : Vers un gouvernement décloisonné**

*Michelle d'Auray, Maryantonett Flumian et Tony Valeri*

### **Introduction**

Ce n'est pas tous les jours que fonctionnaires et représentants élus collaborent à la rédaction d'un document de travail. Nos rôles sont différents et ce, pour d'excellentes raisons. Néanmoins, nous estimons qu'il est temps de discuter publiquement de certaines questions qui pourraient modifier et améliorer grandement la manière dont le gouvernement offre ses services aux Canadiennes et aux Canadiens et qui présentent, de ce fait, un intérêt immédiat pour les citoyens, les élus et les fonctionnaires. Ces questions portent sur la manière et les moyens d'effectuer des transformations réelles au sein du gouvernement et dans toutes les administrations afin d'axer réellement la prestation des services sur les citoyens.

Depuis quelques années, les gouvernements font de gros efforts pour améliorer la prestation des services. Sur le plan fédéral, l'initiative Gouvernement en direct (GED) constitue le principal mécanisme d'amélioration des services. Les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux ont aussi réalisé des progrès importants à l'égard de la prestation des services en direct, en établissant des objectifs et en menant des initiatives bien ciblées. Ces efforts ont entraîné nombre de réussites individuelles et même la reconnaissance internationale du rôle de chef de file que joue le Canada au chapitre de l'accès en direct aux services gouvernementaux.

Quoi qu'il en soit, les citoyens continuent de téléphoner aux bureaux de comté pour demander où trouver ce qu'ils cherchent. La demande de services rapides, personnalisés et rentables augmente, et les citoyens, les entreprises, les élus et les fonctionnaires s'entendent pour dire qu'il est nécessaire de réaliser encore plus de changements. L'accès en direct est nécessaire, mais il ne suffit pas pour répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens à l'égard de la transformation de la prestation des services. Ces derniers veulent des services gouvernementaux intégrés, centrés sur les citoyens ou leur entreprise, plutôt que sur le ministère, l'organisme ou le programme concerné. Les citoyens veulent être en mesure de trouver les services qu'ils cherchent et d'obtenir l'information dont ils ont besoin sans avoir à se soucier des cloisonnements intra et intergouvernementaux. La question n'est pas de savoir si la prestation de services gouvernementaux intégrés et axés sur le citoyen est une bonne idée, mais plutôt de savoir comment faire pour la concrétiser.

### **Gouvernement décloisonné et justification de la transformation opérationnelle**

Qu'advierait-il si la vision du gouvernement décloisonné devenait réalité? Les entrepreneurs, plutôt que de s'adresser à une multitude de ministères et d'organismes différents à divers paliers de gouvernement pour démarrer une entreprise, trouveraient tous les formulaires, les renseignements et les services requis à un guichet unique. L'inscription aux programmes et les demandes de permis seraient effectuées et reçues en

temps réel, en une seule transaction. Une personne ayant perdu son emploi pourrait faire une demande de prestations d'assurance-emploi, s'informer des débouchés disponibles et s'inscrire à des cours de perfectionnement, le tout à un autre guichet unique. Les gens pourraient se faire diriger exactement vers les services d'aide spécialisée dont ils ont besoin en ne fournissant qu'une seule fois les renseignements nécessaires.

Le problème, c'est que les gouvernements ne sont pas structurés pour assurer les services de cette manière. Leur structure est axée sur les programmes, les ministères et les ministres. Certains programmes qui peuvent répondre aux besoins particuliers d'un citoyen peuvent relever de plusieurs ministères. Le cloisonnement subsiste au sein des ministères, entre ceux-ci ainsi qu'entre les divers ordres de gouvernement, malgré une décennie de discussions sur l'importance du « gouvernement horizontal ». Pour faire évoluer le gouvernement dans le sens de cette vision, il faut donc la volonté et la capacité d'effectuer des changements assez importants. Les experts de la gestion parlent de « transformation opérationnelle ». Il semble que le gouvernement doive modifier à la base la perception qu'il a de lui-même et de son travail, et qu'il lui faille mettre au point les outils dont il a besoin pour engager la transformation que tout le monde souhaite. Pour réussir, il faut intégrer les systèmes d'information du gouvernement et coordonner les politiques, ce qui permettra aux citoyens de recevoir de l'information et des services mieux organisés et plus facilement accessibles. Cela signifie qu'il faut repenser complètement les programmes avec les ministères et les divers ordres de gouvernement afin d'atteindre les résultats souhaités. Cela signifie aussi qu'il faut trouver de nouvelles manières de faire collaborer le gouvernement et le secteur privé afin de maximiser la valeur de leur relation et ce que cela pourrait supposer en matière de nouvelles formes d'approvisionnement.

Pour effectuer ces changements, il faudra investir des milliards de dollars au cours de la prochaine décennie et transformer non seulement la manière dont les gouvernements offrent leurs services, mais aussi les cultures internes et politiques qui, au sein du gouvernement, sont essentielles à la capacité institutionnelle de réussir le changement. L'enjeu ne touche pas simplement la fonction publique. Repenser le gouvernement afin d'effectuer une véritable transformation des services comporte des dimensions politiques. Il sera important d'amener un grand nombre d'intervenants à discuter des stratégies efficaces permettant d'instaurer un véritable changement, à les comprendre puis, enfin, à en arriver à un consensus à cet égard. Ce qu'il faut maintenant, c'est lancer un débat permettant de concrétiser la vision d'un gouvernement réellement axé sur les citoyens et décloisonné. Le présent document nous donne l'occasion de commencer à cerner certains des enjeux qui feront probablement partie de ce débat.

## **La voie de la transformation – Deux exemples actuels au sein du gouvernement du Canada**

### **Modernisation des services à Développement des ressources humaines Canada (DRHC)**

À titre de ministère, DRHC a déjà lancé un ambitieux programme de modernisation et de transformation de ses services, dans le cadre de l'initiative appelée *Modernisation des*

*services aux Canadiens (MSC)*. Le Ministère souhaite en effet offrir ses programmes sociaux, notamment la Sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et l'assurance-emploi, de manière beaucoup mieux intégrée. Au lieu de procéder comme par le passé en élaborant des mesures de rendement, des contrôles de la qualité et des pratiques de gestion de façon ponctuelle pour chacun des programmes, DRHC a adopté pour l'initiative MSC une approche dite « intégrée », selon laquelle des solutions sont élaborées pour l'ensemble du Ministère (« l'organisation DRHC ») puis éventuellement à l'échelle du gouvernement fédéral et des autres ordres de gouvernement.

### ***Les possibilités***

Si l'initiative *Modernisation des services aux Canadiens* était une réussite, comment cela se traduirait-il dans la réalité? Hormis l'augmentation prévue de l'efficacité et des économies pour le contribuable grâce à l'automatisation et à l'intégration, DRHC croit que les Canadiennes et les Canadiens n'auraient plus besoin de fournir leurs renseignements personnels chaque fois qu'ils demandent des services. Sous réserve des questions de protection de la vie privée, il suffirait de fournir l'information une seule fois pour satisfaire aux exigences de tous les programmes de DRHC à ce chapitre. Si la prestation de services peut être correctement intégrée, le gouvernement sera en mesure de répondre d'une manière proactive aux besoins des citoyens – selon les besoins particuliers de l'auteur de la demande. Par exemple, une femme qui demande des prestations de maternité de l'a.-e. pourrait recevoir un appel ou une lettre d'un représentant de DRHC qui s'efforcerait de satisfaire à ses besoins et à ceux de son enfant au moyen d'initiatives locales de soutien (notamment une garderie) et de la renseigner sur la manière d'obtenir un NAS et un certificat de naissance pour son enfant. Ce ne sont là que deux exemples parmi bien d'autres des divers avantages qui découlent de la transformation opérationnelle.

### ***Le défi***

Le défi auquel fait face DRHC, qui est très semblable à ceux auxquels sont confrontés la plupart des ministères fédéraux, est la complexité de ses programmes, ainsi que de son réseau de prestation de services et d'exécution des programmes. Par exemple, DRHC possède plus de 500 points de service (plus de 23 centres d'appels, 320 Centres de ressources humaines du Canada et 229 sites de Service Canada). Il existe approximativement 1 200 numéros de téléphone 1-800 et au moins 150 sites Internet indépendants où ce ministère est présent. L'information se répète souvent d'une « voie » de communication à l'autre. Il s'ensuit que les Canadiennes et les Canadiens sont parfois incertains quant à la personne à appeler ou à l'endroit où aller pour recevoir les services qu'ils recherchent ou dont ils ont besoin. Cette situation n'était pas voulue, ni à DRHC ni dans tout autre ministère. Elle découle plutôt de nombreuses années d'ajouts ou de modifications ponctuels aux programmes, souvent fondés sur des exigences politiques ou ministérielles.

Ce qui aggrave le problème, c'est l'existence d'une multitude d'exigences et de systèmes différents liés à l'information sur les programmes. Le Ministère utilise plus de 150 ordinateurs centraux, dont certains datent de plus de 30 ans. La plupart de ses systèmes d'information ont été conçus et adaptés dans chaque cas au programme

spécifique qu'ils visaient. Pour créer un ensemble intégré de services sociaux, il faut remplacer ou mettre à niveau les systèmes existants et repenser les exigences des programmes. Si on le fait un programme ou un système à la fois, on s'assure de perpétuer le problème de cloisonnement.

Un autre défi découle des dimensions humaines et culturelles de la prestation de plus de 80 programmes distincts par un ministère œuvrant dans dix régions à l'échelle du pays. Les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes sont fonction du programme ou de la région. Pour modifier la nature de ces responsabilités afin d'obtenir une approche plus horizontale et mieux intégrée, il faut transformer la culture organisationnelle, ce qui est tout aussi difficile que d'intégrer des systèmes.

La mise en œuvre de nouveaux outils exigera le recyclage du personnel et, de façon plus générale, son engagement à mener la transformation à bon terme. L'attitude du personnel constitue l'assise de la culture de toute organisation; la collaboration avec les employés sera donc essentielle pour effectuer un changement durable.

Chose à retenir de tout cela, c'est qu'il faudra appliquer des approches novatrices à tous les niveaux de DRHC; voilà pourquoi l'initiative MSC a été lancée et pourquoi ce type de débat public est si important.

### **Services partagés pour le gouvernement du Canada**

Sous la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor, le gouvernement du Canada est en train de réexaminer sa manière d'offrir des services administratifs, comme les ressources humaines, les finances et la technologie de l'information. Auparavant, divers ministères et même diverses divisions de ces ministères possédaient des systèmes maison distincts de prestation de services ministériels; dorénavant, le gouvernement fédéral veut créer ce qu'il appelle des organismes de services partagés.

Un organisme de services partagés (OSP) réunirait les services internes normalement offerts dans les ministères, ce qui libérerait leurs ressources et leur permettrait de s'acquitter de leur mandat plutôt que de se préoccuper de leurs besoins administratifs. Fait important, les services partagés diffèrent de la centralisation des services au sens habituel. Bien que les OSP se voueraient entièrement à la prestation de services administratifs, ces services pourraient provenir du ministère ou bien, en tout ou en partie, de tierces parties. Cette souplesse règle l'éternel problème de la prestation centralisée des services, où les unités opérationnelles réagissent à la perception de perte de contrôle en reproduisant à l'interne les services centralisés, faisant ainsi double emploi, ou en suscitant une vague subséquente de décentralisation. En donnant aux ministères le choix de s'organiser à leur manière, on peut atténuer ces difficultés.

### ***Les possibilités***

L'approche des services partagés a balayé le milieu des affaires. En 2000, 90 % des sociétés Fortune 500/Europe 500 prévoyaient ou étaient en train de mettre en œuvre une stratégie de services partagés, et 81 % exploitaient un centre de services partagés ou prévoyaient le faire. Cette tendance a aussi trouvé des adeptes au sein du gouvernement.

Les administrations provinciales de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ont mis en œuvre des services partagés, et plusieurs municipalités leur ont emboîté le pas.

Pourquoi? Ce mouvement s'explique par les importantes économies réalisées grâce à la rationalisation des processus et à la réaffectation du personnel. Dans le cas du gouvernement du Canada, les économies projetées (à condition que tous les ministères adoptent le modèle des OSP) pourraient dépasser 2,5 milliards de dollars après dix ans.

En outre, la création d'OSP est une étape nécessaire vers le gouvernement décloisonné et centré sur les citoyens. Si l'initiative MSC vise la manière dont le gouvernement s'organise à l'externe, les OSP concernent la manière dont le gouvernement s'organise à l'interne. Une fois libérés de leurs préoccupations administratives, qui sont nécessaires mais astreignantes, les ministères pourront affecter plus de ressources à la prestation de services aux citoyens et seront mieux en mesure de participer à des initiatives horizontales. Si l'on réussit à mettre en œuvre une stratégie de services partagés, les gestionnaires auront plus de temps à consacrer à l'amélioration des services. Les possibilités de réduire le nombre de systèmes distincts à l'échelle du gouvernement se présenteront. L'information nécessaire pour mesurer l'efficacité interne et celle de la gestion ainsi que pour présenter des rapports publics à ce sujet sera plus facilement disponible à l'échelle du gouvernement.

### ***Le défi***

Les défis associés à la transformation de la prestation de services internes sont très semblables à ceux que fait ressortir l'exemple sur l'initiative MSC ci-dessus. De fait, ils constituent un programme de changement encore plus ambitieux en raison du nombre de ministères visés et du besoin de tenir compte des exigences propres à chacun d'entre eux dans une initiative à l'échelle du gouvernement. Tous les enjeux liés aux personnes et aux systèmes qui interviennent dans l'initiative MSC sont aussi présents dans l'approche des services partagés.

### **Réunir les conditions de réussite**

Les deux exemples précédents présentent certains des motifs et des défis liés à la mise en œuvre d'un programme de transformation des services au sein du gouvernement. Ils offrent aussi un aperçu des éléments à mettre en place pour réussir ces transformations. Pour tenir un débat éclairé sur la transformation opérationnelle, il faut aborder les facteurs de réussite – les obstacles à franchir ou les défis à relever ainsi que les conditions à mettre en place. Certains parlent de la capacité qu'a l'institution de réussir à réunir les conditions propices à une véritable transformation. En voici quelques-uns :

1. *Fixer des objectifs clairs et dresser des plans à l'appui* – Savoir clairement ce que vise la transformation en favorise la compréhension, établit des repères permettant de mesurer les progrès et aide à définir l'envergure des travaux pouvant ou non être réalisés. Pour guider la transformation du début à la fin, il faut élaborer un plan qui tienne compte des objectifs et qui les subdivise en étapes gérables. Pour réussir, il est essentiel de disposer d'un bon plan que l'on peut faire évoluer au fil des progrès réalisés.

2. *Engagement et leadership* – Un engagement et un leadership solides de la part des élus et de la haute direction seront indispensables à la transformation des services et de leur mode de prestation. Il faudra que toutes les parties s’engagent fermement à persévérer jusqu’à la fin et à faire face à l’opposition ou à l’inertie prévisibles dans le cas d’une initiative de changement de pareille ampleur. L’horizontalité, l’intégration des services et le gouvernement décloisonné ne peuvent plus être de simples mots à la mode pour les élus et les fonctionnaires; ils doivent devenir des résultats incontournables.
3. *Définir les rôles et les priorités* – Les élus, les fonctionnaires, les gens d’affaires, les médias et les autres intervenants doivent savoir clairement le rôle qu’ils seront appelés à jouer dans la transformation des activités et des services. En particulier, les élus et les fonctionnaires devront collaborer pour assurer la réussite de ces projets, et le fait de comprendre leurs rôles respectifs les aidera à cet égard. Les élus devront comprendre la justification du changement et appuyer la fonction publique dans l’atteinte de ses objectifs, même si des obstacles peuvent surgir en cours de route. Les fonctionnaires devront être prêts à présenter des rapports d’étapes pour faire en sorte que les élus soient bien informés pour prendre les décisions politiques nécessaires à la réussite des projets.

De plus, la vision de la réussite de la transformation peut varier considérablement d’un groupe d’intervenants à l’autre. Il sera donc essentiel de communiquer ces diverses priorités pour obtenir des résultats qui satisfassent tous et chacun.

4. *Ressources et capacités* – Pour réussir la transformation, il faudra réunir des niveaux très élevés de capacités et de ressources financières et humaines. Il faut comprendre et reconnaître que la transformation opérationnelle exige un investissement très important en nouvelles technologies et en formation et perfectionnement des ressources humaines actuelles, ainsi qu’un effort vigoureux de gestion du changement à l’échelle du gouvernement.

À notre avis, la liste de conditions de réussite ci-dessus n’est probablement qu’une description partielle des facteurs à prendre en considération pour que la transformation opérationnelle réussisse. Nous espérons que les discussions à ce sujet permettront de définir toutes les composantes propres à créer les capacités nécessaires au succès.

### **Modernisation des services – un partenariat**

Nous croyons que le gouvernement fédéral ne peut entreprendre et réussir seul une transformation opérationnelle d’une telle ampleur. En partie, il lui manque les outils, les connaissances et le savoir-faire requis pour diriger un programme de changement d’une telle envergure. Il est peu probable qu’il puisse même assumer seul l’investissement technologique, car ses ressources sont consacrées au travail de base de l’administration. Le gouvernement fédéral aura besoin de la bonne infrastructure de technologie de l’information et d’expertise en transformation opérationnelle pour appuyer la transition vers le décloisonnement des services.

Si ces ingrédients sont denrées rares au sein du gouvernement, tel n'est pas nécessairement le cas dans de grandes parties du secteur privé. Bon nombre de grandes organisations de ce secteur exécutent depuis longtemps des projets de transformation d'entreprise et de gestion du changement. Il existe un bagage de connaissances pratiques et d'expérience dans le secteur privé, ainsi qu'un savoir-faire en technologie et en information. Bien des organisations du secteur privé savent comment diriger et gérer le changement et comment le concrétiser rapidement. Dans la plupart des cas, ces organisations ont la discipline financière et le potentiel requis pour repérer et éliminer la redondance et le chevauchement. De surcroît, le secteur privé a accès à d'autres sources de financement pour compléter ce que le gouvernement peut fournir au moyen de nouveaux investissements.

Bref, en principe, la participation du secteur privé à la transformation du gouvernement paraît tout à fait logique. Le gouvernement sait qu'il vise le décloisonnement des services, et il commence à avoir une bonne idée de la manière d'y arriver. Si elle est bien articulée, la participation du secteur privé à la transformation opérationnelle du gouvernement pourrait constituer la meilleure option pour réunir les conditions nécessaires au succès.

Pour puiser à cette source de savoir-faire, d'expérience et de capacités, il faut explorer de nouveaux types de relations entre le secteur privé et le gouvernement – des relations qui amènent et incitent les parties à collaborer sur une grande échelle et à créer des solutions s'appliquant à l'ensemble des programmes et services ministériels. Si le gouvernement souhaite que le secteur privé participe à pareil projet ou s'il l'y encourage, il devra s'engager à traiter les participants du secteur privé non pas comme des agents contractuels, mais comme des partenaires dans la transformation opérationnelle – les ententes qui en découleront nécessiteront des buts et objectifs communs, le partage convenu des risques et des récompenses, ainsi qu'une relation de partenariat ouverte et transparente.

Nous croyons que la création d'un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé devrait permettre de réaliser la transformation opérationnelle selon l'envergure prévue dans les initiatives de MSC et de services partagés. Toutefois, l'adoption de nouvelles ententes de partenariat exige la pleine compréhension des répercussions qui s'y rattachent ainsi qu'un engagement sérieux de la part des élus, des hauts fonctionnaires et des autres intervenants ou parties intéressés.

### **Considérations relatives au partenariat**

L'instauration d'un partenariat avec le secteur privé pour intégrer les services gouvernementaux soulève un certain nombre de questions et d'enjeux importants. L'examen des initiatives de partenariat entre les secteurs public et privé dans d'autres administrations permet de dégager les facteurs ou considérations dont il faut tenir compte pour assurer la réussite d'un projet de partenariat du genre au gouvernement fédéral. De plus, les rapports d'un atelier récemment tenu par DRHC sur cette question même fournissent des pistes importantes. Les questions abordées dans le présent document sont loin d'être limitatives et servent plutôt à lancer le débat.

- ? *Élaborer une formule gagnante de partenariat en vue de la transformation opérationnelle* – Les projets où la transformation opérationnelle constituait le fondement d'un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé ont connu un succès mitigé. Contrairement aux cas de partenariats comportant des actifs précis producteurs de recettes, les buts et objectifs des initiatives de transformation opérationnelle tendent à être plus difficiles à cerner. De par leur nature, ces initiatives produisent des changements importants au sein de l'organisation, et ces changements sont souvent difficiles à gérer. Les avantages financiers proviennent ici des économies tirées principalement de la réduction des frais de fonctionnement.

D'après notre examen d'autres tentatives de partenariat en vue de la transformation opérationnelle, le suivi et la mesure des économies constituent un facteur de réussite déterminant. Cependant, si on peut tirer des leçons des erreurs commises par le passé, ce dernier peut aussi tracer le chemin à suivre. La réussite dépend de deux facteurs clés : l'accès à de bons documents de recherches sur les bonnes pratiques ou sur les pièges à éviter ainsi que des échanges continus avec des organisations qui ont tenté ou qui tentent actuellement d'instaurer des partenariats du même genre.

- ? *Trouver le modèle de partenariat le plus approprié* – Il y a bien des manières de former et de structurer des partenariats entre le gouvernement et le secteur privé. Le plan d'activités et les objectifs de l'initiative de transformation opérationnelle, de même que les attentes des partenaires, détermineront la nature précise du modèle de partenariat choisi. Les facteurs déterminants dans le choix des modalités de partenariat les plus pertinentes sont les attentes financières des parties, la volonté de partager la prise de décisions et l'intérêt à cet égard, la propriété intellectuelle et la tolérance au risque de chaque partenaire.
- ? *Gestion du changement* – Une gestion efficace de la transformation est indispensable à la réussite du changement. Il faut pour cela comprendre la culture, la gouvernance, les compétences, les habiletés et les relations de travail qui existent au sein d'une organisation, puis élaborer une vision et un plan de ressources humaines détaillé pour réaliser la transformation voulue. Le secteur privé possède une vaste expérience dans ce domaine, mais le contexte du secteur public et l'intérêt public peuvent exiger une approche qui fait appel à l'expérience et au savoir-faire tant du secteur privé que du secteur public. Il est donc essentiel de trouver la bonne formule pour définir une approche à l'égard de la gestion du changement. Il faudra aussi veiller à ce que les employés obtiennent le soutien, la formation et les nouveaux outils qui leur permettront de tirer parti des possibilités que fera naître la transformation des services.
- ? *Partage des bénéfices* – Le partage des bénéfices est l'une des questions les plus importantes à régler dans toute entente de partenariat, puisque les assises financières du partenariat dépendent du degré de certitude des économies qui

découleront de la transformation. Le secteur privé cherchera à savoir s'il y aura bel et bien des économies concrètes pour lui permettre d'atteindre un taux de rendement convenu. Il est donc tout particulièrement important de réaliser des économies au moyen de l'automatisation et de la rationalisation. Comment peut-on le faire de façon fiable et avoir l'assurance que des bénéfices seront bel et bien réalisés?

Les citoyens, les élus et d'autres parties qui se préoccupent de l'optimisation des fonds publics s'inquiéteront du coût éventuel de l'entente de partage des bénéfices. Si l'accord financier est très avantageux pour le secteur privé, il y aura des doutes sur ce qui motive le gouvernement à verser des deniers publics au secteur privé sous forme de produits de placements, alors que cet argent aurait pu rester dans les coffres de l'État si celui-ci avait choisi des pratiques d'approvisionnement plus classiques. Si le secteur privé a fait un investissement initial et qu'il commence à récolter d'importantes sommes d'argent plusieurs années plus tard, quand les bénéfices se manifesteront, comment la comptabilité publique pourra-t-elle tenir compte des produits de placements nets pour le secteur privé afin d'évaluer équitablement l'entente conclue?

- *Ouverture et transparence* – En raison de l'ampleur de l'entreprise, la transformation des services et des activités doit être suivie de près, et elle le sera. Il sera très important que le processus de sélection se fasse dans l'ouverture, la transparence et l'équité aux premières heures du partenariat et que les accords financiers soient divulgués au public au fur et à mesure qu'ils seront conclus. Ceux qui surveillent ces activités, notamment les élus et le vérificateur général, devront comprendre les raisons qui motivent l'entente de partenariat et être convaincus que ce dernier sert l'intérêt public. Le présent document cherche à amorcer le débat et à l'éclairer. Que faut-il faire d'autre pour promouvoir cette compréhension?

- ? *Rôle du secteur privé – Protéger l'intérêt public* – Au cours de l'atelier sur l'approvisionnement de DRHC, on a fait valoir à maintes reprises que tout partenariat suppose le partage de la prise de décision et des risques. Toutefois, les partenaires du secteur privé dont les produits de placements proviennent de la réduction de la main-d'œuvre hésiteront à laisser uniquement au partenaire gouvernemental le dernier mot sur la manière de réaliser des bénéfices et sur le moment de le faire. Le contrat devra comprendre des dispositions qui pourraient restreindre, dans une certaine mesure, le contrôle du ministre et du ministère sur certains aspects de leurs activités, contrôle qui auparavant leur revenait entièrement. Le secteur privé pourra fort bien participer à la conception de la prestation de programmes. Ce partenaire n'interviendra probablement pas dans les questions stratégiques liées aux programmes. Mais comment établira-t-on la distinction entre une question d'orientation et une question de conception de programmes?

- ? *Questions liées à la protection des renseignements personnels et à la Charte des droits et libertés* – L'intégration et la coordination des programmes susciteront des inquiétudes de la part du public quant à la possibilité d'un partage imprévu de renseignements personnels. Par exemple, pour certains membres du public et des médias, l'idée de fournir une seule fois ses renseignements personnels pour avoir accès au Régime de pensions du Canada, à l'assurance-emploi et à la Sécurité de la vieillesse pourra faire surgir le spectre de l'utilisation des renseignements personnels à des fins autres que celles pour lesquelles l'information avait été fournie au départ. On invoquera la *Charte des droits et libertés* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en particulier dans les cas où il y aura partenariat avec le secteur privé. Comment régler ces questions?
- ? *Pratiques et procédures d'approvisionnement qui facilitent les partenariats*. Nous proposons d'adopter une manière relativement nouvelle pour le gouvernement de traiter avec le secteur privé. En bout de ligne, ces rapports devront se traduire par un contrat qui devra respecter les règles d'approvisionnement. Jusqu'à maintenant, les rapports entre le gouvernement et le secteur privé au chapitre de l'approvisionnement ont pris la forme de transactions – le gouvernement a besoin de produits ou de services, il fait un appel d'offres, puis choisit son fournisseur. Ces processus sont régis par divers principes, règles et valeurs. Or, les partenariats que nous proposons vont bien au-delà des simples transactions. Nous pensons donc qu'il est important de se demander si les règles d'approvisionnement en vigueur permettent le type de relations que nous proposons. Si tel n'est pas le cas, que faut-il faire?

## **Conclusion**

Le gouvernement se trouve à un point tournant. Il est temps de tirer parti du savoir-faire de l'ensemble de la collectivité dans les activités que nous entreprendrons pour réaliser le type de gouvernement que les Canadiennes et les Canadiens souhaitent, soit des services axés sur le citoyen et décloisonnés. Nous savons que les partenariats entre le secteur public et le secteur privé suscitent des questions et des inquiétudes; de fait, nous avons essayé d'expliquer ici ceux qui, à notre avis, préoccupent les fonctionnaires et les élus. Nous savons aussi que nous ne réussirons pas si nous ne faisons pas face à ces problèmes pour les résoudre.

La transformation opérationnelle est incontournable. L'initiative *Modernisation des services aux Canadiens* et celle des services partagés doivent aller de l'avant et ce, rapidement. Nous estimons qu'elles ne peuvent se concrétiser sans la mise en place de nouvelles formes de relations et d'ententes opérationnelles entre le gouvernement et le secteur privé. Voilà pourquoi nous avons besoin de tenir rapidement un débat éclairé. Nous espérons que le présent document lui servira de catalyseur.