

Objectifs

Le guide d'information sur la diversification des modes de prestation de services (DMPS) est un outil qui vise à :

- expliquer au lecteur en quoi consiste la DMPS;
- promouvoir l'application de la DMPS au sein du gouvernement;
- fournir aux ministères des exemples pertinents et actuels ainsi que des documents de référence et des personnes-ressources.

Ce guide compte cinq chapitres. Le lecteur peut repérer les sections qui l'intéressent à l'aide des onglets. Le contenu de chaque chapitre est décrit brièvement ci-dessous.

Chapitre 1

La démarche DMPS

- aperçu et **définition** de la DMPS dans les secteurs public et privé;
- description générale du **concept** de DMPS et de ses **applications**;
- **cadre d'application** de la DMPS au sein de la FPO, défini par le Secrétariat du Conseil de gestion.

Chapitre 2

Application de la DMPS par d'autres gouvernements

- exemples **d'application** de la DMPS par d'autres paliers de gouvernement, d'autres pays, le secteur parapublic et le secteur privé.

Chapitre 3

Ressources

- liste des **documents de référence** et des **personnes-ressources** qui pourraient être utiles aux ministères engagés dans la planification ou la réalisation d'un projet de DMPS.

Chapitre 4

Comment procéder à une étude de cas

- **méthode d'élaboration d'une étude de cas** portant sur une initiative ministérielle de DMPS, pour en faire profiter l'ensemble de la FPO et élargir l'éventail des études de cas illustrant l'utilisation de la DMPS au sein du gouvernement de l'Ontario.

Diversification des modes de prestation de services dans la fonction publique de l'Ontario

À qui s'adresse ce guide

L'utilisation de ce guide variera selon les besoins de chacun et selon le stade de planification des initiatives DMPS au sein des ministères.

Le guide constitue avant tout une référence précieuse pour les cadres supérieurs et gestionnaires de projets de la FPO qui songent à mettre sur pied une telle initiative et désirent mieux comprendre la DMPS et son utilisation. D'une manière générale, tout employé de la FPO qui s'intéresse à la DMPS pourra le consulter.

Il s'adresse également à tous ceux qui ne font pas partie de l'administration ontarienne. En illustrant les diverses applications de la DMPS au sein de la FPO, il fait connaître l'expérience du gouvernement de l'Ontario aux autres paliers de gouvernement, au secteur parapublic et au secteur privé.

Le guide est à la fois un document de référence et un outil d'apprentissage. Il n'est pas l'unique source de renseignements sur la DMPS et ne prétend pas être exhaustif. Il constitue plutôt un outil d'apprentissage à utiliser conjointement avec les autres ressources disponibles.

Mises à jour

À mesure que nous en apprendrons davantage au sujet de la DMPS, de ses applications et de ses résultats, il sera possible d'actualiser ce guide en vue de fournir au lecteur des renseignements plus récents.

Le chapitre 5, qui est une compilation des pratiques de la FPO, pourra être enrichi à mesure qu'augmentera le nombre des ministères engagés dans la mise en œuvre des initiatives DMPS. De plus, nous pourrions mettre à jour les listes de ressources en y ajoutant les nouveaux documents publiés, et inclure d'autres études de cas au gré de l'expérience accumulée, pour faciliter le processus d'apprentissage.

Votre contribution

Tout au long du déroulement d'une DMPS, gardez à l'esprit les leçons que vous avez tirées de cette expérience et la démarche que vous avez employée. Si vous découvrez des ressources ou des documents pertinents ou que vous désirez effectuer et présenter une étude de cas pour partager avec vos collègues une pratique instructive, veuillez communiquer avec le :

Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario

5^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3

Comment se procurer un exemplaire du guide

Ce guide est accessible par intranet à l'adresse : <http://intra.gov.on.ca/CFL/extra/asdindex/htm>.

Chapitre 1 : La démarche DMPS

- 1.1 Comment la diversification des modes de prestation de services s'intègre-t-elle au contexte actuel?
- 1.2 Qu'est-ce que la diversification des modes de prestation de services?
 - Définition
 - La DMPS n'est pas un concept nouveau
 - La DMPS n'est pas seulement le dernier outil de gestion
 - La DMPS dans le contexte gouvernemental
- 1.3 Le processus de DMPS
 - Options de prestation de services
 - Prestation directe
 - Organismes
 - Transfert d'attributions
 - Impartition
 - Partenariat
 - Franchisage/octroi de licences
 - Privatisation
 - Principes directeurs et objectifs
 - Critères de sélection des modes de prestation de services
- 1.4 Mise en œuvre de la DMPS
- 1.5 Mise en œuvre et gestion de projets

Chapitre 2 : Application de la DMPS par d'autres instances gouvernementales

- 2.1 Canada
- 2.2 États-Unis
- 2.3 Autres pays

Chapitre 3 : Ressources

Chapitre 4 : Comment procéder à une étude de cas

Chapitre 5 : Exemples de DMPS au sein de la FPO

- 5.1 Prestation directe
- 5.2 Organismes
- 5.3 Transfert d'attributions
- 5.4 Impartition
- 5.5 Partenariat
- 5.6 Franchisage
- 5.7 Octroi de licences
- 5.8 Privatisation

DMPS

La démarche DMPS

1.1 Comment la DMPS s'intègre-t-elle au contexte actuel ?

1.2 Qu'est-ce que la DMPS?

1.3 La démarche

1.4 Mise en œuvre de la DMPS

1.5 Gestion de projets

1.1 Comment la diversification des modes de prestation de services s'intègre-t-elle au contexte actuel?

Le gouvernement de l'Ontario s'est donné pour objectifs de fournir des services de qualité au public, de se concentrer sur ses activités essentielles, de réduire ses dépenses, d'équilibrer son budget, d'éliminer les obstacles au commerce et de contribuer à la prospérité de l'économie. Pour atteindre ces objectifs, la fonction publique de l'Ontario a amorcé une transformation radicale de ses méthodes de travail. C'est dans cet esprit que l'examen des services et structures des programmes gouvernementaux a été entrepris et se poursuit encore. Le gouvernement s'emploie à examiner ses activités essentielles afin de déterminer si la fonction publique doit continuer à les assurer directement ou s'il existe d'autres options de prestation.

De manière générale, presque tous les secteurs (public, privé et sans but lucratif) font face aux mêmes défis. On exige des gouvernements, des entreprises et des organismes qu'ils offrent des services de meilleure qualité, réduisent leurs coûts et soient plus souples et plus concurrentiels. Outre ces exigences, il faut composer avec des

progrès technologiques sans précédent, l'évolution de la main-d'œuvre et de la situation démographique, les nouvelles compétences requises, la capacité accrue de former des partenariats et les nouveaux schémas de communication.

Les entreprises comme les organismes gouvernementaux font actuellement l'objet d'une profonde restructuration. Certains secteurs ont déjà commencé à mettre en œuvre de nouvelles approches. Nous pouvons tirer d'importantes leçons de leur expérience. Grâce à la diversification des modes de prestation de services (DMPS), le gouvernement peut atteindre ses objectifs de renouveau administratif et dispenser des services à la fois efficaces et efficients.

La DMPS transforme le mode de

1.2 Qu'est-ce que la diversification des modes de prestation de services?

Définition

Définir la DMPS n'est guère aisé. Il n'existe aucune définition « classique » ou généralement acceptée.

Dans son étude de 1997 intitulée *La prestation de rechange des services : Pour une gouvernance partagée au Canada*, l'Institut d'administration publique du Canada a tenté de définir la DMPS dans le contexte

gouvernemental. À l'issue de débats animés, les spécialistes, les universitaires et les administrateurs publics ont convenu d'une définition pratique.

« La diversification des modes de prestation de services est un processus créatif et dynamique de restructuration du secteur public qui améliore la prestation des services aux clients... »

Pour la fonction publique de l'Ontario, diversifier les modes de prestation de services revient à :

« repenser le rôle du gouvernement dans la prestation directe des services et envisager d'autres mécanismes plus efficaces et moins coûteux de prestation des programmes et des services. Cela comprend un vaste éventail d'activités, de dispositions et de formules de financement, qui font appel aux secteurs public, privé et sans but lucratif. (Topical Supplement, n° 3, septembre 1997)

L'objectif premier de la DMPS est d'**améliorer les services à la clientèle**. Si nous mettons en œuvre un autre mode de prestation, c'est parce que nous estimons qu'il offre des avantages sur le plan du service et de la satisfaction de la clientèle. En plus d'améliorer le service, la DMPS peut présenter d'autres avantages, notamment la réduction des coûts et un meilleur accès au savoir-faire et au capital.

Bien que la DMPS semble à première vue découler de contraintes budgétaires, le principe du **partage des responsabilités et des fonctions** avec les autres secteurs offre de nombreux avantages et **crée des synergies** en tirant profit de la diversité des compétences.

La DMPS n'est pas un concept nouveau

On ne les désigne pas toujours sous l'appellation « DMPS », mais les principes directeurs de la diversification sont déjà appliqués par bon nombre d'organismes chargés de fournir des biens et des services. De nombreux organismes sans but lucratif et entreprises privées ont senti la nécessité de se concentrer sur leurs activités essentielles. Les activités et fonctions qui ne sont pas essentielles sont alors assurées par d'autres méthodes. Certaines activités essentielles se prêtent elles aussi à la diversification des modes de prestation. En voici quelques

exemples :

- Une entreprise confiée à un sous-traitant la gestion et la prestation des services de restauration à la cafétéria d'un grand édifice à bureaux.
- Un promoteur immobilier transfère la gestion quotidienne d'un complexe de bureaux à une entreprise spécialisée dans ce domaine.
- Un fabricant d'automobiles fait appel à un fournisseur externe pour concevoir et assembler des composantes telles que les sièges ou les volants.
- Une petite entreprise de textile confie la gestion de la paie à une grande entreprise spécialisée dans ce domaine.
- Des garderies communautaires mettent leurs fonds en commun pour retenir les services d'un comptable qui gèrera l'ensemble de leur comptabilité selon un système normalisé.

Ces organismes et entreprises ont recours à d'autres modes de prestation depuis un certain nombre d'années. Pour eux, la DMPS se traduit par une optimisation des ressources et une prestation de services plus efficace et plus rentable.

La DMPS n'est pas seulement le dernier outil de gestion en matière de réduction des coûts.

Nombreuses sont les organisations qui ont utilisé différentes méthodes en vue d'améliorer leurs services, de réduire leurs coûts et de rationaliser leur fonctionnement. La plupart d'entre nous connaissent déjà les techniques de la gestion telles que la qualité totale, l'analyse comparative, la comptabilité par activités, la

En revanche, la DMPS représente bien plus qu'un outil ou une méthode de gestion qui aurait pour but d'accroître l'efficacité de la prestation des services. Elle va bien au-delà des techniques de gestion que sont l'analyse comparative, la comptabilité par activités ou le remaniement des activités.

La DMPS débute par un **processus**, une analyse rigoureuse de la fonction de prestation de services, qui aide le gestionnaire de programmes à déterminer le mode de prestation qui convient le mieux à un service donné. Ce choix repose sur l'étude des différentes options et sur l'évaluation des risques, des possibilités, des répercussions et des avantages de chacune.

Les organismes qui ont recours à la DMPS doivent procéder à une analyse fondamentale de leur mission, de leurs services et des raisons pour lesquelles ces services doivent être dispensés, le cas échéant; ils pourront alors déterminer le mode de prestation optimal.

La DMPS dans un contexte gouvernemental

La DMPS impose une rigueur relativement nouvelle aux administrations publiques. Celles-ci ont toujours fourni elles-mêmes un large éventail de services aux citoyens, créant souvent de grands organismes chargés de planifier, de concevoir, de mettre en œuvre et d'administrer ces services. Aujourd'hui, il est reconnu qu'elles ne peuvent plus assurer à elles seules le fonctionnement efficace et efficient d'un tel système.

Les différentes administrations publiques sont en train de repenser leur mode de fonctionnement. Face aux pressions et aux exigences grandissantes, elles misent sur la créativité et l'innovation, la souplesse et l'adaptabilité.

Les mutations et recentrages de tous ordres ont amené les administrations publiques à recourir à

la DMPS pour cerner et évaluer des solutions novatrices. Depuis le milieu des années 1980, de nombreux ministères ont mis sur pied un éventail d'initiatives qui ont connu du succès. En voici quelques exemples :

- transfert des attributions de Transports Canada dans la gestion de l'aéroport international de Vancouver;
- fusion et coordination des services sociaux en Alberta;
- recours aux organismes gestionnaires en Grande-Bretagne;
- enregistrement des titres de propriété par l'intermédiaire de Teranet, un partenariat entre les secteurs public et privé en Ontario;
- partenariats et investissements avec le secteur privé pour construire et administrer l'autoroute 407 en Ontario;
- partenariat entre le gouvernement, la collectivité et l'industrie du divertissement pour l'implantation du Centre Molson de Barrie;
- transferts des attributions du Régime de garantie des logements neufs de l'Ontario;
- transfert de la Commission ontarienne de l'assurance-récolte à AgriCorp, un organisme indépendant;
- création de ServiceOntario, guichet unique de services d'information et de transaction;
- conclusion de nombreux contrats avec des fournisseurs externes dans les domaines suivants : soutien de la technologie de l'information, services d'entretien, gestion du parc automobile, administration des guichets, déneigement, gestion des déchets, services de déchiquetage, comptes clients et comptes fournisseurs et centres d'appels.

La DMPS demeurera un mécanisme utile dans les

années à venir, tant que le gouvernement continuera de repenser ses méthodes de gestion. La FPO peut s'inspirer de nombreuses pratiques en matière de DMPS et en tirer des leçons.

La section qui suit analyse la définition et le cadre d'application de la DMPS au sein de la FPO. Nous examinerons certains des principaux éléments du processus de DMPS ainsi que les difficultés que posent les principes fondamentaux de gouvernance et de responsabilisation dans l'application réelle du concept.

1.3 La démarche DMPS

Cette démarche commence par une analyse des facteurs et des questions clés et par l'élaboration d'un cadre de gestion de projet judicieux.

Le cadre d'application de la DMPS au sein de la FPO

On trouvera dans les pages qui suivent une brève description de la démarche DMPS au sein de la fonction publique de l'Ontario. Pour obtenir une description plus détaillée et connaître les lignes directrices, se reporter au document intitulé *Alternative Service Delivery Framework* du Secrétariat du Conseil de gestion de l'Ontario (voir p. 24).

Le cadre d'application a pour but d'aider les ministères à choisir la méthode de prestation appropriée à leurs programmes et services. Il décrit les principes directeurs, les différentes options et les critères de sélection. Les options représentent toute la gamme des possibilités, allant d'une participation entière à une participation minimale du gouvernement.

Options de prestation de services

Chaque option de prestation de services comporte différentes caractéristiques et repose

sur une relation particulière avec le gouvernement. Le cadre d'application présente les définitions, les caractéristiques, les critères de sélection et les liens de responsabilisation de chaque option. Le lecteur doit se rappeler qu'il existe un vaste éventail de modes de prestation, y compris des variantes de l'une ou l'autre des catégories, ainsi que des modèles hybrides, qui varient selon la nature de l'activité et du programme et en fonction des facteurs clés tels l'intérêt public, le risque, les obligations, la responsabilisation et les coûts.

Prestation directe

Le gouvernement fournit directement le service, par les soins de ses ministères. Il assure la planification des activités et le recouvrement des coûts, met l'accent sur les résultats, fait une utilisation optimale de l'argent des contribuables et dispense le service à la clientèle.

- Le gouvernement est directement responsable de la prestation du service.
- Il exerce un contrôle total au chapitre de la gouvernance.
- Il assume tous les risques et les obligations et récolte les avantages et le mérite.

Afin de statuer sur le maintien de la prestation directe dans un domaine donné, les ministères doivent tenir compte de différents facteurs, notamment l'intérêt public, le pouvoir décisionnel et la capacité des fournisseurs extérieurs. Si le domaine de service est exclusif au gouvernement, il est préférable que la prestation du service se fasse à l'interne. En évaluant le bien-fondé de la prestation directe,

Organismes

Le gouvernement délègue la prestation d'un service à un organisme public doté d'une autonomie de fonctionnement, mais continue d'exercer un contrôle sur cet organisme.

- Le gouvernement veille à ce que l'organisme s'acquitte de ses obligations conformément à son acte constitutif (p. ex., loi, politique, protocole d'entente, entente administrative).
- La direction de l'organisme prend les décisions de nature opérationnelle dans le cadre des activités courantes.

Le gouvernement confère à l'organisme une autonomie lui permettant de :

- donner des conseils objectifs contribuant à l'élaboration des politiques;
- prendre des décisions de tous ordres relativement à la réglementation et à l'évaluation des activités;
- fournir des produits et des services au public lorsque la souplesse opérationnelle est nécessaire pour rendre la prestation plus efficace et plus efficace.

Transfert d'attributions

Le gouvernement transfère la responsabilité de la prestation d'un service a) à un autre palier de gouvernement ou b) à une entreprise privée ou un organisme sans but lucratif qui reçoit des paiements de transfert au titre de cette prestation.

- Le gouvernement négocie la responsabilité de la prestation du

service, les normes de service et les résultats escomptés.

- Le gouvernement exerce encore un contrôle sur la politique.
- Les activités courantes liées à la prestation du service relèvent directement du fournisseur.
- Les services sont fournis par des organismes extérieurs œuvrant dans les secteurs privé ou communautaire, bon nombre ayant un champ de spécialisation (santé et services sociaux par exemple).

Impartition

Le gouvernement conclut un contrat de services avec une entreprise privée, mais demeure responsable du service. Ce mode de prestation englobe divers mécanismes d'impartition dont la sous-traitance.

Le gouvernement (ou tout autre organisme) a examiné avec soin ses activités essentielles et décidé qu'il n'a pas besoin de fournir lui-même un **élément** particulier du service, bien que ce dernier soit nécessaire.

- Les services sont fournis en vertu d'un contrat de service, par un organisme extérieur au gouvernement.
- Le gouvernement fixe les normes de service et en assure le respect dans le cadre de l'exécution du contrat.

Les ministères peuvent cerner, au cours de l'examen de leurs activités essentielles et de leurs coûts, diverses possibilités d'acquisition de services extérieurs. Une analyse coûts-avantages permet de déterminer s'il est économique de recourir à l'impartition.

Partenariat

Le gouvernement conclut avec un ou plusieurs partenaires une entente officielle de prestation de services, en vertu de laquelle chacun fournit des ressources et partage les risques et le mérite.

Le partenariat représente un véritable partage des pouvoirs pouvant mener à une profonde mutation et à un renouveau du secteur public, tout en stimulant le secteur privé. Il permet d'optimiser l'utilisation des ressources limitées et tire pleinement profit de l'esprit d'entreprise.

Le gouvernement partage les risques et le mérite avec son ou ses partenaires.

Les avantages mutuels découlant du partenariat contribuent à la réalisation des objectifs du service ou du programme.

Toutes les parties fournissent des ressources et œuvrent à la réalisation d'un objectif commun.

En revanche, le partenariat requiert une gestion minutieuse et des mesures de contrôle. Il est indispensable de définir clairement les rôles de chacun, de comprendre les risques et de les répartir équitablement et d'exercer un contrôle sur les activités. Les parties assument la responsabilité correspondant à leur part du service.

Franchisage et octroi de licences

Dans le cadre du franchisage, le gouvernement confère à une entreprise privée le droit ou le privilège de vendre un produit ou de dispenser un service selon les modalités prescrites.

Par l'octroi d'une licence, le gouvernement permet à une entreprise privée de vendre un produit ou de dispenser un service, ce qui lui serait autrement interdit.

- Le gouvernement préserve l'intérêt

public en fixant les conditions de la franchise ou de la licence.

- Les services sont généralement de nature opérationnelle et ne nécessitent aucune supervision ferme au chapitre des politiques.
- Le gouvernement perçoit des revenus au titre des frais, redevances et autres paiements de franchise.
- Les services sont habituellement considérés comme un « commerce de détail ».

La responsabilité du gouvernement est minimale dans ce cas. La responsabilisation se situe en grande partie au niveau de la relation du client avec le fournisseur de services, puisque le client est généralement libre d'acquérir ou de ne pas acquérir un produit ou un service.

Privatisation

Le gouvernement cède ses actifs ou sa participation majoritaire dans un service à une entreprise privée, mais peut protéger l'intérêt public en adoptant des lois ou des règlements.

Dans le cadre de cette option, le gouvernement prend la décision délibérée de se retirer complètement d'un champ d'activité et laisse les forces du marché décider du type de services qui sera fourni.

- Le gouvernement veille à l'intégrité du processus en établissant des critères rigoureux de sélection des actifs et des lignes directrices fermes pour la protection de l'intérêt public, en faisant respecter les politiques sur les conflits d'intérêts et en s'assurant que la procédure soit soumise à l'examen minutieux du législateur et du public.

- L'entreprise privée assure en toute autonomie la prestation des services.

Principes directeurs et objectifs

L'initiative DMPS devra tenir compte d'un certain nombre de facteurs, dont les grandes orientations de la politique gouvernementale, les besoins des clients et le mandat du fournisseur de services. Il faudra également se demander si l'initiative s'intègre bien au plan d'activités du ministère.

Prenez le temps d'examiner l'incidence que ces facteurs pourraient avoir sur votre initiative DMPS.

Le cadre d'application de la DMPS énonce des principes directeurs qui permettent de statuer sur l'opportunité d'une telle initiative.

- Le choix du mode de prestation reposera sur une analyse de rentabilisation et doit privilégier le service à la clientèle et l'utilisation optimale des deniers publics.
- Le mode de prestation retenu doit assurer la protection de l'intérêt public. Le gouvernement demeurera responsable des résultats devant le public, mais déterminera dans quelle mesure il peut transférer la responsabilité des activités courantes.
- Le gouvernement ne maintiendra la prestation directe des services que si elle constitue l'option optimale dans le sens de l'intérêt public. Il adoptera à cet égard une approche s'inspirant du modèle de l'entreprise privée.

- Si le gouvernement n'a pas de raisons impérieuses de dispenser lui-même les services, il se tournera vers d'autres modes de prestation faisant appel notamment à une participation accrue du secteur privé.
- Le secteur privé sera autorisé à réaliser des bénéfices dans le cadre de la prestation des services au public, pourvu que les objectifs de la politique gouvernementale soient atteints. Les marges bénéficiaires seront déterminées par les forces du marché en situation de concurrence et fixées de manière ponctuelle en situation de monopole.

Les propositions ministérielles portant sur une initiative DMPS doivent s'appuyer sur une solide analyse de rentabilisation qui assure ou améliore le service à la clientèle et garantit l'utilisation optimale des deniers publics. Les analyses de rentabilisation et les stratégies de mise en œuvre d'une telle initiative doivent être compatibles avec les plans d'activités du ministère et approuvées par le Conseil de gestion du gouvernement.

Le guide sur la réalisation d'une étude de cas, élaboré par le Secrétariat du Conseil de gestion (section 4 - Ressources), propose une méthode de comparaison systématique des coûts et avantages du mode de prestation actuel et des options envisagées, afin d'aider les décideurs à choisir le mode de prestation le plus efficient. Les ministères qui désirent retenir les services d'un expert-conseil en vue d'une analyse de rentabilisation ou d'une demande de proposition peuvent également consulter la liste des fournisseurs inscrits du Conseil de gestion.

Critères de sélection des modes de prestation de services

Le cadre d'application de la DMPS propose un ensemble de critères de sélection que les ministères doivent analyser et évaluer en vue de déterminer le meilleur mode de prestation d'un service ou d'un programme. Ces critères, décrits dans les paragraphes suivants, soulèvent en fait des questions complexes qui nécessitent une analyse approfondie des avantages et des inconvénients.

A) *Intérêt public*

Le concept d'intérêt public est difficile à définir et peut varier selon la ligne de pensée et les priorités du gouvernement. Il peut englober la santé et la sécurité publiques, la protection des droits civils, l'accès aux services essentiels, la protection de l'environnement, le développement économique ou les droits et privilèges que confère à chaque citoyen la Charte des droits et libertés de la personne.

Pour chaque option envisagée, nous devons tenir compte de l'intérêt public et déterminer dans quelle mesure il faut le protéger, qui est mieux placé pour le faire et quels mécanismes peuvent assurer une telle protection. Quel est le degré de risque ou d'erreur acceptable? L'intérêt public représente-t-il une question vitale, ou s'agit-il plutôt de ne pas susciter le mécontentement des clients?

L'intérêt public est un aspect important de la DMPS. Ainsi, la définition de l'intérêt public et le degré de protection nécessaire varient d'une catégorie de service à l'autre.

B) *Autonomie en matière de prise de décisions*

Il existe différentes options viables, selon le degré d'autonomie à garantir au gouvernement et au fournisseur de services en matière de prise de décisions. L'étendue de la participa-

tion gouvernementale au processus de prise de décisions doit être examinée. Quelle est la nature des décisions qui devront être prises? Sont-elles de nature politique, opérationnelle ou transactionnelle? Les décisions doivent-elles être prises en toute confidentialité et objectivité ou de manière indépendante? Quel est le niveau de connaissances ou de compétences nécessaire?

C) *Autonomie financière*

Dans quelle mesure la fonction ou le service dépend-il du financement public? Peut-il bénéficier d'autres sources de financement? Peut-il générer ses propres recettes? Peut-il devenir autonome sur le plan financier?

Les options de DMPS permettent au gouvernement de repenser un service qui, pour lui, représente généralement un coût net. C'est peut-être l'occasion de générer des recettes pour la première fois ou de conclure un partenariat qui se traduira par une injection de fonds ou un nouvel investissement.

D) *Souplesse de la gestion et de l'administration*

Le succès d'un nouveau mécanisme de prestation peut exiger des structures de gestion et d'administration très différentes. Compte tenu de la taille du gouvernement et de la nécessité des contrôles, la gestion et l'administration manquent généralement de souplesse. L'option de DMPS doit donc offrir la souplesse nécessaire pour instaurer le changement et accroître l'efficacité.

E) *Jeu des forces du marché*

Il s'agit de la question classique de l'offre et de la demande. Au cours de l'examen des options de DMPS, il faut se demander s'il existe une demande réelle de la part des consommateurs. Les gens sont-ils prêts à payer pour obtenir le service? Si le service disparaît, la demande diminuera-t-elle? Le gouvernement est-il le seul

fournisseur du service ou existe-t-il d'autres fournisseurs sur le marché? Si le gouvernement est le seul fournisseur, le marché serait-il intéressé à prendre la relève?

F) *Analyse coûts-avantages*

Les ministères doivent effectuer une analyse coûts-avantages détaillée afin d'évaluer les répercussions financières d'une option de DMPS. En coûtera-t-il moins ou davantage au gouvernement (et au contribuable) à long terme? Qui profitera de la prise de risques et quelles sont les obligations financières de la Couronne ou du fournisseur de services? Est-ce une bonne affaire?

L'importance des différents critères de sélection décrits ci-dessus variera selon le domaine de service. Chaque ministère doit évaluer les options de DMPS par rapport à ses propres besoins et orienter les discussions et analyses en fonction de ces critères.

1.4 Mise en œuvre de la DMPS

Le guide sur l'instauration des nouveaux modes de prestation de services, élaboré par le Secrétariat du Conseil de gestion, contient des fiches explicatives sur les questions de politique à prendre en considération dans la mise en œuvre d'une initiative DMPS

Facteurs à considérer dans la mise en œuvre de la DMPS

A) *Responsabilisation*

Les citoyens ont développé une relation de confiance avec le gouvernement et considèrent que ce dernier est directement responsable des services qu'il dispense. Ils connaissent généralement les recours dont ils disposent en cas de désaccord ou s'ils ont une plainte à formuler, et estiment, en tant que contribuables, avoir le droit de faire part de leurs préoccupations et d'exiger une solution. En adoptant de nouveaux modes de prestation de services, les gouvernements n'exercent plus un contrôle direct sur les activités quotidiennes et doivent donc mettre en place des mécanismes de responsabilisation.

La fonction publique de l'Ontario entend par

responsabilisation l'obligation de répondre des résultats et de la manière dont on s'acquitte de ses responsabilités. Le Secrétariat du Conseil de gestion a publié une directive sur la responsabilisation en septembre 1997 (chapitre 3 - Ressources). Cette directive décrit le cadre de gestion des relations avec les fournisseurs de services et définit les principales phases du cycle de responsabilisation :

- définir les attentes;
- suivre le rendement et soumettre les rapports connexes;
- prendre des mesures basées sur les résultats.

Il appartient aux gestionnaires de s'assurer que les initiatives DMPS comportent des mécanismes de responsabilisation pertinents. Chaque mécanisme doit tenir compte des besoins liés à une situation donnée et comporter les éléments et principes énoncés dans le cadre de responsabilisation. Il incombe également aux gestionnaires de faire en sorte que les fournisseurs de services externes soient consultés au cours de l'élaboration du mécanisme.

B) *Gouvernance*

La gouvernance s'entend du processus qui régit le fonctionnement d'un organisme et lui donne l'orientation et les pouvoirs

nécessaires pour exercer une influence ou un contrôle dans sa sphère d'activité.

La gouvernance est un autre facteur à considérer au cours de l'évaluation des nouveaux modes de prestation, et doit être reliée aux critères de sélection et à la responsabilisation.

Par exemple, un service offert par le gouvernement est normalement régi par le directeur du programme, le sous-ministre adjoint, le sous-ministre et, en dernière analyse, le ministre ou le Conseil des ministres, du fait qu'il s'agit d'un programme gouvernemental. La gouvernance doit être examinée à la lumière de la diversification des modes de prestation de services. Par exemple, si le service est dévolu à un organisme sans but lucratif, quel est le système de gestion actuel du fournisseur? Ce système est-il conforme aux normes et aux attentes du gouvernement? Si cet organisme est doté d'un conseil d'administration indépendant, quel est son mandat? À quel point le mécanisme de contrôle de la performance de l'organisme est-il rigoureux? Quels sont les mécanismes de responsabilisation liant le conseil et le personnel?

C) *Ressources humaines*

Les ressources humaines sont au nombre des facteurs à considérer au cours de l'évaluation et de la prise de décisions. Le recours à un autre mode de prestation aura vraisemblablement une incidence sur le personnel. Les ministères doivent examiner et évaluer les conséquences d'un tel changement sur l'emploi et les relations de travail, afin de garantir l'équité et le respect des lois, conventions collectives et protocoles de négociation applicables.

Le Secrétariat du Conseil de gestion a produit des documents d'information traitant des conséquences que peut avoir la DMPS sur les

ressources humaines, selon le mode de prestation mis en œuvre.

Les ministères doivent travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion, qui leur prêtera assistance et veillera au traitement adéquat des questions relatives aux relations de travail ainsi qu'au respect des dispositions des conventions collectives, notamment celle concernant les efforts raisonnables. Consultez l'ébauche des lignes directrices sur le transfert des employés et de leurs postes ou fonctions et la postulation des employés, qui est disponible à la Direction des ressources humaines de chaque ministère.

D) *Relations de travail*

La DMPS peut avoir une incidence sur le personnel. Les ministères doivent donc tenir compte des ramifications des différentes options envisagées, ainsi que des conséquences de la législation en vigueur. Ils doivent consulter la Direction des ressources humaines (ou le Secrétariat aux Relations de travail et aux négociations dans la fonction publique), pour connaître les obligations réglementaires, les dispositions en matière de préavis, les modalités des conventions collectives, les obligations concernant les efforts raisonnables, etc.

Politique sur les régimes de retraite

La mise en œuvre d'une option de DMPS influe parfois sur les droits à pension. La Direction de la rémunération du SCG peut fournir des renseignements précis à ce sujet.

Droit aux indemnités de départ

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte lorsqu'il s'agit de déterminer les droits aux indemnités de départ des fonctionnaires qui sont licenciés, démissionnent ou cessent d'être des fonctionnaires aux termes de la *Loi sur la fonction publique* à la suite du transfert de certaines attributions de la FPO au secteur privé ou à une autre entité publique. Les droits varient selon les groupes de négociation et selon que

l'employé ait reçu, accepté ou refusé une offre d'emploi. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la Direction de la rémunération et le Secrétariat aux négociations du SCG.

E) *Avantage inéquitable et conflit d'intérêts*

L'un des principes directeurs de la DMPS consiste à garantir l'équité et la transparence dans le choix de la meilleure option, la sélection des fournisseurs et l'autorisation des fonctionnaires à soumissionner, l'objectif étant d'éviter que quelqu'un ne profite d'un avantage inéquitable découlant de l'emploi ou d'un conflit d'intérêts. La prise de décisions en matière de DMPS doit suivre un processus objectif où l'intérêt personnel n'a pas sa raison d'être, les intérêts de la province l'emportant sur toute autre considération. Pour plus de précisions, consultez la Directive sur les conflits d'intérêts et les restrictions après-emploi du 28 octobre 1998, ainsi que le règlement 435/97, intitulé *Rules of Conduct for Public Servants*, découlant de la *Loi sur la fonction publique* publiée dans la Gazette en décembre 1997. On peut trouver ces documents à l'adresse : intra.gov.on.ca/CPB.

F) *Gestion de la propriété intellectuelle*

La directive du Conseil de gestion sur la gestion de la propriété intellectuelle s'applique à tous les modes de prestation de services. Il est essentiel de faire la distinction entre la prestation directe par le gouvernement et la prestation par un fournisseur externe. En effet, le fournisseur qui utilise la propriété intellectuelle du gouvernement à ses propres fins doit obtenir une licence au préalable.

L'utilisation de la propriété intellectuelle du gouvernement par des fournisseurs externes doit faire l'objet d'une entente officielle.

Pour plus de précisions, communiquez avec la

Direction de la diffusion de l'information au SCG.

G) *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*

L'évaluation des options de DMPS doit tenir compte des impératifs qui régissent le contrôle de l'information, la garde des dossiers et l'autorisation légale de recueillir, d'utiliser et de divulguer l'information. Pour en savoir davantage, prenez connaissance de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et consultez le coordonnateur de l'accès à l'information au sein de votre ministère.

H) *Charte des droits environnementaux*

Les ministères qui sont assujettis aux dispositions de la *Charte des droits environnementaux* sont tenus de déterminer, dans tous les cas, si la prestation d'un service par un fournisseur externe aura une incidence importante sur l'environnement. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous adresser au Bureau de la Charte des droits environnementaux.

Avant de déterminer si un mode de prestation influera sur les obligations d'un ministère en vertu de la Charte, il faut d'abord se demander si le ministère et les lois connexes y sont visés. Le ministère doit ensuite décider, conformément à la Déclaration sur les valeurs environnementales, s'il maintient ou non ses obligations en vertu de la Charte. Les principes de la Charte reposent sur le concept de responsabilisation politique. Lorsqu'une activité d'un ministère est privatisée ou confiée à un sous-traitant, le ministère doit envisager de déléguer ses obligations ou de s'en acquitter. Dans le transfert de l'administration de la *Loi sur les hydrocarbures* à la Commission des normes techniques et de la sécurité (TSSA), le ministère a délégué ses obligations à l'organisme privé. La TSSA prendra toutes les décisions, mais le ministère

en demeure responsable en vertu de la Charte.

I) Services en français

La *Loi sur les services en français* confère à chaque particulier et personne morale le droit de communiquer et de recevoir des services en français et en anglais au bureau principal de chaque ministère, organisme, commission et conseil du gouvernement, ainsi que dans les bureaux des 23 régions désignées de la province.

La Loi aura des conséquences différentes, selon le mode de prestation choisi. Si, par exemple, un ministère confie la prestation d'un service à un sous-traitant, le gouvernement en demeurera responsable et le fournisseur devra se conformer aux dispositions de la Loi. En revanche, si le service est privatisé et que le gouvernement ne participe plus à sa prestation ou n'en est plus responsable, la Loi pourrait ne pas s'appliquer à l'entreprise privée. Pour plus de précisions, prenez connaissance de la *Loi sur les services en français* et consultez le coordonnateur des services en français de votre ministère.

J) Identification visuelle

La directive du Conseil de gestion sur l'identification visuelle s'applique à tous les ministères ainsi qu'aux organismes de l'annexe I. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'interprétation de cette directive et ses conséquences sur la mise en œuvre d'un mode de prestation, veuillez communiquer avec le coordonnateur de l'identification visuelle au sein de votre ministère.

L) Installations, biens mobiliers et biens immobiliers

Les changements apportés à la prestation des programmes gouvernementaux peuvent avoir des conséquences importantes sur des installations de même que sur des biens mobiliers et immobiliers de la province. Le ministère doit évaluer les répercussions éventuelles du mode

de prestation retenu et déterminer si les biens en question sont encore nécessaires ou s'ils devraient être vendus ou réaffectés.

L'analyse de rentabilisation d'un mode de prestation doit déterminer le meilleur moyen d'optimiser les recettes ou les économies.

Veuillez vous reporter à la page 21 du chapitre 3, Ressources.

M) Gestion des services

En optant pour la diversification des modes de prestation de services, le gouvernement s'expose à des risques et à des responsabilités qu'il n'assume pas d'ordinaire lorsque les services sont gérés par un organisme public. Étant donné que la prestation des programmes et des services nécessite une quelconque forme d'entente avec des tiers, les cadres de la FPO se doivent d'examiner les enjeux liés à la gestion des risques, à la planification d'urgence, au règlement des différends, etc. Chaque fois que l'on envisage de recourir à un autre mode de prestation pour un programme ou un service, il faut consulter le guide sur la gestion des services (*Guide to Service Management*, 1999) publié par le Secrétariat du Conseil de gestion.

N) Services juridiques

Les initiatives DMPS supposent l'établissement de nouvelles relations entre le gouvernement et des tiers. Il faut donc prendre soin de demander l'avis des juristes à chaque étape du processus.

Les Directions ministérielles des services juridiques peuvent dispenser de précieux conseils et doivent être consultées dès le début du processus de DMPS. La Direction des services juridiques du SCG offre également un soutien et des conseils, notamment en ce qui a trait aux relations de travail.

1.5 Exécution et gestion de projets

Le ministère doit dresser un plan détaillé du projet, former une équipe et engager un processus de gestion afin de mener à bien les différentes phases de l'examen et de la mise en œuvre d'une initiative DMPS. L'analyse, l'évaluation, la conception, la diffusion et la mise en œuvre d'une telle initiative requièrent un éventail de connaissances et de compétences.

Dans un document sur les programmes de DMPS pour les cadres supérieurs, le Centre de développement du leadership décrit les cinq principales phases d'une initiative DMPS et précise les éléments clés de chacune d'elles. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de ces éléments clés.

GESTION DE PROJETS

PHASE	ÉLÉMENTS CLÉS
Conception · visualisation créative · analyse détaillée · analyse de rentabilisation · examen et évaluation des obligations inscrites dans la convention collective et de la législation sur l'emploi et les relations de travail	· planification des activités ministérielles
Signature du contrat · évaluation économique du secteur · choix du proposant ou du partenaire · négociation des modalités de prestation de services · établissement des modalités et conditions	· évaluation de l'intérêt et des capacités du secteur privé et d'autres secteurs
Mise en œuvre · évaluation de la structure et des mécanismes de soutien nécessaires · évaluation des systèmes et de la technologie et inventaire des nouveaux besoins · détermination des changements de méthodes, de politiques et de pratiques nécessaires pour faciliter la mise en œuvre	· examen des répercussions de la DMPS sur les compétences, les besoins de formation et le comportement des employés de l'organisation (ressources humaines et culture)
Suivi · évaluation des mesures de rendement · suivi du rendement · présentation des résultats	· étude des résultats de la mise en œuvre
Gestion de la transition (processus permanent qui s'échelonne sur l'ensemble des phases)	
· communication planifiée avec les intervenants internes et externes · évaluation de la résistance au changement et résolution des problèmes connexes · gestion continue de l'information, conseils et prise de décisions	

DMPS²

La DMPS dans d'autres instances gouvernementales



2.1 Canada

2.2 États-Unis

2.3 Autres pays

Introduction

La réforme de l'administration publique et la mise en œuvre de nouveaux modes de prestation de services ne sont pas l'apanage du Canada. Dans le monde entier, les gouvernements ont réexaminé les attentes et les besoins des citoyens, se sont attaqués au problème de la rareté des ressources et ont

adopté de nouvelles technologies et méthodes de gestion, ce qui les a amenés à revoir leurs pratiques.

Les pages qui suivent donnent un aperçu des initiatives entreprises dans d'autres provinces et pays; nous pouvons en tirer des enseignements utiles.

2.1 Canada

Au Canada, plusieurs gouvernements ont créé des organismes de services spéciaux, déréglémenté certains secteurs d'activité et formé des partenariats avec le secteur privé.

Alberta

Ces dix dernières années, l'Alberta a mené une vaste restructuration administrative qui misait essentiellement sur la DMPS et ses différentes options, en particulier la privatisation, l'impartition, la déréglementation, l'autogestion sectorielle et la création d'organismes administratifs délégués. Entre 1992-1993 et 1995-1996, le ministère du Travail a vu son budget fondre de 32 %. Au lieu de se tourner vers la sous-traitance ou la privatisation, il a choisi de créer des organismes administratifs délégués. Trois de ces organismes ont pour mandat de régir la sécurité au travail : la Petroleum Tank Management Association of Alberta (sécurité et entreposage du pétrole), l'Alberta Boilers Safety Association (fabrication et utilisation des chaudières et appareils sous pression) et l'Alberta Elevating Devices and Amusement Rides Association (installation et utilisation des manèges, ascenseurs, escaliers mobiles, petits monte-charges et autres appareils élévateurs). En outre, divers services gouvernementaux, notamment la vente d'alcools, les services d'enregistrement, les

services correctionnels et l'évaluation foncière, ont été privatisés ou confiés à des fournisseurs externes. La gestion des normes de sécurité et d'autres fonctions de réglementation relèvent désormais du secteur privé.

Manitoba

Comme dans d'autres provinces, le courant de changement est né des pressions budgétaires et de la nécessité d'une restructuration en profondeur. Le gouvernement a créé 15 organismes de services spéciaux auxquels il a confié l'exécution des programmes. Relevants de la Loi sur l'Office de financement des organismes de service spécial, ils sont dotés d'un conseil consultatif volontaire présidé par le sous-ministre de tutelle et formé de représentants des groupes d'intervenants. Ces organismes reçoivent leurs grandes orientations du ministère de tutelle, fonctionnent davantage comme des entreprises et sont gérés dans une optique de rendement et de responsabilisation. Ce sont, entre autres, le bureau des véhicules gouvernementaux, l'agence de distribution du matériel, le service de perfectionnement et de formation, le bureau de l'état civil, le bureau du contentieux civil, les réseaux informatiques en apprentissage et en recherche pédagogique du Manitoba, les services de gestion foncière et la pépinière de la forêt Pineland.

ASD in Other Jurisdictions = La DMPS dans d'autres instances gouvernementales

Le Manitoba a également restructuré d'autres services, optant pour l'impartition, la déréglementation et l'autogestion sectorielle.

Nouveau-Brunswick

Au Nouveau-Brunswick, la réforme a débuté dans les années 1980. En 1988, deux comités du Conseil des ministres ont vu le jour : l'un sur les politiques et les priorités, et l'autre sur le budget. Une nouvelle définition de l'intérêt public met l'accent sur un gouvernement moins interventionniste, la privatisation et l'efficacité. L'examen des programmes est devenu un processus continu dans le cadre du remaniement des activités. Le gouvernement a prôné l'autosuffisance dans plusieurs documents comme Vers l'an 2000, Vers l'autosuffisance, Investir dans les ressources humaines et Responsabilité des finances publiques. Il a ensuite créé, dans les domaines des soins de santé, de l'éducation et de l'occupation des sols, des commissions publiques qui agiront comme moteurs du changement. En 1992, il a lancé une initiative dénommée Services Nouveau-Brunswick, sorte de guichet unique donnant au public l'accès à plus de 50 services gouvernementaux. Par ailleurs, des équipes interministérielles sont chargées d'examiner les initiatives de privatisation des sociétés d'État. C'est le secteur privé qui assure désormais les services tels que la formation linguistique des fonctionnaires, la vente d'alcools et la gestion du Centre informatique du ministère de l'Approvisionnement. Depuis la fin de 1995, 35 projets ont été réalisés ou sont en cours.

Le Nouveau-Brunswick a procédé à un examen des programmes d'alphabétisation lorsque le recensement de 1986 a révélé un taux d'analphabétisme de 24 % dans la province. Le gouvernement a alors créé, en partenariat avec

des collectivités, des bénévoles et le secteur privé, un organisme sans but lucratif dénommé Alphabétisation Nouveau-Brunswick. Cet organisme a mis sur pied le Programme communautaire de récupération scolaire, qui offre des programmes locaux partout dans la province.

Terre-Neuve

Terre-Neuve a entrepris plusieurs initiatives de restructuration qui ont mené à la déréglementation ou l'impartition de certains services et à la privatisation de plusieurs organismes commerciaux (dans les secteurs de la transformation du poulet et des feuillus, par exemple). De plus, Terre-Neuve s'est associée à la Chambre de commerce de la province et à trois ministères (Industrie, Commerce et Technologie; Conseil du Trésor; Travaux publics et Transports) afin d'étudier des options de diversification pour de nombreux autres services. La province a notamment fusionné les prestations, comme la délivrance de permis et de licences et les inspections, en un guichet unique intégré.

Gouvernement fédéral

En 1989, le gouvernement fédéral a lancé le FP 2000, un projet qui s'inspire d'une nouvelle philosophie de gestion axée sur les résultats, la souplesse, l'innovation, le jugement (plutôt que les règles), la responsabilisation et la perception du fonctionnaire comme un atout. Ce projet prévoyait la mise sur pied d'organismes de services spéciaux chargés d'offrir des services au public et, à l'occasion, à d'autres instances gouvernementales. En 1997, environ 3 % des fonctionnaires travaillaient dans de tels organismes.

En juin 1993, le gouvernement a annoncé le lancement d'une « initiative de restructuration » visant à rationaliser et à réorganiser les ministères et les organismes.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est un organisme de services communs qui offre des prestations de sous-traitance et d'approvisionnement dans les domaines du matériel, de l'immobilier, de l'entretien des infrastructures publiques et de la finance.

En 1989, le Système canadien de navigation aérienne faisait face à des pressions de toutes sortes découlant notamment de son incapacité à répondre aux besoins grandissants de la clientèle, de l'augmentation du trafic aérien provoquée par la déréglementation, ainsi que des restrictions budgétaires. On a donc procédé en 1993 à la commercialisation du

système. Un organisme sans but lucratif, NAV Canada, en a fait l'acquisition pour 1,5 milliard de dollars, et huit syndicats ont signé une entente prévoyant le transfert de 6 400 fonctionnaires de Transports Canada au nouvel organisme. NAV Canada fait appel à plusieurs modes de prestation de services. Il s'agit d'une société sans capital-actions ni prise de participation, qui est dirigée par un conseil composé de représentants des groupes d'intervenants, des syndicats et du gouvernement. Bien que NAV Canada s'autoréglemente, le gouvernement demeure responsable de la réglementation en matière de sécurité.

2.2 États-Unis

Aux États-Unis, les gouvernements ont mis en œuvre divers projets de privatisation, de déréglementation et de rationalisation.

New Jersey

Au New Jersey, la restructuration avait pour principal objectif de stimuler une économie morose. Elle a entraîné la mise en place de la commission sur la privatisation, qui était chargée d'examiner les tendances en cours dans d'autres sphères de gouvernement, de jauger les avantages et les inconvénients de la privatisation, d'inventorier les fonctions privatisables et d'élaborer des plans de mise en œuvre. C'est ainsi que les secteurs privé et bénévole se sont vu confier de nombreux services gouvernementaux, comme les garderies d'État, les centres de jour pour déficients intellectuels, les centres de placement pour les prestataires de l'aide sociale, les services correctionnels, les soins de santé et les services alimentaires. D'autres initiatives de restructuration ont permis de fusionner des services afin de créer un guichet unique (p. ex., le Ministère de l'âge d'or et de la santé et diverses unités responsables des inspections et des permis environnementaux).

Wisconsin

On a procédé dans cet État à la fusion de nombreux services, dans l'optique d'une plus grande efficacité. On a regroupé, par exemple, toutes les activités reliées au tourisme au sein du Ministère du tourisme, et les activités d'aide sociale au sein du Ministère du travail qui est devenu par la suite le Ministère du perfectionnement de la main-d'œuvre. L'État continue de miser sur la sous-traitance des services publics, notamment le nettoyage et l'entretien des édifices appartenant à l'État, les soins de santé et les services de blanchisserie dans les institutions publiques.

Gouvernement fédéral

Au début de 1990, le gouvernement fédéral américain a lancé plusieurs initiatives de restructuration d'envergure nationale, notamment l'examen national du rendement et de la commission nationale sur la fonction publique dans les États et les administrations locales. Ces initiatives ont débouché sur la réalisation de plusieurs projets, dont la prestation de services intégrés, l'impartition à d'autres paliers de gouvernement, la commercialisation, la privatisation, la création d'organismes axés sur la performance et les partenariats réglementaires.

2.3 Autres pays

À l'échelle internationale, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et l'Australie ont fourni d'excellents exemples de la mise en œuvre de la DMPS durant les 15 dernières années. Ces pays ont élargi la prestation des services gouvernementaux et créé des organismes de services spéciaux, des organismes d'intervention, des initiatives de commercialisation et de nouvelles entreprises d'État.

Australie

L'Australie a procédé à une vaste réforme du secteur public, aussi bien à l'échelle fédérale que dans les États (État de Victoria). L'objectif primordial était de redéfinir le rôle du gouvernement, dans une perspective d'amélioration de la qualité des services. Les mesures adoptées à cette fin comprennent la commercialisation, la déréglementation et la création d'organismes semi-autonomes.

Parmi elles figurent, notamment, le transfert de certaines attributions opérationnelles de la commission de la fonction publique ainsi que la privatisation du Snowy Mountains Scheme, de l'industrie du gaz de Victoria et de certaines sociétés d'État, dont la CityWest Water Ltd et EconEnergy. Le gouvernement a également confié à des sous-traitants l'entretien des édifices dont il est propriétaire ou locataire.

Avant les années 1990, le gouvernement fédéral avait déréglementé l'industrie du transport aérien et instauré la concurrence dans le secteur des services de télécommunication. En 1995, il poussait plus loin la déréglementation des industries en adoptant la Trade Practices and Prices Surveillance Act.

Depuis 1995, les organismes fédéraux sont tenus de se soumettre à une évaluation des programmes et de rendre compte de leur performance conformément aux mesures énoncées dans les rapports annuels.

Malaisie

En 1993, le gouvernement a élaboré un plan directeur de la privatisation, qui favorisait le transfert de certaines activités du secteur public, notamment la vente ou la location d'actifs et la sous-traitance avec le secteur privé. Dans ce dernier cas, il a eu recours à deux méthodes pour la sélection du fournisseur le plus compétitif : 1) présélectionner des candidats et lancer un appel d'offres ou 2) inviter le secteur privé à soumettre des propositions.

Nouvelle-Zélande

La réforme a débuté à la fin des années 1980, avec l'arrivée au pouvoir du gouvernement travailliste. À l'instar des initiatives menées dans d'autres pays, elle visait à redresser une économie déprimée par la dette et le déficit. On a d'abord procédé à la décentralisation du processus décisionnel, à la séparation des politiques et de la prestation des services, à la privatisation de certains organismes d'État, à la déréglementation de certaines activités et à la commercialisation de nombreuses fonctions gouvernementales. En 1985, le gouvernement a aboli progressivement plusieurs subventions et mesures incitatives, et adopté la State-Owned Enterprise Act. Cette loi prévoyait le transfert d'un certain nombre de fonctions et services assurés par le gouvernement à des entreprises d'État semi-autonomes. À partir de 1989, plusieurs de ces entreprises, dont Petrocorp, ont été privatisées.

Suède

Depuis de nombreuses années, la structure du système suédois repose sur les deux attributions essentielles du gouvernement : l'élaboration des politiques et l'établissement des normes; les ministères comptent moins de 100 employés. La prestation des services est dévolue à des organismes autonomes qui choisissent le mode de prestation en fonction des paramètres énoncés dans les politiques du gouvernement. Certains organismes relèvent de plus d'un

ministre, selon leur sphère de responsabilité. Récemment, le gouvernement a centralisé tous ses services d'administration et de soutien interne (autrefois répartis dans les différents ministères) en un seul organisme public.

Trinité-et-Tobago

Le gouvernement de ce pays a confié à des sous-traitants les services d'entretien des nouveaux postes de police, les services de sécurité à la direction générale des impôts, le bureau d'administration de la TVA, les bureaux de perception de district, les services de sécurité dans les bureaux de poste et le transport du courrier entre le bureau de poste principal et l'aéroport. Le gouvernement envisage d'établir des partenariats avec le secteur privé dans d'autres sphères de services.

Royaume-Uni

La réforme du gouvernement britannique a commencé en 1976, à la suite de la crise économique. Fort de quatre victoires aux élections, les Conservateurs ont entrepris une vaste réforme qui s'est concrétisée par deux initiatives d'envergure : Next Steps Agencies 1988 et Citizens Charter.

Les Next Steps Agencies dissocient la fonction d'acheteur (gouvernement) et celle de fournisseur (organisme). Chaque organisme conclut des ententes avec le ministère de tutelle en ce qui a trait aux objectifs de rendement, aux ressources disponibles, etc. Il est tenu de confier le travail au secteur privé dans la mesure du possible, créant ainsi un climat concurrentiel. En 1994, le pays comptait une centaine d'organismes gestionnaires semi-autonomes relevant de différents ministères.

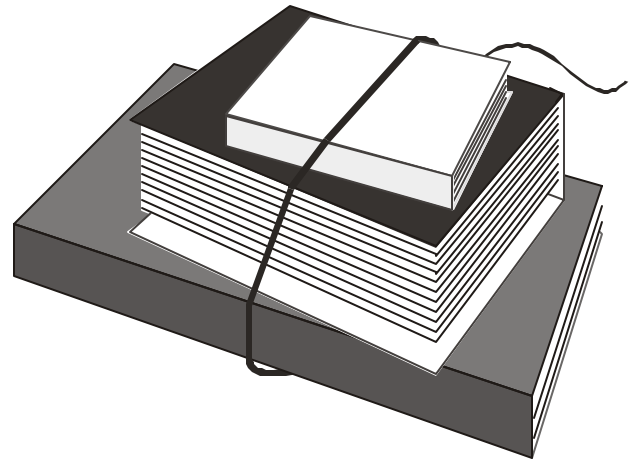
Parmi les exemples de DMPS, mentionnons la sous-traitance des services de nettoyage, de sécurité, de blanchisserie et de restauration au Service national de santé. Les ministères sont également appelés à se décentraliser, dans une optique de développement de l'emploi et d'augmentation de l'efficacité opérationnelle.

Zimbabwe

Les services de santé et d'éducation et, dans une moindre mesure, les services sociaux, font l'objet d'une décentralisation en faveur des administrations locales. Les partenariats entre le gouvernement et les organismes non gouvernementaux portent notamment sur les programmes de secours d'urgence destinés aux réfugiés du Mozambique, dont la planification était assurée par un comité mixte au sein duquel les compétences et les services non gouvernementaux constituaient un atout certain.

DMP&3

Où trouver des
renseignements
complémentaires



Où trouver des renseignements complémentaires

ONTARIO

1. *Fonction publique de l'Ontario*

■ Secrétariat du Conseil de gestion

Personne-ressource : Brinda Murti, conseillère principale en politiques, Méthodes de gestion, Direction des politiques générales, Division de la gestion des programmes et des prévisions budgétaires

Téléphone : 326-5696

Télécopieur : 325-0438

Courriel : MURTIB@mbs.gov.on.ca

Publications

- *Alternative Service Delivery Framework 1996*
- *Guide to Preparing a Business Case for ASD 1996*
- *Guide to Service Management*
- *A Guide to Implementing Change in Service Delivery*

Sites Web

Intranet : <http://www.intra.gov.on.ca/CPB/>
 Internet : <http://www.ppp.beyondgov.ca>

Instances du Secrétariat du Conseil de gestion pouvant contribuer à la diversification des modes de prestation de services :

- Accès à l'information et protection de la vie privée, Direction de la diffusion de l'information (327-2187)
- Propriété intellectuelle, Direction de la diffusion de l'information (326-5153)
- Relations de travail, Secrétariat aux relations de travail et aux négociations dans la fonction publique (325-1475)
- Section des opérations et de la gestion des biens (327-2477)
- Section des politiques des régimes de retraite, Direction de la rémunération (327-8396)
- Approvisionnement :
 - Directives du Conseil de gestion, Direction des politiques générales (327-3536)
 - Pratiques et accords commerciaux, Achats (327-3536)
 - Processus d'achat commun, Achats (327-3580)
- Droits aux indemnités de départ, Direction de la rémunération (327-8398)
- Identification visuelle, Direction des politiques générales (327-3808)

(Se reporter à la liste des coordonnateurs de l'identification visuelle, à l'adresse www.intranet.gov.on.ca/CPB/visual ID.HTM.)

■ **Centre de développement du leadership : Programmes d'apprentissage à l'intention des cadres supérieurs et des chefs de projets**

Personne-ressource : Rita Greenidge, conseillère en élaboration de programmes, Direction de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes

Téléphone : 325-1640
 Télécopieur : 325-4996
 Courriel : greenidr@gov.on.ca
 Télécopie automatique :(416) 325-4789

Sites Web

Intranet : <http://intra.gov.on.ca/CFL>
 Internet : <http://www.ppp.beyondgov.ca>

Publications : Alternative Service Delivery Framework (ASD) Tool Kit, novembre 1997

2. **Instituts, associations et centres de formation**

■ **Institut d'administration publique du Canada**

Téléphone : 924-8787
 Télécopieur : 924-4992
 Courriel : ntl@ipaciapc.ca

Publications

- *Nouveau management public et administration publique au Canada*, publié sous la direction de Mohamed Charih et Art Daniels, IAPC
- *La prestation de rechange des services : Pour une gouvernance partagée au Canada*, publié sous la direction de Robin Ford et David Zussman.
- Bulletin de l'IAPC sur la DMPS
- Rapport de Paul Thomas sur la DMPS

Site Web : www.ipaciapc.ca

■ **Conseil canadien des sociétés publiques-privées**

Téléphone : (416) 601-8333
 Télécopieur : (416) 868-0673
 Courriel : partners@pppcouncil.ca

Site Web : <http://www.pppcouncil.ca/~partners>

■ **Cadre d'examen des différents modes d'exécution des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor** (lien à partir du site Web suivant)

Site Web : <http://www.ppp.beyondgov.ca>

Plusieurs moteurs de recherche sur Internet vous donneront accès à de nombreux sites qui illustrent les initiatives de diversification des modes de prestation de services à l'échelle internationale. Pour repérer un site, il suffit de taper, entre guillemets, le nom du pays suivi de restructuration (par exemple, « Suède restructuration »). *InfoSeek* et *Yahoo* sont des moteurs performants à cet égard.

Le Secrétariat du Conseil de gestion tient un fichier de fournisseurs inscrits, afin d'aider les ministères qui doivent faire appel à des experts-conseils externes pour effectuer des analyses de rentabilisation ou rédiger des documents d'appel d'offres.

■ ***La prestation de rechange des services : Pour une gouvernance partagée au Canada***

Forger des alliances stratégiques dans le monde entier : Teranet

Publiée par l'Institut administration publique du Canada et KPMG

■ ***Études de cas sur les partenariats entre les secteurs public et privé***

- *Building a Public-Private Sector Relationship, The Alberta Highway Maintenance Contracts*
- *Building an «Enhanced» Partnership – Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs and The University of Guelph*

Réalisées par le Conseil canadien des sociétés publiques-privées et le Centre de développement du leadership du gouvernement de l'Ontario

- *Human Resource Implications, Two Models: Technical Standards & Safety Authority, Teranet Land Information Services Inc.*

Réalisée par le Conseil canadien des sociétés publiques-privées et le Secrétariat à la restructuration de la FPO, 1998

■ ***The Triple Handshake: Ontario's Industry Self Management Paradigm***

Réalisée par le ministère de la Consommation et du Commerce

DMPS4

Comment réaliser
une étude de cas

Introduction

Présentez d’abord le contexte au lecteur, en lui donnant un bref aperçu de l’initiative DMPS que vous allez décrire dans l’étude de cas. Précisez ensuite la période de mise en œuvre de l’initiative, la section de votre ministère ou organisme dont elle relève de même que ses résultats finaux ou son état actuel d’avancement.

Contexte

Dans cette section de l’étude de cas, décrivez l’organisme avant la mise en œuvre de l’initiative DMPS, notamment sa structure, sa conception organisationnelle, sa mission, son mode de prestation de services et ses problèmes urgents.

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser :

- Quel était la mission de l’organisme?
- Quelle était la méthode de prestation?
- Quels étaient les indicateurs de service?
- Quels étaient les clients?
- Quelle était la structure générale de l’organisation?
- Quel était l’effectif?
- À combien se chiffraient les dépenses annuelles?
- Quels étaient les recettes annuelles? De quelles sources provenaient-elles?

Quel était le mode de fonctionnement de l’organisation?

Argumenter en faveur du changement

La situation particulière de chaque organisation détermine sa mission, sa clientèle, ses relations fonctionnelles, ses objectifs et ses méthodes de

travail.

Il y a donc plusieurs raisons d’entreprendre une initiative DMPS. Différents facteurs incitent les organisations à agir. Vous pouvez décrire les principaux facteurs qui ont amené votre organisme à envisager la DMPS.

Essayez de vous souvenir des origines de cette initiative et des motifs qui vous ont incités, vous et les décideurs, à entreprendre le travail de recherche et d’analyse que suppose la DMPS.

Quels facteurs ont influé sur la décision de changer l’organisation?

Vous pouvez prendre en considération les aspects suivants :

- niveaux de service et problèmes de prestation, notamment la réaction des clients, la rentabilité et l’efficacité des programmes;
- programme et engagements du gouvernement, discours du Trône, annonces faites lors de la présentation du budget;
- données démographiques, tendances socio-économiques, tendances du marché;
- préoccupations des intervenants;
- questions juridiques et questions relatives aux politiques;
- questions relatives à la gouvernance;
- questions relatives à la responsabilisation;
- optimisation de ressources limitées;
- recours à des spécialistes;
- besoin d’autonomie dans la prise de décisions;
- besoin de souplesse;
- normes sectorielles;

mécanismes de financement.

La démarche

Il s'agit de la partie la plus détaillée de l'étude de cas, car vous y décrivez toutes les composantes de votre démarche, à savoir la recherche, l'analyse, la planification et la mise en œuvre de l'initiative DMPS.

En y réfléchissant, vous constaterez qu'un certain nombre d'étapes étaient bien planifiées et structurées, mais que d'autres étapes aussi (voire plus) nombreuses étaient imprévues ou sous-estimées. Dans certains cas, il vous apparaîtra clairement qu'une série d'étapes ou une suite d'événements non structurée était devenue « la démarche » en définitive.

Cette partie de l'étude de cas n'est pas un concours visant à désigner le concepteur de la meilleure démarche théorique. C'est l'occasion de partager les bons et les moins bons moments que vous et votre organisation avez vécus dans le cadre de l'initiative DMPS. Décrivez ce qui s'est réellement passé et non ce qui aurait dû se passer.

Voici quelques éléments à considérer :

a) Établissement d'objectifs

- Quels buts et objectifs avez-vous fixés dans le cadre de cette initiative?
- Que recherchez-vous : l'amélioration des méthodes de travail, la rapidité d'exécution, une plus grande satisfaction de la clientèle, un meilleur rapport coût-efficacité, une efficacité accrue des programmes, l'expansion des marchés, une meilleure communi-

tion, un accroissement des revenus ou autre?

Quelle démarche avez-vous suivie pour établir ces objectifs?

b) Analyse des options

- Compte tenu de la nature de l'organisation et du type de changement que vous recherchez, avez-vous envisagé plusieurs modes de prestation ou en existait-il seulement un qui vaille la peine d'être étudié?
- Quelle démarche avez-vous suivie pour évaluer les options envisagées? Qui y a participé? Qui en a été exclu?
- Quel type de données deviez-vous recueillir pour évaluer les options avec précision et objectivité?

c) Collecte de données

- Quel genre de données avez-vous recueilli (par exemple, données démographiques, tendances socio-économiques, tendances du marché, statistiques financières, normes sectorielles, données sur l'offre et la demande, données statistiques, normes de service, objectifs de rendement)?
- Avez-vous recueilli des renseignements auprès des clients, des consommateurs et des intervenants? Dans l'affirmative, quelle méthode avez-vous employée (par exemple, groupes de discussion, sondages, questionnaires distribués aux consommateurs, formulaires de conformité ou de plaintes, rapports d'incident, etc.)?

Avez-vous recueilli des données

dans d'autres régions de la province, dans d'autres provinces ou territoires du Canada, aux États-Unis ou à l'étranger?

d) Ressources

- Quelles ressources humaines ont été affectées à cette initiative?
- Avez-vous créé une équipe de projet?
- Avez-vous fait appel à des experts-conseils externes? Quels types de compétences ou de connaissances étaient nécessaires?

Quelles ressources financières ont été affectées à ce projet?

e) Processus décisionnel

- Quels processus décisionnels avez-vous mis en place?
- Avez-vous formé un comité directeur?
- Avez-vous sollicité l'avis de comités consultatifs ou de groupes de travail sur le processus décisionnel?
- Quel a été le rôle des cadres supérieurs de votre organisation et du ministre, du sous-ministre (ou l'équivalent) et du ministre?
- Quel a été le rôle des agents de négociation (SEEFPO, AEEGAPCO, CRPMAM, etc.)?
- Avez-vous consulté le Secrétariat aux relations de travail et aux négociations dans la fonction publique au sujet des conventions collectives touchées par l'initiative DMPS?
- Quels étaient les processus d'autorisation? À qui les responsabilités d'autorisation ont-elles été confiées?

Y avait-il des autorisations réglementaires?

f) Cerner et résoudre les problèmes

- Quels mécanismes avez-vous mis en place pour cerner et régler les différends?
- Qui était chargé de cerner et de résoudre les problèmes?

g) Communications

- Aviez-vous un plan ou une stratégie de communication?
- Qui participait au processus de communication?
- Qu'aviez-vous à communiquer? Quand? À qui?

Quelles méthodes de communication avez-vous utilisées (bulletins, avis publics, séances d'information internes, etc.)?

h) Consultations

- Avez-vous tenu des consultations externes dans le cadre du projet?
- Quel était le but de ces consultations (obtenir des conseils, recueillir des données, communiquer, partager de l'information, sensibiliser, etc.)?
- Qui avez-vous consulté?

À quelle étape du processus les consultations ont-elles eu lieu?

Évaluation de la démarche

En vous basant sur l'expérience que vous avez acquise à la faveur de l'initiative DMPS, comment évalueriez-vous la démarche et les étapes que vous avez suivies pour effectuer les recherches, l'analyse et la mise en œuvre de cette initiative?

Cette section est l'une des plus importantes de l'étude de cas. Vous pouvez faire part au lecteur des leçons que vous avez tirées de cette expérience, lui faire des mises en garde et souligner les aspects positifs.

(Nota : Selon la complexité et la portée de l'initiative DMPS et l'envergure de la démarche utilisée, vous pouvez faire une évaluation de la démarche après chaque élément décrit à la section 4.)

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser :

- La démarche a-t-elle bien fonctionné? Pourquoi?
- Si c'était à refaire, quelles améliorations apporteriez-vous à votre démarche?
- Avez-vous sauté une étape clé, qui aurait rendu la démarche plus simple, plus rapide, plus précise, plus opportune et plus efficace?
- Comment aurait-on pu assurer un processus décisionnel plus efficace?
- Avez-vous fait appel aux personnes les plus utiles?
- Disposiez-vous des bonnes ressources?
- Quels sont les aspects les plus positifs?
- Sur quels éléments pourriez-vous miser à l'avenir?
- Qu'avez-vous changé au cours du processus et pourquoi? Quelles conséquences (positives ou négatives) ces changements ont-ils eues sur les résultats?
- À quels dilemmes ou casse-tête avez-vous eu à faire face, et à qui avez-vous demandé conseil pour les résoudre?

Facteurs influant sur la DMPS

Une analyse de la DMPS est une bonne façon de déterminer le meilleur mode de prestation pour une organisation tout entière ou pour des fonctions distinctes au sein de celle-ci. Au terme de l'analyse, il est possible de choisir le mode de prestation approprié. Cependant, plusieurs facteurs propres à la nature des administrations publiques et au type de service ou d'activité entrent en jeu dans la DMPS. Tout au long de l'analyse et du processus décisionnel, bon nombre de ces facteurs doivent être pris en compte.

Cette partie de l'étude de cas doit traiter des enjeux stratégiques, opérationnels et d'intérêt public qui ont eu une incidence dans l'évaluation de l'initiative DMPS et du traitement réservé à ces enjeux dans le cadre du projet.

Aspects à considérer :

- préoccupations des intervenants
- politiques
- questions juridiques
- questions de gouvernance
- questions de responsabilisation
- relations syndicales-patronales
- ressources humaines/main-d'œuvre
- financement (investissement, capitalisation, affectations, recettes)
- obligations, risques
- pouvoirs et autorisations
- autonomie

intérêt public et ordre public

Résultats

En guise de conclusion, faites la synthèse des résultats de l'initiative DMPS. Certains seront positifs et d'autres, négatifs. Dans certains cas, il sera trop tôt pour juger.

Cette section a pour but de donner au lecteur une vision globale du résultat de vos efforts. Avez-vous atteint vos objectifs? Quels avantages avez-vous tirés de la mise en œuvre de cette initiative? Quel a été le rendement de l'investissement?

Si l'initiative n'est pas encore terminée ou qu'elle n'a pas encore produit de résultats, décrivez la situation actuelle en précisant les résultats escomptés et les moyens que vous comptez mettre en œuvre pour mesurer ou évaluer les résultats, les produits ou les incidences.

Aspects à considérer

- critères d'évaluation
- résultats escomptés
- résultats obtenus
- raison(s) de l'écart entre les résultats escomptés et ceux obtenus
- problèmes ayant résulté de cet écart
- solutions envisagées
- avantages sur le plan des coûts
- avantages sur le plan des services
- avantages pour les clients
- leçons tirées du projet
- nouvelles relations ou nouveaux partenariats
- nouveaux rôles et attributions

nouveaux modes de responsabilisation

DMPS 5

Exemples de DMPS au sein de la FPO

5.1 Prestation directe

5.2 Organismes

5.3 Transfert d'attributions

5.4 Impartition

5.5 Partenariat

5.6 Franchisage

5.7 Octroi de licences

5.8 Privatisation

5.1 Prestation Directe

Ministère Procureur général
Service Bureau des obligations familiales

Description

Le Bureau des obligations familiales est un organisme d'exécution centralisé qui a pris, en matière de diversification des modes de prestation des services, les initiatives suivantes :

- recours à des juristes externes (contentieux) dans toute la province, pour la prestation de services juridiques dans le cadre de sa politique axée sur une ferme exécution de la loi;
- recours, à des agences privées, dans le cadre de cette politique, pour la prestation de services de recherche et de recouvrement et notamment pour localiser les parents qui ont omis de verser une pension alimentaire pour enfant depuis au moins trois ans;
- partenariats avec le secteur bancaire pour diverses initiatives de commerce électronique (télépaiement, dépôt direct de chèques sur les comptes de bénéficiaires, virement électronique de fonds et possibilités de paiement préautorisé pour les payeurs de pension alimentaire ou d'autres sources de revenu).

Avant la DMPS

Avant que ces initiatives DMPS ne soient entreprises, le personnel chargé du programme était incapable de répondre à toutes les demandes de services et d'accomplir sa mission. Des retards se produisaient, au détriment des clients, dans le traitement des paiements et l'accès aux services; en outre, les mesures d'exécution étaient insuffisantes dans les cas d'arriérés

Objectifs de la DMPS

En 1996, le gouvernement s'était engagé auprès de la population à améliorer la prestation des services, à accélérer le versement des sommes dues aux familles et à résoudre l'épineux problème des arriérés. Pour y parvenir, il a fallu abandonner un système désuet, à support papier, pour adopter une structure plus moderne, soutenue par une technologie de pointe et axée sur le service à la clientèle et la fermeté des mesures d'exécution.

Les initiatives DMPS qui ont été entreprises sont d'une grande utilité, car elles ont permis au personnel de première ligne chargé de l'exécution et de la gestion financière de se libérer de nombreuses tâches administratives et activités manuelles autrefois accomplies sur une base quotidienne; le personnel peut concentrer ses efforts sur l'objectif du programme, qui consiste à augmenter les paiements, le nombre de familles bénéficiaires et la vitesse de traitement des paiements.

Mode de mise en œuvre

Pour réaliser les initiatives DMPS du programme, on a :

- remanié et réorienté les activités principales;
- accru les pouvoirs d'exécution grâce à des modifications législatives;
- restructuré et reconçu les modalités de fonctionnement;
- adopté des technologies nouvelles ou avancées, dont un centre d'appels automatisé;
- conclu des marchés avec le secteur privé, en vue de trouver une banque partenaire et de réaliser le projet pilote d'agence de recouvrement;
- révisé la liste des fournisseurs de services juridiques.

5.1 Prestation Directe

Ministère Affaires civiques, Culture et Loisirs
Service Aux portes de la diversité

Description

Le site Web « Égalité des chances » et son système de télécopie automatique dénommé « Aux portes de la diversité » diffusent de l'information sur les ressources, les services et les activités de perfectionnement professionnel; il contient aussi des exemples d'initiatives patronales d'équité en emploi et des liens vers d'autres sites pertinents. Grâce à une fonction interactive, le site est l'hôte de conférences en direct et de deux groupes de discussion; il permet en outre aux utilisateurs d'exprimer leur opinion en répondant à des sondages ou en soumettant directement des demandes de renseignements. Plus d'un million d'internautes ont visité le site « Aux portes de la diversité » pendant sa première année d'existence.

Avant la DMPS

Dans le domaine de l'égalité des chances en emploi, c'étaient les agents d'information de plusieurs ministères et organismes qui, la plupart du temps, donnaient suite aux demandes de renseignements et de ressources; ils répondaient au téléphone et dirigeaient les requérants vers d'autres instances. Les appels s'accumulaient et étaient mis en attente jusqu'à ce qu'un préposé se libère. Par la suite, d'autres retards survenaient, car le matériel d'information était expédié par courrier; le requérant n'avait jamais la possibilité d'interagir directement avec un spécialiste ou d'autres parties.

Objectifs de la DMPS

- Rendre les services à la clientèle plus efficaces.
- Donner rapidement et efficacement accès à l'information, grâce à la technologie.

Mode de mise en œuvre

Le site Web, l'information qu'il contient et son service de télécopie automatique ont été mis au point dans le cadre d'un partenariat entre le personnel ministériel et les intervenants, soit au total plus de 125 employeurs (Motorola, General Electric, etc.), des associations comme celle des professionnels(elles) en ressources humaines de l'Ontario et des organismes d'aide aux personnes handicapées comme la Canadian Abilities Foundation.

Ministère Travail
Service Achats

Description

Réorganisation du système utilisé pour les achats, le remboursement des dépenses, le règlement des frais de déplacement et d'autres opérations de type courant. Pour les petits achats, on se sert désormais d'une carte d'autorisation; le système conçu pour les autres opérations a été décentralisé et confié aux bureaux locaux.

Avant la DMPS

La plupart des achats étaient effectués par un service central, et il fallait obtenir un bon de commande pour toute dépense supérieure à 250 dollars; certains achats pouvaient être effectués par les bureaux locaux. Les factures peu élevées étaient réglées par le service des comptes fournisseurs.

Objectifs de la DMPS

- Réduire la paperasserie.
- Réduire les coûts.

Mode de mise en œuvre

On remet aux fonctionnaires locaux une carte d'autorisation leur permettant d'effectuer des achats d'une valeur maximale de 1 000 dollars. Les bureaux locaux sont autorisés à effectuer des achats d'une valeur maximale de 10 000 dollars (sauf s'ils découlent d'une demande de propositions). Pour les frais de déplacement, on peut obtenir des avances en espèces aux guichets automatiques ou auprès des bureaux de la société American Express.

5.1 Prestation Directe

Ministère Travail

Partenaire Ministère des Richesses naturelles

Service Formation et Perfectionnement du personnel

Description

Le Ministère a conclu un partenariat avec celui des Richesses naturelles pour l'élaboration du contenu pédagogique des cours de formation et la recherche de fournisseurs externes.

Avant la DMPS

La Section de la formation et du perfectionnement du personnel élaborait le contenu des cours de formation générale et de formation opérationnelle, aidait les cadres désireux de recourir à des fournisseurs externes et tenait les dossiers de formation des employés.

Objectif de la DMPS

Réduire les coûts.

Mode de mise en œuvre

La Section de la formation et du perfectionnement du personnel a été abolie. On a négocié, avec le ministère des Richesses naturelles, une convention de services touchant notamment la reconversion professionnelle et le soutien à la formation pour tout le Ministère. L'entente doit durer trois ans et faire l'objet de révisions annuelles.

Ministère Travail

Partenaire Ministère des Richesses naturelles

Service Stratégie des services de réseau et du soutien à la micro-informatique

Description

Le Ministère a conclu un partenariat avec celui des Richesses naturelles au sujet des systèmes de micro-informatique et de courriel, des applications et de leur mise au point et de la gestion du grand réseau de télécommunications.

Avant la DMPS

Le personnel du Ministère assurait la gestion d'un centre de traitement des données et d'un réseau de télécommunications.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les coûts.
- Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.
- Avoir accès à un plus large éventail de techniques de gestion informatique.

Mode de mise en œuvre

Une convention de services a été conclue avec le ministère des Richesses naturelles.

Ministère Affaires municipales et Logement

Services Guichet unique pour la présentation, l'examen et l'appel des plans de zonage

Regroupement, au sein du gouvernement provincial, des fonctions d'examen et de présentation des projets de zonage.

Avant la DMPS

L'examen des projets de zonage était auparavant dévolu aux ministères suivants :

- Agriculture, Alimentation et Affaires rurales;
- Affaires civiques, Culture et Loisirs;

5.1 Prestation Directe

- Environnement;
- Affaires municipales et Logement;
- Richesses naturelles;
- Développement du Nord et Mines;
- Transports.

Objectif de la DMPS

Assouplir le processus d'approbation des projets de zonage.

Mode de mise en œuvre

Les données sur les intérêts du gouvernement provincial ont été transmises au ministère des Affaires municipales et du Logement, et les sous-ministres des ministères intéressés ont signé un protocole de mise en œuvre. Les municipalités consultent le Ministère avant de présenter un projet de zonage, afin de connaître la position du gouvernement provincial. Le Ministère peut interjeter appel d'une décision de zonage auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario; en ce cas, il coordonne la position provinciale dans l'affaire. L'accréditation pourra bientôt remplacer les examens techniques, dans certains cas.

Ministère *Affaires municipales et Logement*
Partenaire *Secrétariat du Conseil de gestion*
Service *Relations de travail*

Description

Le Secrétariat du Conseil de gestion se charge de la négociation des conventions collectives et des relations de travail pour la Société de logement de l'Ontario.

Avant la DMPS

Ces services étaient dispensés par un fonctionnaire du Ministère. Sa charge de travail variait grandement : parfois, elle était trop légère; à d'autres moments, elle dépassait les capacités d'une seule personne.

Objectif de la DMPS

Utiliser les ressources en relations de travail au besoin seulement.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a conclu un protocole d'entente avec le Secrétariat du Conseil de gestion.

Ministère *Développement du Nord et Mines*
Service *Entreprises GEO Ontario*

Description

- Entreprises GEO Ontario est l'organe commercial de la Division des mines et des minéraux du Ministère. Elle offre aux secteurs public et privé les produits et services suivants :
 - renseignements sur la législation en matière d'exploitation minière, élaboration et gestion de la politique minière;
 - recherche et analyses en laboratoire dans le domaine des sciences de la Terre;
 - systèmes de gestion de données et cartes thématiques pluridisciplinaires;
 - guides, affiches et cartes postales sur la géologie pour les écoles et les touristes;
- appui aux entreprises privées désireuses de participer à des projets internationaux, ce qui permet à la Division de recouvrer ses coûts et d'engendrer des revenus pour la province.

Avant la DMPS

5.1 Prestation Directe

La Division des mines et des minéraux offrait gratuitement ses services spécialisés et ses documents d'information. La participation de ses employés à des projets internationaux s'obtenait sans frais ou dans le cadre d'un congé sans solde autorisé par le Ministère.

Objectifs de la DMPS

- Appuyer le secteur privé.
- Récupérer une partie des deniers publics investis pour acquérir des éléments de propriété intellectuelle. Offrir de nouveaux produits et services sur une base de recouvrement des coûts

Mode de mise en œuvre

Entreprises GEO Ontario dispose d'une enveloppe budgétaire du gouvernement. Tout supplément doit faire l'objet d'une demande auprès du Secrétariat du Conseil de gestion. Les recettes découlant des projets sont versées au Trésor public.

Ministère Développement du Nord et Mines

Service Activités de développement économique dans le Nord de l'Ontario

Description

On a regroupé les activités de développement économique dans le Nord de l'Ontario sous l'égide du ministère du Développement du Nord et des Mines. Dans chacune des six régions, les services reliés à l'exploitation minière, aux ressources naturelles, au tourisme, à l'agriculture, au commerce, à l'industrie et au développement économique des autochtones sont dispensés par des équipes pluridisciplinaires. Chaque municipalité, communauté des Premières Nations et localité non constituée du Nord de l'Ontario s'est vu affecter une personne-ressource appartenant à une telle équipe.

Avant la DMPS

Les activités de développement économique régional, dans le Nord de l'Ontario, relevaient de cinq ministères ayant chacun ses propres structures et son propre personnel pour le travail de terrain.

Objectifs de la DMPS

- Dispenser les services d'une manière plus efficace, mieux adaptée à la clientèle et plus axée sur les résultats.
- Instituer un guichet unique pour la prestation de tous les services de développement économique régional offerts par le gouvernement provincial.
- Éliminer les chevauchements, accélérer la délivrance des autorisations et coordonner les décisions en matière de financement.
- Faire participer les intervenants locaux et régionaux à la conception des programmes.

Mode de mise en œuvre

Le personnel compétent des cinq ministères a été regroupé sous l'égide du ministère du Développement du Nord et des Mines. Un comité de sous-ministres adjoints de ces ministères a été formé en vue de discuter des priorités et de définir le rôle du gouvernement provincial dans le développement économique du Nord.

5.2 Organismes

Ministère Agriculture, Alimentation et Affaires rurales
Organisme AgriCorp

Avant la DMPS

La Direction de l'assurance-récolte et de la stabilisation du revenu agricole administrait deux programmes :

1. le programme fédéral-provincial d'assurance-récolte, qui protégeait environ 22 000 agriculteurs participants contre les pertes découlant des risques naturels;
2. le programme d'assurance du revenu de marché, qui permettait d'atténuer les pertes liées aux risques commerciaux pour environ 26 000 agriculteurs participants; ce programme entraînait la signature d'environ 50 000 contrats individuels.

Objectifs de la DMPS

- Assouplir l'exécution des programmes.
- Réduire les frais administratifs.
- Engendrer des recettes.
- Améliorer les services offerts à la clientèle.

Mode de mise en œuvre

Plusieurs méthodes ont été envisagées. On a choisi de former une société en vertu de l'annexe III pour les raisons suivantes :

- au point de vue commercial, on pouvait avoir recours à un plus grand nombre de démarches pour assouplir le mode de fonctionnement et engendrer des recettes;
- les agriculteurs sont avantagés parce qu'ils siègent au conseil d'administration;

l'apport direct de la clientèle peut rehausser la qualité des services.

Ministère Finances

Organisme Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Description

On a restructuré la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario pour en faire une société publique autofinancée.

Avant la DMPS

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario était un organisme de réglementation constitué en vertu de l'annexe I et relevant du ministère des Finances; elle était chargée de l'administration de la *Loi sur les valeurs mobilières* et de la *Loi sur la vente à terme sur marchandises*. Elle avait pour mandat de protéger les investisseurs contre les pratiques inéquitables, incorrectes ou frauduleuses, de favoriser l'efficacité et l'équité des marchés financiers et de susciter la confiance à leur égard.

Objectifs de la DMPS

- Engendrer suffisamment de ressources pour permettre à la Commission d'accomplir sa mission, qui consiste à soutenir le dynamisme du marché financier ontarien.
- Instaurer une structure plus souple qui permette à la Commission d'utiliser ses ressources conformément à ses priorités et de réagir sans délai à des impératifs d'ordre réglementaire comme les enquêtes de grande envergure.
- Permettre à la Commission d'attirer et de fidéliser un personnel possédant les connaissances spécialisées requises.
- Rendre la Commission semblable à celles de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et du Québec, qui sont autofinancées.

Mode de mise en œuvre

Depuis le 1^{er} novembre 1997, la CVMO est une société constituée en vertu de l'annexe III, qui finance elle-même ses activités grâce à des honoraires. Elle en révisé actuellement le barème afin d'équilibrer ses revenus et ses dépenses au titre de la réglementation.

5.3 Transfert d'attributions

Ministère Agriculture, Alimentation et Affaires rurales
Service Programme de contrôle de la qualité du lait cru
Nouveau prestataire Dairy Farmers of Ontario

Description

On a confié le Programme de contrôle de la qualité du lait cru (PCQLC) à un organisme privé dénommé Dairy Farmers of Ontario, qui l'administrera et veillera à l'exécution de certaines dispositions désignées de la *Loi sur le lait*. Dans ce but, l'organisme a procédé à une expansion de ses structures de terrain.

Avant la DMPS

Le personnel du Ministère, en vertu du règlement accompagnant la *Loi sur le lait*, assurait lui-même l'exécution du programme auprès des producteurs laitiers.

Objectifs de la DMPS

- Assouplir les services de terrain et les rendre plus efficaces.
 - Regrouper sous l'égide d'un seul organisme toutes les activités rattachées au programme.
 - Accroître l'autonomie du secteur.
- Permettre au gouvernement de réaliser des économies dans les activités courantes du programme, tout en conservant son rôle de surveillance des systèmes de contrôle de la qualité et d'inspection.

Mode de mise en œuvre

Le transfert de l'exécution du programme à Dairy Farmers of Ontario, après une modification de la Loi et de son Règlement pour lui conférer les pouvoirs nécessaires, s'est effectué de la manière suivante :

- négociation de l'entente de principe entre les partenaires (ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales et Dairy Farmers of Ontario);
- modification de la *Loi sur le lait* et de son Règlement;
- rédaction d'une entente administrative très détaillée;
- modification de la réglementation;

négociation d'un financement provisoire, mutation du personnel ministériel vers l'organisme privé et attribution de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités aux deux partenaires.

<i>Ministry</i>	<i>Agriculture, Food and Rural Affairs</i>
<i>Service</i>	<i>Education, research and laboratories programs</i>
<i>Service transferred to</i>	<i>University of Guelph</i>

Ministère Agriculture, Alimentation et Affaires rurales
Service Programmes d'éducation, de recherche et de services de laboratoire
Nouvelle prestataire Université de Guelph

Description

Le gouvernement de l'Ontario a délégué à l'Université de Guelph ses attributions en matière de recherche agro-alimentaire, d'éducation (programmes menant à un diplôme ou un certificat et programme d'études cliniques vétérinaires) et de services de laboratoire.

Avant la DMPS

Les programmes étaient offerts par le Ministère lui-même, dans des collèges, laboratoires, instituts et stations de recherche gérés par le gouvernement. Le Ministère avait aussi conclu avec l'Université de Guelph un partenariat en vertu duquel celle-ci dispensait des services de recherche et d'enseignement rémunérés par paiement de transfert.

Objectifs de la DMPS

Regrouper les ressources au sein d'une structure de gestion unique, de manière à :

- rendre les programmes plus efficaces et, ce faisant, rehausser la compétitivité et la réputation des secteurs agricole et alimentaire ontariens;
- réaliser des économies et accroître le rendement en centralisant l'administration et en faisant une promotion intensive des services;
- s'adapter rapidement et efficacement à l'évolution des besoins des intervenants;
- resserrer les liens entre le Ministère, Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Université de Guelph.

5.3 Transfert d'attributions

Mode de mise en œuvre

Formation, après signature d'un protocole d'entente, d'un groupe de travail mixte grâce auquel le ministère et l'Université ont pu veiller à la bonne exécution du transfert. Les installations restent la propriété du gouvernement de l'Ontario.

Ministère Affaires civiques, Culture et Loisirs
Programme Programme ontarien de développement économique des communautés autochtones (PODECA)

Nouveau prestataire Organisme autochtone

Description

- On a transféré à la communauté autochtone les pouvoirs d'administration et de prise de décisions en ce qui a trait à l'exécution de ce programme dans toute la province.
- Un organisme autochtone est chargé des fonctions administratives, notamment la surveillance des projets, le traitement des versements de subventions et la clôture des dossiers.
- La prise de décisions quant à l'approbation des subventions relève d'un comité formé de représentants d'organismes provinciaux et territoriaux.

Avant la DMPS

Le PODECA était exécuté par le Ministère, de qui relevaient toutes les fonctions administratives. Un comité mixte, formé de représentants du Ministère et d'organismes autochtones provinciaux ou territoriaux, recommandait les projets à approuver. Le ministre prenait la décision finale quant à l'octroi des subventions.

Objectif de la DMPS

Favoriser l'application de la Politique-cadre pour les autochtones du Ministère, qui a pour objectif de permettre aux communautés et organismes autochtones de gérer eux-mêmes des programmes si cela est possible et financièrement rentable.

Mode de mise en œuvre

Versement d'une subvention annuelle par paiement de transfert à un organisme autochtone.

Ministère Affaires civiques, Culture et Loisirs
Programme Fonds Accès et Fonds d'action communautaire
Nouvelle prestataire Fondation Trillium de l'Ontario

Description

En 1996, le Ministère a conclu avec la Fondation Trillium de l'Ontario, organisme de services fondé par lui-même en vertu de l'annexe III, une entente portant sur l'administration de programmes de subventions aux groupes communautaires en vue de la réalisation de deux importantes initiatives gouvernementales (le Plan d'égalité des chances et l'Initiative en faveur des adultes vulnérables).

Avant la DMPS

Le Ministère administrait deux programmes de subventions pour favoriser l'accessibilité des installations communautaires et venir en aide aux adultes vulnérables. Tous deux ont été remaniés en 1996.

Objectifs de la DMPS

- Rendre plus efficace l'exécution des programmes au niveau communautaire;
- Mettre à profit l'expérience et la réputation de la Fondation Trillium de l'Ontario, renommée pour sa crédibilité et sa compétence, et supprimer les frais d'administration que devait absorber le Ministère.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a collaboré avec la Fondation pour assurer une perception commune des objectifs des programmes et des résultats attendus. On a négocié et signé une entente où sont clairement énoncées les attentes du Ministère en ce qui a trait à la responsabilisation de Frillium dans l'exécution des programmes; les cadres de réalisation y sont inclus en annexe.

5.3 Transfert d'attributions

<i>Ministère</i>	<i>Services sociaux et communautaires</i>
<i>Service</i>	<i>Équipe de soutien communautaire, Centre régional d'Oxford</i>
<i>Nouveau prestataire</i>	<i>Hôpital général de Woodstock</i>

Description

Le Centre régional d'Oxford a transféré à l'Hôpital général de Woodstock ses attributions relatives à l'Équipe de soutien communautaire, prestataire de services cliniques aux adultes souffrant de troubles du développement dans les comtés d'Oxford, de Middlesex, d'Elgin, de Huron et de Perth, ainsi que dans la région d'Haldimand-Norfolk.

Avant la DMPS

L'Équipe relevait directement du Ministère et collaborait avec d'autres organismes d'aide aux personnes souffrant de troubles du développement.

Objectifs de la DMPS

Le Plan de réduction des dépenses publié en avril 1993 par le gouvernement de l'Ontario recommandait que le Centre régional d'Oxford soit fermé en mars 1996; il prévoyait les ressources nécessaires à la poursuite des efforts de placement communautaire des personnes souffrant de troubles du développement, mais proposait que l'Équipe de soutien passe sous l'égide d'un organisme financé par paiement de transfert.

Mode de mise en œuvre

Un comité de planification a été formé pour les fins du transfert d'attributions; il était composé d'un représentant des parents et de délégués du Comité consultatif des personnes handicapées de la région de London, de l'Équipe de soutien communautaire, du ministère de la Santé, du Centre régional d'Oxford, du SEFPO et du bureau de London du Ministère. Le comité devait gérer le transfert des attributions de l'Équipe et recommander l'organisme qui lui succéderait dans la prestation des services et la gestion des ressources. Il a consulté la population, mis au point et publié une demande de propositions et étudié les trois soumissions reçues, avant de recommander le transfert de la gestion de l'Équipe à l'Hôpital général de Woodstock.

<i>Ministère</i>	<i>Services sociaux et communautaires</i>
<i>Service</i>	<i>Programme foyer-famille, Centre régional d'Oxford</i>
<i>Nouvelle prestataire</i>	<i>Section Middlesex-Elgin des Infirmières de l'Ordre de Victoria</i>

Description

Le Centre régional d'Oxford a transféré aux Infirmières de l'Ordre de Victoria ses attributions relatives au programme foyer-famille; ce programme offre, dans les comtés d'Oxford, de Middlesex, d'Elgin, de Huron et de Perth, ainsi que dans la région de Haldimand-Norfolk, des possibilités d'hébergement dans la communauté aux personnes souffrant de troubles du développement et ayant besoin d'une aide au point de vue médical, psychologique ou physique.

Avant la DMPS

Le programme était administré par le personnel du Ministère.

Objectifs de la DMPS

Cette initiative appuyait le Plan de réduction des dépenses publié en avril 1993 par le gouvernement ontarien, qui recommandait la fermeture du Centre régional d'Oxford en mars 1996; le plan prévoyait les ressources nécessaires à la poursuite des efforts de placement communautaire des personnes souffrant de troubles du développement, mais proposait que le programme foyer-famille passe sous l'égide d'un organisme financé par paiement de transfert.

Mode de mise en œuvre

Un comité de planification a été formé pour les fins du transfert d'attributions; il comprenait un représentant des clients, un fournisseur reconnu du programme, le personnel chargé de celui-ci, ainsi que des délégués du Comité consultatif des personnes handicapées de la région de London, du Groupe de planification du comté d'Oxford, du Centre régional d'Oxford, du SEFPO et du bureau de London du Ministère. Le comité devait recommander l'organisme qui assumerait la prestation des services et la gestion des ressources du programme. Il a consulté la population, mis au point et publié une demande de propositions et étudié les sept soumissions reçues, avant de recommander le transfert de la gestion du programme à la section Middlesex-Elgin des Infirmières de l'Ordre de Victoria.

5.3 Transfert d'attributions

Ministère	<i>Services sociaux et communautaires</i>
Service	<i>Programme des services à l'enfance et à l'adolescence, Hôpital psychiatrique St.Thomas</i>
Nouveau prestataire	<i>Centre d'aide à l'enfance et à la famille du comté d'Elgin</i>

Description

Un hôpital psychiatrique transféré a confié à un organisme communautaire rémunéré par paiement de transfert ses attributions relatives aux services ambulatoires de soins en santé mentale et aux services d'intervention familiale pour enfants et adolescents dans le comté d'Elgin.

Avant la DMPS

Le programme était financé par le Ministère dans le cadre de la *Loi sur les services à l'enfance et à l'adolescence* et dispensé par l'Hôpital psychiatrique St. Thomas.

Objectifs de la DMPS

- Offrir aux enfants des services intégrés, conçus à l'échelle locale et facilement accessibles.
- Faire en sorte que les services ne soient plus dispensés directement par une structure de type institutionnel.
- Faire en sorte que les services de soins en santé mentale pour enfants et adolescents ne soient plus dispensés dans un hôpital psychiatrique.

Mode de mise en œuvre

Un groupe de travail a été formé pour les fins du transfert d'attributions; il était composé de représentants du ministère des Services sociaux et communautaires, du ministère de la Santé, du Programme des services à l'enfance et à l'adolescence, du Syndicat des employées et employés de la Fonction publique de l'Ontario, des consommateurs et de la population, et avait pour tâche de gérer le transfert du programme à un organisme rémunéré par paiement de transfert. Le groupe a mis au point et publié une demande de propositions et étudié les trois soumissions reçues, avant de recommander le transfert de la responsabilité du programme au Centre d'aide à l'enfance et à la famille du comté d'Elgin. Fondé par deux personnes qui œuvraient auparavant au sein du programme, ce centre a été constitué en organisme sans but lucratif.

Ministère	<i>Consommation et Commerce</i>
Service	<i>Programmes de réglementation de l'industrie et de sécurité publique</i>
Nouveaux prestataires	<i>Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles; Conseil ontarien de l'immobilier; Conseil de l'industrie du tourisme de l'Ontario; Commission des normes techniques et de la sécurité; Office de la sécurité des installations électriques</i>

Description

On a transféré à des sociétés sans but lucratif autofinancées les attributions relatives à certains programmes de réglementation de l'industrie et de sécurité publique, dont les suivants :

- Concessionnaires de véhicules automobiles : transfert au Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles;
 - Agents immobiliers : transfert au Conseil ontarien de l'immobilier;
 - Agences de voyages : transfert au Conseil de l'industrie du tourisme de l'Ontario;
 - Sécurité des carburants, des appareils de levage et d'amusement, des chaudières et appareils sous pression et des articles rembourrés : transfert à la Commission des normes techniques et de la sécurité;
- Inspection du matériel électrique : transfert à l'Office de la sécurité des installations électriques.

Avant la DMPS

Les programmes et les services étaient dispensés par la Division des normes techniques du Ministère. L'inspection du matériel électrique relevait d'Ontario Hydro.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les frais d'administration tout en préservant les normes.
 - Encourager les entreprises à faire preuve de leadership et à se responsabiliser face au marché.
 - Favoriser la protection des intérêts du consommateur et la sécurité du public en intégrant des normes de professionnalisme dans la réglementation industrielle.
- * Stimuler la croissance économique en amenant les organismes participants à générer un revenu qu'ils consacreront à la conception de programmes et à l'investissement dans la technologie.

5.3 Transfert d'attributions

Mode de mise en œuvre

La *Loi sur l'application de certaines lois traitant de sécurité et de services aux consommateurs* a reçu la sanction royale en juillet 1996. Elle permet au gouvernement de déléguer à des sociétés sans but lucratif (« autorités administratives ») les pouvoirs et obligations qui lui sont conférés en vertu de onze lois administrées par le Ministère.

<i>Ministère</i>	<i>Éducation et Formation</i>
<i>Service</i>	<i>Délivrance des permis d'enseignement</i>
<i>Nouveau prestataire</i>	<i>Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario</i>

Description

On a transféré à un organisme professionnel d'autoréglementation (l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario) les attributions relatives à la délivrance des permis d'enseignement, ainsi qu'à la régie et la réglementation de la profession.

Avant la DMPS

Le ministère de l'Éducation et de la Formation délivrait les permis d'enseignement et réglementait la profession, notamment les aspects suivants :

- établissement des critères d'admissibilité aux programmes de formation des enseignants;
 - certification et suivi de ces programmes;
 - délivrance des permis d'enseignement et enregistrement des compétences supplémentaires;
 - évaluation des certificats obtenus hors de la province et du Canada;
 - tenue des dossiers de compétence de tous les enseignants ontariens;
 - exécution des procédures disciplinaires;
- certification et suivi des programmes de formation des directeurs d'école et superviseurs.

Objectifs de la DMPS

- Accroître la responsabilisation des enseignants et la confiance de la population en la qualité de leur formation.
- Traiter la profession d'enseignant comme toutes les autres qui s'autoréglementent en Ontario.

Mode de mise en œuvre

La *Loi sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario* a été adoptée en 1996. Le gouvernement a consenti à l'Ordre un prêt destiné à couvrir les frais initiaux de mise en œuvre. L'Ordre est désormais autosuffisant : il se finance grâce aux cotisations de ses membres et à des frais de services.

<i>Ministère</i>	<i>Environnement</i>
<i>Service</i>	<i>Inspections, approbations et application des normes relatives aux fosses septiques</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Municipalités</i>

Description

On a transféré les attributions relatives à l'inspection et à l'approbation des installations d'élimination souterraine des eaux usées (fosses septiques) et aux activités correspondantes d'exécution de la loi, dans le cadre du « Programme d'application de la partie VIII ».

Avant la DMPS

En vertu de la *Loi sur la protection de l'environnement* et de son Règlement, le Ministère déléguait certaines attributions rattachées au Programme d'application de la partie VIII grâce à des accords volontaires qu'il concluait, notamment, avec des services d'hygiène publique ou de conservation, des administrations de comté et des entrepreneurs privés.

Raison d'être de la DMPS

Le comité Qui fait quoi avait recommandé que la responsabilité du Programme d'application de la partie VIII soit confiée aux municipalités, et le Conseil des ministres en avait convenu.

5.3 Transfert d'attributions

Mode de mise en œuvre

La *Loi sur l'amélioration des services*, qui a reçu la sanction royale le 8 décembre 1997, prévoyait que la quasi-totalité des activités du Programme d'application de la partie VIII serait désormais intégrée au Code du bâtiment.

<i>Ministère</i>	<i>Finances</i>
<i>Service</i>	<i>Évaluation foncière</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Municipalités</i>

Description

Les attributions relatives à l'évaluation foncière ont été rendues aux municipalités le 1^{er} janvier 1998.

Avant la DMPS

Le gouvernement était responsable, pour toute la province, des évaluations servant de base au calcul des taxes foncières locales et à la répartition des subventions provinciales. Cette responsabilité recouvrait les activités suivantes:

- établissement de la valeur des terrains et bâtiments, en tenant compte des changements d'utilisation survenus durant l'année d'imposition;
- collecte des données nécessaires à la confection des listes de jurés et des listes électorales municipales;
- établissement de listes aux fins de la répartition des contribuables entre les systèmes scolaires (écoles publiques, écoles séparées et écoles françaises).

Depuis 1970, le gouvernement provincial s'était chargé de ces évaluations, mais comptait rendre ces pouvoirs aux municipalités après l'établissement d'un régime d'évaluation uniforme pour toute la province.

Objectif de la DMPS

- Faire en sorte que les services en cause soient dispensés par leurs principales bénéficiaires, à savoir les municipalités.

Mode de mise en œuvre

Le comité Qui fait quoi a étudié la question du transfert des pouvoirs d'évaluation aux municipalités. Celles-ci ont convenu de dispenser ce service. Après négociation, le gouvernement provincial a confié l'exercice intégral de cette responsabilité à la Société ontarienne d'évaluation foncière; la passation des pouvoirs s'est faite le 31 décembre 1998.

<i>Ministère</i>	<i>Finances – Commission des services financiers</i>
<i>Service</i>	<i>Administration des examens d'agrément des agents d'assurances</i>
<i>Nouvelle prestataire</i>	<i>Association canadienne des conseillers en assurance et en finance</i>

Description

La Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) a pris l'initiative de confier l'administration des examens d'agrément des agents d'assurance-vie et d'assurance individuelle accidents-maladie à l'Association canadienne des conseillers en assurance et en finance; les examens d'agrément des agents d'assurances I.A.R.D. sont administrés par l'Insurance Institute of Ontario (IIO)

Avant la DMPS

La Commission des services financiers de l'Ontario, organisme réglementaire constitué en vertu de l'annexe I, délivrait les permis d'exercice aux agents d'assurance-vie ayant réussi l'examen d'agrément correspondant. Les examens étaient préparés par l'Association canadienne des conseillers en assurance et en finance, et la Commission tenait deux séances chaque semaine au centre de North York et d'autres, à des dates précises, à différents endroits.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les coûts.
- Augmenter le nombre de sites d'examen.
- Augmenter la fréquence des examens.

Tirer profit des compétences de l'Association canadienne des conseillers en assurance et en finance, qui prépare le matériel de formation et administre les examens de niveau I depuis 1994.

5.3 Transfert d'attributions

Mode de mise en œuvre

L'Association et l'IIO sont des regroupements du secteur de l'assurance qui favorisent tous deux la formation des agents; comme ils étaient disposés à administrer les examens, la Commission des services financiers a pu se retirer de ce domaine. Elle pourra donc se concentrer sur ses activités principales.

<i>Ministère</i>	<i>Finances – Commission des services financiers</i>
<i>Service</i>	<i>Traitement des plaintes des consommateurs</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Compagnies d'assurance</i>

Description

On a transféré aux compagnies d'assurance elles-mêmes la responsabilité de répondre aux plaintes des consommateurs à leur sujet; cette activité se réalise sous la gouverne du Bureau de l'ombudsman, qui exige que les compagnies se dotent d'un protocole interne et désignent un représentant attribué à cette fin.

Avant la DMPS

Les plaintes des consommateurs étaient traitées par la Direction de la surveillance des pratiques de l'industrie de la Commission des services financiers de l'Ontario, ou acheminées à l'association sectorielle compétente.

Objectif de la DMPS

- Réduire le nombre de plaintes traitées par la Commission des services financiers.

Mode de mise en œuvre

Un sous-comité mixte associant le secteur et le gouvernement a préparé un projet de protocole de traitement des plaintes des consommateurs; ce projet a été approuvé par la Commission.

<i>Ministère</i>	<i>Finances – Commission des services financiers</i>
<i>Service</i>	<i>Vérification des pratiques commerciales</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Compagnies d'assurance</i>

Description

Les compagnies d'assurance doivent procéder à une vérification interne en remplacement des vérifications détaillées exécutées par la Commission des services financiers de l'Ontario.

Avant la DMPS

La Commission examinait les pratiques commerciales des fournisseurs d'assurance automobile, afin de s'assurer que ces derniers versaient les indemnités statutaires au titre de l'assurance sans égard à la responsabilité. Lors des vérifications, on examinait les dossiers d'acceptation pour s'assurer que les fournisseurs respectaient leurs taux et critères de souscription déclarés et se conformaient aux pratiques de vente et de marketing établies. Les ressources humaines de la Commission ne lui permettaient de réaliser qu'environ 12 vérifications par année; en conséquence, l'intervalle entre deux vérifications d'une même entreprise pouvait atteindre dix ans.

Objectifs de la DMPS

- Accroître la fréquence des vérifications;
- Faire en sorte que la Commission n'ait à examiner que les vérifications faites par les assureurs et puisse entreprendre, au besoin, des enquêtes plus approfondies

Mode de mise en œuvre

Désormais, les compagnies d'assurance vérifient elles-mêmes leurs pratiques commerciales et la Commission se charge d'effectuer des contrôles de qualité. Depuis que son personnel n'a plus à effectuer de vérifications complètes, elle peut se pencher sur un plus grand nombre de cas.

5.3 Transfert d'attributions

Ministère Santé
Service Hôpital psychiatrique Lakehead
Nouveau prestataire St. Joseph's Care Group, Thunder Bay

Description

L'hôpital psychiatrique Lakehead fait partie des neuf établissements provinciaux de cette nature qui sont gérés par le ministère ontarien de la Santé.

Avant la DMPS

Les hôpitaux psychiatriques provinciaux appartenaient au ministère de la Santé, qui les gérant en vertu de la *Loi sur les hôpitaux psychiatriques* et puisait les fonds nécessaires à cette fin dans l'enveloppe des dépenses de fonctionnement directes liées à la prestation des soins de santé mentale.

Objectif de la DMPS

Le Ministère convient, avec la Commission de restructuration des services de santé, qu'il y a lieu de confier la régie et la gestion du centre hospitalier au St. Joseph's Care Group, afin de les intégrer aux autres volets du système ontarien de soins de santé.

Mode de mise en œuvre

Un Comité ministériel de mise en œuvre a été formé pour poursuivre l'élaboration du plan des ressources humaines et négocier l'accord de transfert avec le St. Joseph's Care Group. Le Comité se rencontre deux fois par semaine. La date du transfert n'a pas encore été fixée.

Ministère Santé
Service Hôpitaux psychiatriques provinciaux - London et St. Thomas
Nouveau prestataire St. Joseph's Health Centre - London

Description

Les hôpitaux psychiatriques de London et de St. Thomas font partie des neuf établissements provinciaux de cette nature qui sont encore gérés par le ministère ontarien de la Santé

Avant la DMPS

Les hôpitaux psychiatriques provinciaux appartenaient au ministère de la Santé, qui les gérant en vertu de la *Loi sur les hôpitaux psychiatriques* et puisait les fonds nécessaires à cette fin dans l'enveloppe des dépenses de fonctionnement directes liées à la prestation des soins de santé mentale.

Reasons for Implementing ASD

The Ministry supports the Health Services Restructuring Commission's advice to transfer the governance and management to St. Joseph's Health Centre to ensure integration of Mental Health Services with other parts of the Health system.

Objectif de la DMPS

Le Ministère convient, avec la Commission de restructuration des services de santé, qu'il y a lieu de confier la régie et la gestion de ces établissements au St. Joseph's Health Centre, afin de les intégrer aux autres volets du système ontarien de soins de santé.

Mode de mise en œuvre

Un Comité ministériel de mise en œuvre a été formé pour poursuivre l'élaboration du plan des ressources humaines et négocier l'accord de transfert avec le St. Joseph's Health Centre. Le Comité se rencontre deux fois par semaine.

5.3 Transfert d'attributions

<i>Ministère</i>	<i>Santé</i>
<i>Service</i>	<i>Hôpital psychiatrique provincial - Centre de santé mentale de la rue Queen</i>
<i>Nouvelle prestataire</i>	<i>Société des services de toxicomanie et de santé mentale (nouvel hôpital public)</i>

Description

Le Centre de santé mentale de la rue Queen faisait partie des dix hôpitaux psychiatriques gérés par le gouvernement provincial.

Avant la DMPS

Les hôpitaux psychiatriques provinciaux appartenait au ministère de la Santé, qui les gérait en vertu de la *Loi sur les hôpitaux psychiatriques* et puisait les fonds nécessaires à cette fin dans l'enveloppe des dépenses de fonctionnement directes liées à la prestation des soins de santé mentale.

Objectifs de la DMPS

La fusion de toutes les ressources de cet hôpital, gestion comprise, à celles de trois autres établissements (Fondation de recherche sur la toxicomanie, Institut psychiatrique Clarke et Institut Donwood) a été recommandée par la Commission de restructuration des services de santé pour :

- mieux coordonner la prestation des services et maximiser leur accessibilité pour les malades;
- atteindre une masse critique de services et de compétences spécialisées pour le traitement des maladies mentales et de la toxicomanie;
- assouplir les structures de gestion et d'administration afin de libérer des fonds à investir dans les services directs; mieux coordonner les services offerts aux toxicomanes qui souffrent d'une maladie mentale.

Mode de mise en œuvre

Le 26 novembre 1997, le Conseil de gestion a approuvé le transfert de la régie et des ressources du Centre de santé mentale de la rue Queen à la Société des services de toxicomanie et de santé mentale. Les services sont effectivement dispensés par cette dernière depuis mars 1998.

<i>Ministère</i>	<i>Travail</i>
<i>Service</i>	<i>Bibliothèque</i>
<i>Nouvelle prestataire</i>	<i>Ryerson Polytechnic University</i>

Description

Le Ministère a confié les collections de sa bibliothèque à l'Université Ryerson.

Avant la DMPS

Le Ministère possédait et entretenait une collection d'ouvrages de référence sur la santé et la sécurité au travail, les relations industrielles et les droits et obligations en matière d'emploi.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les frais d'administration;
- Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a fait paraître une demande de renseignements pour se faciliter le choix du bénéficiaire. Le transfert de la bibliothèque est maintenant achevé.

<i>Ministère</i>	<i>Travail</i>
<i>Service</i>	<i>Centre d'appels - Normes d'emploi (phase I)</i>
<i>Nouveau prestataire</i>	<i>Ministère des Finances</i>

Description

On a retenu les services du centre d'appels que possédait déjà le ministère des Finances. La phase I du projet a consisté à transférer le service de renseignements téléphoniques assuré auparavant par le bureau de la région du Centre. Lors de la phase II, on en fera de même pour les autres bureaux.

5.3 Transfert d'attributions

Avant la DMPS

L'essentiel des services de renseignements téléphoniques était dispensé, dans l'agglomération de Toronto, par un bureau régional. Les ressources du bureau ne lui permettaient plus de répondre à tous les appels; certains devaient donc être mis en attente et, parfois, aucune ligne n'était libre. Les requérants de l'extérieur de Toronto devaient s'adresser à leur propre bureau régional.

Objectifs de la DMPS

- Améliorer les services de renseignements téléphoniques, car des sondages avaient démontré une insatisfaction de la clientèle (délais excessifs, manque de souplesse);

Accroître la productivité et l'uniformité du rendement grâce à la centralisation des services.

Mode de mise en œuvre

On a évalué plusieurs centres d'appels afin de repérer celui qui serait le plus en mesure de répondre aux demandes téléphoniques de renseignements sur les normes d'emploi. Les services ont été transférés progressivement, afin que l'on puisse cerner rapidement les problèmes et y remédier avec le minimum de perturbations pour les clients.

<i>Ministère</i>	<i>Travail</i>
<i>Service</i>	<i>Vérification interne</i>
<i>Nouveau prestataire</i>	<i>Ministère des Finances</i>

Description

Le ministère du Travail a conclu avec celui des Finances une entente en vertu de laquelle ce dernier lui dispense des services de vérification interne.

Avant la DMPS

Le ministère du Travail gérait ses propres activités de vérification interne.

Objectifs de la DMPS

- Accès plus rapide à des compétences plus avancées en matière de vérification des systèmes.
- Économies d'échelle sur le plan des frais de gestion et d'administration.

Mode de mise en œuvre

Négociation directe avec le ministère des Finances.

<i>Ministère</i>	<i>Affaires municipales et Logement</i>
<i>Service</i>	<i>Révision des plans de zonage municipaux</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Municipalités</i>

Description

Les ministères provinciaux ont transféré à 45 municipalités et commissions d'urbanisme leurs attributions relatives à la soumission, l'examen et l'appel des demandes de modification de zonage, dans le cadre de la détermination et de la protection des intérêts du gouvernement provincial.

Avant la DMPS

Les demandes de modification de zonage provenant de toutes les municipalités devaient être étudiées par les ministères et commentées par le ministre des Affaires municipales et du Logement.

Objectifs de la DMPS

- Assouplir et accélérer le processus d'approbation des modifications de zonage.
- Accroître l'autonomie des municipalités dans le domaine du zonage.

Mode de mise en œuvre

Un protocole d'entente décrivant les rôles et attributions a été rédigé et signé par le chef du Conseil de chaque municipalité ainsi que par le Ministre. Le Ministère a transmis les données en sa possession aux municipalités et commissions d'urbanisme, et les responsables municipaux ont reçu une formation sur leurs nouvelles fonctions.

5.3 Transfert d'attributions

<i>Ministère</i>	<i>Développement du Nord et Mines</i>
<i>Service</i>	<i>Symposiums sur les sciences de la Terre, les mines et les minéraux</i>
<i>Nouvelles prestataires</i>	<i>Northwestern Ontario Prospectors Association</i> <i>Porcupine Prospectors and Developers Association</i>

Description

La Commission géologique de l'Ontario a transféré à la Northern Ontario Prospectors Association, de Thunder Bay, et à la Porcupine Prospectors and Developers Association, de Timmins, la responsabilité d'organiser les symposiums annuels sur les sciences de la Terre.

Avant la DMPS

Le personnel chargé du Programme des géologues résidents de la Commission organisait gratuitement ces symposiums, pour informer les clients des plus récents projets de l'organisme ainsi que de la Division des mines et minéraux. La participation à ces événements avait augmenté les années précédentes; les clients faisaient don d'affiches et parrainaient des conférences sur les activités privées de prospection et de mise en valeur.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les frais d'administration.
- Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.

Mode de mise en œuvre

Des organismes privés se sont portés volontaires pour organiser les symposiums. Le personnel du Ministère a collaboré avec eux en 1996, pour s'assurer que les connaissances et les compétences pertinentes leur étaient transmises. En 1997, les symposiums ont été tenus pratiquement sans l'aide du personnel du Ministère.

<i>Ministère</i>	<i>Richesses naturelles</i>
<i>Service</i>	<i>Ressources en agrégats et ressources en pétrole</i>
<i>Nouveaux prestataires</i>	<i>Fonds des ressources en agrégats et Fonds des ressources en pétrole, en gaz et en sel</i>

Description

On a confié à deux fiducies administrées par des membres du secteur la responsabilité de dispenser les services dans le cadre du Programme des ressources en agrégats et du Programme des ressources en pétrole.

Avant la DMPS

Le Ministère dispensait lui-même différents services dans le cadre de ces deux programmes, à savoir :

1. Programme des ressources en agrégats : remise en valeur des carrières et puits d'extraction abandonnés, services de sécurité pendant la remise en valeur (gestion des sommes consacrées par le secteur à cette activité), perception et déboursement des redevances;

Programme des ressources en pétrole : exploitation du Laboratoire des ressources pétrolières de London (Ontario), recherches sur le potentiel de l'Ontario en matière de ressources géologiques et d'hydrocarbures; publications diverses, dont le sommaire annuel des activités du secteur du pétrole et du gaz.

Objectif de la DMPS

- Réaliser les objectifs du Ministère en matière de réduction des effectifs.

Mode de mise en œuvre

Le projet de loi 52 (visant à modifier la *Loi sur les ressources en agrégats* et la *Loi sur les richesses pétrolières*) a instauré un cadre législatif pour la réalisation des deux programmes par le secteur. Il a permis au ministre des Ressources naturelles de créer deux fiducies – le Fonds des ressources en agrégats et le Fonds des ressources en pétrole, en gaz et en sel – aux fins de l'exécution des programmes auparavant dispensés par le Ministère.

5.3 Transfert d'attributions

Exemples de DMPS au sein de la FPO

5.4 Impartition

Ministère Procureur général
Service Ventes d'immeubles - Fournisseur externe

Description

Ventes d'immeubles. La société Royal LePage est devenue le fournisseur exclusif de services immobiliers pour le Bureau du Tuteur et curateur public.

Avant la DMPS

Un fonctionnaire coordonnait la vente d'immeubles en traitant avec les conseils immobiliers locaux. Dans son rapport de 1992, le Vérificateur provincial avait critiqué les méthodes adoptées par le Bureau pour le traitement des biens immobiliers de ses clients et recommandé qu'une seule entreprise spécialisée soit chargée de toutes les ventes d'immeubles.

Objectif de la DMPS

À la suite de la parution du rapport du Vérificateur provincial, il a été décidé de confier la vente des biens immobiliers des clients à un seul fournisseur externe, afin d'optimiser l'efficacité et l'uniformité des pratiques et de réduire la charge de travail administratif du Bureau.

Mode de mise en œuvre

Un appel d'offres a été lancé en mai 1993 et un autre, en juillet 1997. On a élaboré un guide complet des politiques, méthodes et normes de gestion immobilière et une formation a été dispensée au personnel du Bureau.

Ministère Procureur général
Service Gestion immobilière

Description

Gestion immobilière. Neuf entrepreneurs dispensent en région des services complets de gestion immobilière (inspections, coordination des soumissions et des réparations, tonte de pelouses, déneigement, etc.).

Avant la DMPS

Un fonctionnaire du Bureau du Tuteur et curateur public coordonnait toutes les fonctions de gestion immobilière et traitait directement avec les entreprises de réparation et autres fournisseurs de services.

Objectif de la DMPS

À la suite de la parution du rapport du Vérificateur provincial, il a été décidé de confier la gestion des biens immobiliers des clients à un fournisseur externe. Les réparations intérieures et extérieures, l'entretien, la tonte des pelouses, la perception des loyers, l'hivernisation, etc., pouvaient être effectués par des gestionnaires professionnels dont les frais et honoraires seraient imputés directement aux différentes successions et fiducies.

Mode de mise en œuvre

On a entrepris une campagne de publicité dans les journaux locaux et sollicité des candidatures. Celles-ci ont été évaluées, et un comité interne a rencontré les candidats. On a conclu un marché avec chaque fournisseur de services. Les instances régionales du Bureau traitent directement avec les gestionnaires choisis. On a élaboré un guide complet des politiques, méthodes et normes. Une formation a été dispensée au personnel du Bureau et aux candidats sélectionnés.

5.4 Impartition

Ministère Procureur général
Service Direction des services de gestion des installations

Description

La Division des services ministériels a été réorganisée pour pouvoir mieux se concentrer sur ses activités principales; depuis lors, les services de conception sont effectués par des fournisseurs externes.

Objectif de la DMPS

Grâce à l'assouplissement des services administratifs de la Division, on a réalisé des gains d'efficacité en confiant les travaux de conception à des fournisseurs externes et en responsabilisant davantage les clients quant aux dépenses associées à ce volet des projets.

Mode de mise en œuvre

- Reconception et recentrage des activités principales.
 - Adoption d'un nouveau logiciel pour mémoriser les plans existants et les données connexes.
- Remaniement des méthodes internes pour rendre les prestations plus efficaces.

Ministère Affaires civiles, Culture et Loisirs
Service Service d'information pour les adultes vulnérables

Description

Pour créer un service de renseignements et d'aiguillage téléphoniques, ainsi qu'un centre de ressources d'aide aux adultes vulnérables (site Web), on a conclu une entente de services d'un montant de 1,2 million de dollars et d'une durée de deux ans avec l'Advocacy Resource Centre for the Handicapped (ARCH), qui a formé un partenariat avec l'Adaptive Resource Centre et l'Ontario Network for the Prevention of Elder Abuse.

Avant la DMPS

Avant son abolition en mars 1996, la Commission d'intervention de l'Ontario servait de centre d'aiguillage et conseillait les adultes vulnérables et leurs défenseurs. Le Ministère a, par la suite, sur une base provisoire, établi un service téléphonique d'information et d'aiguillage qui a été utilisé jusqu'à l'avènement du nouveau service.

Objectifs de la DMPS

- Appuyer la démarche gouvernementale qui consiste à promouvoir l'intervention communautaire pour préserver la dignité et les intérêts des adultes vulnérables, en instituant un « guichet unique » local d'information et d'aiguillage.

Tirer profit de ressources et de compétences que le Ministère ne possède pas.

Mode de mise en œuvre

- On a réalisé un sondage auprès de 65 grands organismes œuvrant auprès des adultes vulnérables, afin de délimiter précisément les paramètres de services en fonction desquels serait défini le mandat dans la demande de propositions.
- On a publié la demande de propositions, dans laquelle on encourageait les candidats à former des consortiums de manière à pouvoir offrir une vaste gamme de connaissances et de compétences, dont la compréhension des problèmes des personnes âgées et handicapées, l'aptitude à fournir des services d'information et la maîtrise des techniques associées aux centres d'appels.

Une convention de services a été conclue entre le Ministère et le centre ARCH.

Ministère Éducation
Service Distribution des publications

5.4 Impartition

Description

On a confié à un fournisseur externe la distribution des publications et documents du Ministère, y compris la gestion et l'impression sur demande des relevés de stocks et des listes d'adresses.

Avant la DMPS

Le Ministère possédait son propre entrepôt de distribution.

Objectifs de la DMPS

- Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.
 - Mieux utiliser les ressources requises par une activité à charge de travail variable.
 - Pouvoir utiliser un matériel et une technologie de pointe dont le Ministère ne disposait pas.
- Remanier la présentation des données sur les stocks et les listes d'adresses pour les rendre plus faciles à utiliser.

Mode de mise en œuvre

On a publié une demande de propositions par le truchement du Service d'invitations ouvertes à soumissionner. Une équipe a évalué les propositions reçues, dressé une liste des meilleurs candidats, visité les installations de ces derniers, vérifié leurs références et conclu un marché de trois ans avec l'adjudicataire (Dymment Distribution Services).

Ministère

Finances

Service

Services de soutien en matière de technologie de l'information

Description

On a retenu un fournisseur externe pour la prestation des services de soutien relatifs aux ordinateurs de bureau, aux serveurs et aux réseaux locaux des bureaux régionaux.

Avant la DMPS

Les services de soutien étaient dispensés par le personnel de la Direction de la technologie de l'information du bureau d'Oshawa (les conditions climatiques rendaient parfois les déplacements difficiles) ou par des fournisseurs locaux. Un important fournisseur de matériel exécutait les réparations et les remplacements; à l'occasion, l'entretien était assuré par le bureau d'Oshawa.

Objectifs de la DMPS

- Faciliter l'adoption de technologies communes dans tous les bureaux régionaux.
- Répondre à une demande accrue de qualité des services.
- Compenser la perte du personnel interne de réparation.
- Éviter l'embauche de personnel supplémentaire et les nouveaux investissements dans le parc de véhicules et les outils de diagnostic.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a publié une demande de propositions et retenu celle de la société SHL, qui assure désormais les services de soutien, d'installation du matériel et d'établissement des réseaux locaux.

Ministère

Finances

Service

Recensements municipaux

Description

On a confié à un fournisseur externe les fonctions liées aux recensements municipaux.

5.4 Impartition

Avant la DMPS

L'article 15 1) de la *Loi sur l'évaluation foncière* fait obligation au ministre des Finances de procéder au recensement de la population de la province à intervalles de trois ans. L'opération se réalise en année d'élections municipales entre les mois d'avril et de juillet.

Objectif de la DMPS

Cette initiative, préalable à la réattribution des pouvoirs d'évaluation foncière aux municipalités (au 1^{er} janvier 1998), a été prise afin de permettre au personnel de la Division de concentrer ses efforts sur les activités principales de celles-ci et notamment sur le projet de remaniement de l'évaluation, qui devait être réalisé dans toute la province en 1998.

Mode de mise en œuvre

Avant que la prestation des services d'évaluation foncière ne soit confiée à la Société ontarienne d'évaluation foncière, le Comité de gestion de la Division de l'évaluation foncière a approuvé une proposition visant à étudier la possibilité de recourir à un fournisseur externe pour l'exécution du recensement de 1997. La Division a effectué une étude de faisabilité et une analyse de rentabilisation qu'elle a soumises au Conseil de gestion. Ayant obtenu l'approbation de ce dernier, le ministère des Finances a publié un appel d'offres, évalué les soumissions et adjugé le marché à un consortium. La Société ontarienne d'évaluation foncière, organisme né de l'impartition, pourra étudier à nouveau en 2000 la possibilité de recourir à un fournisseur externe.

Le Ministère examine d'autres moyens qui pourraient permettre aux responsables des élections fédérales, provinciales et municipales d'échanger de l'information en vue de rehausser la qualité des listes électorales et de faciliter la tâche des électeurs et du personnel électoral.

<i>Ministère</i>	<i>Finances – Commission des services financiers</i>
<i>Service</i>	<i>Arbitrage et règlement des différends</i>

Description

La *Loi sur les assurances*, modifiée par le projet de loi 59 (*Loi sur la stabilité des taux d'assurance-automobile*) donne aux demandeurs d'indemnités et aux assureurs la possibilité de recourir à des arbitres du secteur privé pour régler leurs différends et crée à cette fin un nouveau service, l'arbitrage neutre. Ce service peut être dispensé soit par des fournisseurs privés, soit par la Commission des services financiers de l'Ontario.

Avant la DMPS

Les différends entre demandeurs et assureurs au sujet des indemnités statutaires étaient réglés par un tribunal ou dans une procédure d'arbitrage dirigée par la Commission. Le recours à un arbitre neutre n'était pas possible.

Objectif de la DMPS

Offrir de nouveaux services, de plus grande portée, aux parties ayant à régler un différend.

Mode de mise en œuvre

La Loi permet dorénavant aux parties de recourir à des services d'arbitrage privés, à la condition d'avoir d'abord fait appel, sans succès, aux services de médiation de la Commission. Les demandeurs peuvent toujours s'en remettre à l'arbitrage de celle-ci, s'ils le désirent.

La Loi instaure aussi l'arbitrage neutre, c'est-à-dire le recours à un évaluateur compétent qui étudiera le dossier des parties et leur proposera un règlement; si les positions sont irréconciliables et que les parties s'en remettent à cet évaluateur, il pourra présenter diverses solutions éventuelles. La Loi permet aux parties d'obtenir de tels services dans le secteur privé.

5.4 Impartition

Ministère Santé
Service Traitement des demandes dans le cadre du Programme de quote-part des personnes âgées

Description

Dans le cadre du Programme de médicaments gratuits de l'Ontario, le ministère de la Santé acquitte lui-même le coût de la plupart des médicaments délivrés sur ordonnance. La Direction des programmes de médicaments a conclu avec des fournisseurs externes un accord relatif au traitement des demandes émanant de personnes âgées; cet accord venait à échéance le 15 mai 1998. Un appel d'offres a été publié pour la conclusion d'une nouvelle convention de services administratifs.

Avant la DMPS

Avant le 15 juillet 1996, les personnes âgées n'étaient pas tenues de payer une partie du coût des médicaments. Depuis lors, le Ministère a conclu une convention de services avec le secteur privé pour l'administration du programme.

Objectif de la DMPS

Conformément à l'objectif fixé par le gouvernement, le Ministère voulait concentrer ses efforts dans ses domaines principaux d'activité et offrir des services efficaces et de grande qualité à la population.

Mode de mise en œuvre

À la suite de l'appel d'offres, le fournisseur choisi a conclu une convention de services administratifs avec le ministère de la Santé en août 1998.

Ministère Travail
Service Privatisation des services de recouvrement des amendes pour non-respect des normes d'emploi

Description

Les services de recouvrement afférents à l'exécution des ordonnances prononcées en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi* sont désormais dispensés par trois agences privées. Le Directeur des normes d'emploi leur a délégué ses pouvoirs statutaires à cette fin.

Avant la DMPS

Les employés des bureaux régionaux et du Programme des normes d'emploi devaient assurer le recouvrement des amendes rattachées aux dossiers qui leur étaient confiés.

Objectifs de la DMPS

- Réduire la charge de travail du personnel local et lui permettre de se consacrer à ses tâches proactives d'exécution.
- Recouvrer les amendes impayées, conformément aux modifications apportées à la Loi en 1996.

Mode de mise en œuvre

Les agences ont été choisies à la suite d'une demande de propositions; toutes trois ont signé un contrat avec le ministère du Travail.

5.4 Impartition

Ministère *Travail*
Service *Remaniement de l'administration des comptes de fiducie dans le cadre du Programme des normes d'emploi*

Description

On a remanié les méthodes d'administration des fonds de fiducie du Programme des normes d'emploi, en confiant à une institution financière la responsabilité d'en assurer la surveillance, ce qui a permis d'améliorer et d'assouplir la gestion.

Avant la DMPS

La Direction des finances du Ministère possédait son propre système de surveillance et de suivi des sommes versées dans le cadre du Programme des normes d'emploi; elle agissait de concert avec la Caisse d'épargne de l'Ontario, qui dispensait les services de fiducie.

Objectifs de la DMPS

- Assouplir et améliorer les fonctions relatives à la garde des comptes de fiducie.
- Offrir des services plus efficaces et plus rapides à la clientèle.
- Réduire les frais d'administration de la Direction des finances.

Mode de mise en œuvre

Au nom du ministère du Travail, l'Office ontarien de financement a sollicité des propositions de plusieurs institutions financières.

Ministère *Secrétariat du Conseil de gestion*
Service *Entrepôt de Publications Ontario*

Description

Toutes les fonctions de l'entrepôt de Publications Ontario ont été confiées à des fournisseurs externes, et l'installation a été fermée.

Avant la DMPS

Ce bâtiment de 4 227 mètres carrés situé à Scarborough servait d'entrepôt et de centre de distribution. Il assurait la diffusion d'environ 10 000 documents destinés au grand public.

Les salaires du surveillant et des dix employés de l'entrepôt s'élevaient à environ 750 000 dollars par an. Les services au public s'étaient améliorés puisqu'on réussissait à livrer un document chez le requérant dans les trois ou quatre jours suivant son appel. Par contre, l'entrepôt nécessitait beaucoup de main-d'œuvre et de nombreuses opérations manuelles qui nuisaient aux efforts d'assouplissement. D'autre part, l'espace disponible n'était pas utilisé au mieux, la hauteur du plafond ne convenant pas au rangement à la verticale.

Raison d'être de la DMPS

Une étude de rentabilisation a démontré que l'on pouvait réaliser des gains d'efficacité en ayant recours à l'automatisation, en améliorant les techniques de gestion des stocks et en utilisant des moyens technologiques pour assurer une plus grande précision des inventaires. Tout indiquait, par ailleurs, que les services en cause pouvaient être dispensés plus efficacement et à bien moindre coût par le secteur privé.

Mode de mise en œuvre

Le Conseil de gestion a approuvé l'analyse de rentabilisation et le recours à un fournisseur externe, à la suite d'une présentation expliquant la baisse possible des coûts et l'amélioration éventuelle des services. On a préparé une demande de propositions, à laquelle plusieurs sociétés privées ont répondu. Après un examen

5.4 Impartition

Mode de mise en œuvre

Un comité directeur interministériel a été chargé de réaliser une analyse de rentabilisation sur l'impartition des services de traduction. Les dix ministères ayant un personnel de traduction ont été tenus au courant des travaux. Une demande générale de propositions a été publiée grâce au Service des invitations ouvertes à soumissionner, et un système d'information a été mis sur pied afin que les ministères puissent assurer le suivi des travaux de traduction. Des centres de traduction – chargés d'acheminer les travaux de moindre envergure aux fournisseurs approuvés – ont été créés dans tous les ministères et certains organismes. Au sein du STG, on a formé une équipe centrale qui a été chargée de choisir les fournisseurs, d'administrer les contrats, de gérer tous les services rattachés à la traduction, d'assurer la gestion des grands projets et de dispenser des services de terminologie. Les ministères ont conservé un effectif de dix traducteurs pour la réalisation des travaux urgents ou confidentiels.

<i>Ministère</i>	<i>Affaires municipales et Logement</i>
<i>Service</i>	<i>Uniformisation du matériel micro-informatique</i>

Description

On a eu recours à un fournisseur externe pour uniformiser le matériel de micro-informatique, avant de procéder de la même façon pour la gestion des services d'appui aux utilisateurs et des réseaux locaux.

Avant la DMPS

Le personnel de la Direction dispensait les services de technologie de l'information au Ministère.

Objectifs de la DMPS

- Mettre à niveau le matériel de micro-informatique obsolète pour exploiter les logiciels que nécessitent les besoins futurs du Ministère.
- Tirer profit de ressources et de compétences que le Ministère ne possédait pas.

Mode de mise en œuvre

Un groupe de planification de la technologie de l'information a sélectionné le fournisseur le mieux adapté aux besoins du Ministère. Ce dernier a été autorisé par le Conseil de gestion à s'approvisionner en matériel auprès de ce fournisseur.

<i>Ministère</i>	<i>Affaires municipales et Logement</i>
<i>Service</i>	<i>Enquêtes et médiation dans les affaires de discrimination et exécution du Programme de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail</i>

Description

On a confié à un fournisseur externe la prestation des services d'enquête et de médiation dans les affaires de discrimination et les activités reliées à la prévention de la discrimination et du harcèlement en milieu de travail.

Avant la DMPS

Un fonctionnaire dispensait ces services pour le Ministère et pour la Société de logement de l'Ontario. Sa charge de travail était cependant très faible, car on n'avait recours à lui qu'une ou deux fois l'an; le Ministère ne pouvait justifier l'utilisation de ressources humaines à temps plein à cette seule fin.

Objectif de la DMPS

Permettre le recours à des ressources externes quand la charge de travail ne justifie pas l'emploi d'un personnel à temps plein.

5.4 Impartition

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a réalisé un projet pilote consistant à recourir à un fournisseur externe sur demande. Au début de 1997, il a publié une demande de propositions; le fournisseur a été sélectionné en avril de la même année.

Ministère
Service

Richesses naturelles
Entretien du matériel de lutte contre les incendies de forêt

Description

Le Centre de services de Thunder Bay a recours à un fournisseur externe pour la réparation du matériel de lutte contre les incendies de forêt. Les travaux ne sont pas exécutés dans les installations du ministère des Richesses naturelles.

Avant la DMPS

Le Centre de services de Thunder Bay employait du personnel permanent et temporaire pour effectuer la plupart des travaux de réparation de son matériel mécanique servant notamment à la lutte contre les incendies de forêt. Il confiait également quelques travaux de ce genre (réalésage de cylindres, réparation d'appareils à infrarouges et de citernes à carburant, etc.) à des entreprises privées.

Objectifs de la DMPS

- Résoudre les problèmes de charge de travail au Centre.
- Renforcer les capacités du secteur privé, l'entretien et la réparation de ce type de matériel.

Mode de mise en œuvre

On a publié une demande de propositions pour la réparation du matériel de lutte contre les incendies et des appareils techniques de soutien. L'entrepreneur sélectionné s'est vu adjuger un contrat de deux ans au printemps 1998. Ce contrat peut être reconduit pour deux années supplémentaires si la qualité du travail est jugée satisfaisante.

Ministère
Service

Richesses naturelles
Services de réservations et d'exploitation de Parcs Ontario

Description

On a confié à un fournisseur externe la prestation des services de réservations et d'exploitation des parcs publics du gouvernement de l'Ontario.

Avant la DMPS

Cette manière de procéder à la DMPS n'est pas nouvelle. On l'utilise régulièrement pour certains services comme l'entretien des parcs. Certains de ceux-ci sont gérés en partenariat avec des municipalités ou d'autres intervenants.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les coûts.
- Rendre l'exploitation des parcs plus efficace.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a eu recours à deux modes de DMPS pour accroître l'efficacité de l'exploitation des parcs :

1. les partenariats;
2. la sous-traitance.

Les ententes de partenariat font l'objet de négociations avec les parties intéressées, mais non d'un appel d'offres. En 1999-2000, le Ministère a réalisé l'initiative suivante : centralisation et impartition à un seul sous-traitant des services de réservations que 66 parcs ontariens géraient auparavant individuellement. On estime la valeur du contrat à plus de deux millions de dollars par année.

5.4 Impartition

En 1999-2000, le Ministère a continué d'avoir recours à la sous-traitance pour les services d'entretien et les ventes à concession. Il a conclu 78 contrats de concession représentant un chiffre d'affaires brut de près de 10,6 millions de dollars et 115 conventions de services totalisant environ 1,6 million de dollars. Parmi les principaux marchés et partenariats conclus pour Parcs Ontario figurent les suivants :

- impartition de la mise en œuvre des règlements dans trois parcs;
- impartition intégrale de l'exploitation de quatre parcs;
- partenariats avec des municipalités dans 15 parcs.

Dans les cas où le montant des soumissions était supérieur au budget de fonctionnement courant des parcs, aucun contrat n'a été conclu.

Ministère *Développement du Nord et Mines*
Service *Géochronologie*

Description

On a confié la prestation des services de géochronologie (détermination de l'âge des pierres) au Laboratoire Jack Satterly du Musée royal de l'Ontario.

Avant la DMPS

La Section des services géoscientifiques du précambrien de la Commission géologique de l'Ontario employait un spécialiste à temps plein et un adjoint à temps partiel pour la réalisation des essais géochronologiques. Elle finançait ces activités grâce à une subvention reçue de la Division des mines et minéraux.

Objectifs de la DMPS

- Tirer profit non seulement des compétences du personnel du Musée royal de l'Ontario, mais aussi de sa collaboration de longue date avec la Commission géologique de l'Ontario, qui lui a conféré une bonne connaissance de spécimens comparables et plus anciens.
- Dispenser les services de manière plus rentable.

Mode de mise en œuvre

Une entente contractuelle a été conclue avec le service de géologie du Laboratoire Jack Satterly du Musée royal de l'Ontario.

Ministère *Services correctionnels*
Service *Projet pilote de discipline stricte pour les jeunes contrevenants*

Description

On a confié à un fournisseur privé la réalisation, sur trois ans, d'un projet pilote de discipline stricte à l'intention des jeunes contrevenants âgés de 16 et 17 ans; ce projet a pour objectif de réduire le taux de récidive chez les jeunes hommes présentant des risques élevés.

Phase 1

Pour 32 jeunes contrevenants ayant reçu une sentence de garde en milieu fermé du Tribunal de la jeunesse, période de 4 à 6 mois en garde fermée comportant un programme d'activités quotidiennes soigneusement structurées sur 16 heures.

Phase 2

Pour 30 à 50 jeunes contrevenants ayant reçu une sentence de garde en milieu ouvert du Tribunal de la jeunesse ou bénéficiant d'une libération conditionnelle après un séjour en garde fermée, période de 3 à 12 mois de résidence dans la communauté, avec surveillance et soutien intensifs

5.4 Impartition

Avant la DMPS

Le Ministère exécutait lui-même tous les programmes ou avait recours à des organismes externes pour la supervision de près de 10 000 jeunes contrevenants, dont 735 étaient gardés en milieu fermé et 500 en milieu ouvert tandis que 8 800 autres bénéficiaient d'une libération conditionnelle.

Objectifs de la DMPS

- Évaluer la compétence des fournisseurs de services privés.
- Assurer l'uniformité des services.
- Déterminer les modes les plus efficaces et financièrement rentables pour la prestation des services du Ministère.
- Rendre plus sûr l'environnement des jeunes contrevenants emprisonnés et mieux les soutenir.
- Assurer la réintégration des jeunes contrevenants masculins grâce à un programme intégré de garde et d'aide postpénale dans la communauté.

Mode de mise en œuvre

Une entente contractuelle a été conclue avec le secteur privé pour la réalisation du projet pilote de trois ans.

Ministère

Transports

Service

Entretien et exploitation des autoroutes provinciales

Description

On a confié à des fournisseurs externes l'entretien et l'exploitation d'autoroutes provinciales.

Avant la DMPS

Environ 50 p. 100 des travaux d'entretien des autoroutes étaient déjà confiés à des fournisseurs externes. Les entrepreneurs menaient leurs activités sous la direction du personnel du Ministère.

Objectif de la DMPS

Réduire les coûts.

Mode de mise en œuvre

Deux méthodes peuvent être utilisées :

1. Contrats d'entretien régionaux : dans une région donnée, tous les services de gestion et d'exploitation reliés à l'entretien des routes sont confiés à un fournisseur externe pour une période déterminée; les contrats précisent les résultats à obtenir;
2. Impartition dirigée : les travaux sont confiés à des sous-traitants en vertu d'une série de contrats fonctionnels qui sont gérés et coordonnés par le Ministère.

5.5 Partenariat

Ministère	<i>Affaires civiques, Culture et Loisirs</i>
Partenaires	<i>Canadian Abilities Foundation, Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada, Conseil canadien de la réadaptation et du travail, Motorola Canada</i>
Service	<i>Formation et information au sujet de l'équité en matière d'emploi, notamment pour les personnes handicapées</i>

Description

Le Ministère a formé un partenariat avec quatre organismes pour dispenser de la formation et de l'information aux employeurs et employés ontariens au sujet de l'équité en matière d'emploi, particulièrement en ce qui a trait aux personnes handicapées.

Avant la DMPS

La Commission de l'équité en matière d'emploi, maintenant abolie, élaborait des programmes de formation et proposait elle-même des ressources.

Objectifs de la DMPS

- Réduire le coût des programmes de formation et d'information grâce au partage des ressources.
 - Découvrir de nouveaux moyens de communiquer plus efficacement avec un vaste auditoire.
 - Appuyer la stratégie ministérielle consistant à promouvoir les partenariats responsabilisants.
- Assurer la crédibilité des programmes grâce à la participation de l'auditoire visé et des utilisateurs des produits finaux, à savoir les employeurs, les associations et les personnes handicapées.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a approuvé la description des résultats attendus et le partage des attributions. Les partenaires sont notamment incités à se charger de la promotion et de la diffusion de l'information.

Ministère	<i>Consommation et Commerce</i>
Partenaire	<i>Services d'information foncière Teranet Inc.</i>
Service	<i>Systèmes d'information sur l'enregistrement des terres</i>

Description

Le Ministère a conclu un accord de partenariat et de licence avec la société Services d'information foncière Teranet Inc. au sujet de son Fichier informatisé d'enregistrement foncier (FIEF). La société dispense les services suivants :
informatisation des fichiers d'enregistrement des terres; conversion des fiches en titres fonciers; cartographie numérique des terres; interrogation à distance des fichiers; enregistrement à distance grâce au logiciel Teraview; conception et mise en marché de produits et services à valeur ajoutée.

Avant la DMPS

Deux systèmes, celui de l'enregistrement et celui des titres fonciers, contenaient environ quatre millions de fiches correspondant à autant de terrains enregistrés auprès des 55 bureaux compétents de la province. Le Fichier informatisé d'enregistrement foncier (FIEF) de l'Ontario chapeaute la mise en place d'un seul nouveau système. La réforme a permis jusqu'ici un assouplissement des formalités, la mise au point de nouveaux formulaires d'enregistrement et la création de plusieurs bases de données électroniques.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les coûts en délaissant le système d'enregistrement sur support papier, qui exigeait beaucoup de main-d'œuvre.
- Automatiser le système de la manière la plus financièrement efficace.
- Faciliter aux utilisateurs l'accès au système d'enregistrement des terres.
- Améliorer les services d'information dispensés aux municipalités.
- Faire en sorte que le système ontarien d'information sur l'enregistrement des terres engendre un produit exportable.
- Créer des emplois.

Concevoir de nouveaux produits et services d'information (accès à distance du logiciel Teraview, etc.).

5.5 Partenariat

Mode de mise en œuvre

Grâce à un partenariat avec le secteur privé, le gouvernement a fondé, en 1991, la société Services d'information foncière Teranet Inc.

<i>Ministère</i>	<i>Consommation et Commerce</i>
<i>Partenaires</i>	<i>Secteur privé et autres administrations</i>
<i>Service</i>	<i>Entreprises branchées de l'Ontario (EBO)</i>

Description

Grâce à la relation entreprises-gouvernement concrétisée par EBO, la population peut désormais avoir accès aux services publics d'inscription et d'information au moyen des postes de travail interactifs. Le ministère de la Consommation et du Commerce a été chargé de diriger la mise en œuvre de la Stratégie de prestation de services pour les milieux d'affaires; cette stratégie vise les objectifs suivants :

- garantir aux entreprises un accès plus simple et plus souple aux services gouvernementaux;
 - réduire les dépenses que les entreprises doivent engager au titre des formalités administratives et leur permettre de décider elles-mêmes quand, où et comment elles communiqueront avec le gouvernement;
- former entre les secteurs public et privé un partenariat susceptible d'engendrer des solutions novatrices pour une économie en évolution rapide où la technologie occupe une place importante.

Before ASD

Business has complained that government processes were cumbersome, unco-ordinated and unresponsive. There was no facility for either multiple program registrations or consolidated client information which could be used by the various program areas; it required direct intervention by the business client with each individual program, and with no capability of the client to choose the time, place or method of intervention.

Avant la DMPS

Les entreprises se plaignaient du fait que les formalités administratives étaient fastidieuses, mal coordonnées et rigides. Aucun guichet unique ne leur était offert pour l'inscription à plusieurs programmes ou pour obtenir de l'information regroupée; le client devait communiquer directement avec le personnel chargé des différents programmes et ne pouvait choisir ni le moment, ni le lieu, ni le mode de communication.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les dépenses engagées par les entreprises au titre des formalités administratives.
- Rendre l'accès aux services gouvernementaux plus simple, plus rapide et plus facile pour les entreprises.
- Favoriser la conception de technologies de pointe dans le secteur privé.

Donner l'exemple d'un nouveau modèle de collaboration entre les secteurs public et privé qui accorde la priorité au client dans la prestation des services.

Mode de mise en œuvre

- Les services d'inscription et d'information ont été améliorés dans l'immédiat, grâce à l'installation de postes de travail interactifs.
- On a mis au point de nouvelles solutions technologiques pour la mise à niveau et l'expansion à moyen terme du système.
- On prépare, pour le plus long terme, un modèle de partenariat avec des fournisseurs de services regroupés. L'apprentissage en continu permet d'utiliser dans des phases ultérieures les connaissances acquises lors des premières étapes.

5.5 Partenariat

Ministère	Consommation et Commerce
Partenaire	<i>Conseil des services funéraires</i>
Service	<i>Délivrance des permis d'exercice et réglementation du secteur des services funéraires</i>

Description

On a délégué à un conseil autogéré et sans but lucratif la responsabilité de délivrer les permis d'exercice et de réglementer le secteur des services funéraires. La compétence du Conseil, dans ces domaines, s'étend aux établissements de services funéraires, aux fournisseurs de services de transfert, aux inspections et aux enquêtes faisant suite à des plaintes de consommateurs.

Avant la DMPS

Avant 1914, il n'existait aucune réglementation. En raison de l'absence de normes, les consommateurs et les familles n'étaient pas protégés contre les fournisseurs dénués de scrupules.

Objectifs de la DMPS

- Réduire les frais d'administration tout en préservant les normes.
- Inciter les entreprises à faire preuve de leadership et à se responsabiliser dans l'exercice de leurs activités.

Mieux protéger les consommateurs et le public en général dans leurs relations avec le secteur des services funéraires.

Mode de mise en œuvre

Le Conseil des services funéraires fait figure de pionnier dans les efforts de DMPS du gouvernement ontarien. Il a été instauré en 1914, lors de la proclamation de la *Loi sur les embaumeurs et les entrepreneurs de pompes funèbres*, et relevait à l'origine du ministère de la Santé. En 1962, il a été chargé de l'administration de la *Loi sur les pré-arrangements funéraires*, qui avait pour but d'éviter des frais excessifs aux consommateurs. En 1979, la nouvelle *Loi sur les services funéraires* révisait la législation régissant le Conseil. La même année, le ministère de la Consommation et du Commerce prenait la relève du ministère de la Santé dans l'application de cette loi, qui a été modifiée à nouveau en 1990 et porte maintenant le nom de *Loi sur les directeurs de services funéraires et les établissements funéraires*.

Ministère	Consommation et Commerce
Partenaire	<i>Association canadienne des constructeurs d'habitations</i>
Service	<i>Régime de garantie des logements neufs de l'Ontario</i>

Description

On a délégué à une société autogérée sans but lucratif la responsabilité d'administrer le programme de garantie des logements neufs.

Avant la DMPS

Avant 1976, les constructeurs n'étaient pas tenus de participer au programme de garantie des logements neufs administré par l'Association canadienne des constructeurs d'habitations (ACCH).

Objectifs de la DMPS

- Réduire les frais d'administration tout en préservant les normes.
- Inciter les entreprises à faire preuve de leadership et à se responsabiliser dans l'exercice de leurs activités.

Mieux protéger les consommateurs et le public en général dans leurs relations avec le secteur du bâtiment résidentiel.

Mode de mise en œuvre

Le Régime de garantie des logements neufs de l'Ontario a été instauré en 1976; la participation à ce régime était obligatoire. La loi qui l'a créé permet au gouvernement de déléguer à une société sans but lucratif ses pouvoirs et obligations relativement à la protection des acheteurs de maisons ou de logements en copropriété neufs. L'ACCH a été au départ choisie pour l'administration du Régime, qui porte depuis 1983 le nom de Programme de garantie des logements neufs de l'Ontario.

5.5 Partenariat

<i>Ministère</i>	<i>Développement économique et Commerce</i>
<i>Partenaire</i>	<i>Gouvernement fédéral</i>
<i>Service</i>	<i>Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario</i>

Description

Le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario partagent le coût d'un service téléphonique (interurbains sans frais et télécopie automatique) et d'un site Web conçus pour diffuser de l'information sur leurs programmes destinés aux entreprises et sur la réglementation commerciale.

Avant la DMPS

Le service dénommé « Renseignements - Démarrage des petites entreprises », inauguré en 1985, ne fournissait d'information que sur ce sujet particulier.

Objectifs de la DMPS

- Diffuser aux entreprises, à quelque stade de croissance qu'elles se trouvent, des renseignements sur une vaste gamme d'activités gouvernementales.
- Effectuer des recherches sur les questions intéressant les entreprises.

Mode de mise en œuvre

En 1993, des fonctionnaires fédéraux ont proposé au gouvernement de l'Ontario un partage des services d'information destinés aux entreprises. Dans les négociations qui ont suivi, on a déterminé l'envergure de ces services, établi des arrangements quant au partage des coûts et à la structure de gestion et assuré la rationalisation des services existants. L'entente conclue, on a entrepris un projet pilote, puis officiellement instauré le service. Vingt-deux organismes fédéraux et sept organismes provinciaux participent au programme.

<i>Ministère</i>	<i>Développement économique et Commerce</i>
<i>Partenaires</i>	<i>Municipalités</i>
<i>Service</i>	<i>Aide à la petite entreprise</i>

Description

On a fondé des bureaux de consultation pour les petits entrepreneurs, en partenariat avec les municipalités.

Avant la DMPS

Ce service n'existait pas avant la conclusion du partenariat.

Objectifs de la DMPS

- Diffuser de l'information et dispenser des conseils aux propriétaires et exploitants de petites entreprises. Offrir un nouveau service en conjuguant d'autres ressources à celles du Ministère.

Mode de mise en œuvre

- La municipalité fournit les locaux, acquitte les frais généraux et se charge de la dotation en personnel et de la supervision.
- Le Ministère fournit son programme-modèle, de la documentation, des ordinateurs et le mobilier, en plus de superviser le programme, de dispenser la formation et de verser une modeste subvention de fonctionnement.
- La municipalité adopte un règlement pour assurer la participation de la population.
- Une entente est conclue entre le chef du conseil municipal et le Ministère.

La municipalité est encouragée à conclure d'autres partenariats avec la population et les organismes privés locaux afin d'offrir d'autres services dans les bureaux.

5.5 Partenariat

Ministère	<i>Environnement</i>
Partenaires	<i>Fournisseurs privés de services de gestion</i>
Service	<i>Inspection et entretien des véhicules automobiles</i>

Description

Le ministère de l'Environnement mène une lutte résolue contre les émissions génératrices de smog. Dans cette optique, il a créé le programme « Air pur Ontario », en vertu duquel les émissions de gaz d'échappement de tous les véhicules légers (voitures, fourgonnettes et camionnettes) sont assujetties à de nouvelles normes. Le respect de ces normes est obligatoire dans les régions de Toronto et de Hamilton-Wentworth depuis le 1^{er} avril 1999; en 2001, la portée du programme sera étendue à tous les grands centres urbains du Sud de l'Ontario (de Peterborough à Windsor). En septembre 1999, un autre programme s'appliquant aux véhicules lourds (camions et autocars) entrera en vigueur dans l'ensemble de la province. Le ministère de l'Environnement a conclu un partenariat avec celui des Transports pour faire du respect des normes d'émission un critère d'immatriculation et de certification; il a signé des accords juridiques avec des entreprises privées pour la réalisation d'un nouveau programme de contrôles obligatoires des émissions et pour l'implantation d'un réseau de fournisseurs homologués de services de vérification et de réparation dans tout le territoire couvert par le programme. Le ministère de l'Environnement a fixé des critères très précis d'évaluation du rendement dans le domaine de la réduction des émissions, de l'acceptation par la population et de l'intégrité commerciale; leur application est régie par les accords qu'il a conclus avec le secteur privé.

Avant la DMPS

Le ministère de l'Environnement réglementait les émissions des véhicules automobiles depuis la fin des années 1970, en vertu du Règlement 353 de la province. Dans la région de Toronto, l'exécution de ce règlement relevait de certains services de police. En 1992, le ministère de l'Environnement et celui des Transports ont entrepris un projet pilote afin d'étudier la nécessité et la faisabilité d'assurer le respect des normes par le truchement d'un programme d'inspection et d'entretien des véhicules comme il en existe dans 36 États américains et en Colombie-Britannique.

Raisons d'être de la DMPS

- Le projet pilote avait démontré qu'on pouvait, sans engager de frais excessifs, réussir à diminuer les émissions génératrices de smog à l'aide d'un programme d'inspection et d'entretien.
- L'infrastructure nécessaire était déjà disponible en Ontario, tout comme, dans le secteur privé, les compétences requises pour la prestation des services du programme.

Pour s'assurer que le programme engendre les résultats voulus (réduction des émissions, protection de la population, services au public, etc.), le gouvernement devait continuer de jouer un rôle important dans l'établissement des normes et la préservation de l'intégrité du programme.

Mode de mise en œuvre

En 1997, le ministère de l'Environnement et celui des Transports ont obtenu l'aval du Conseil des ministres et révisé la réglementation pertinente afin de permettre la mise en œuvre du programme et la conclusion d'un partenariat avec une entreprise privée qui serait chargée d'administrer le programme d'inspection et d'entretien. En novembre et décembre 1998, plusieurs demandes de propositions furent publiées et des conventions de services conclues. Le programme a été inauguré en janvier 1999 et la participation est devenue obligatoire au mois d'avril suivant. Des équipes des ministères de l'Environnement et des Transports administrent les conventions et veillent au regroupement des bases de données du programme et du ministère des Transports, en plus d'assurer les liaisons administratives nécessaires.

Ministère	<i>Développement du Nord et Mines (Commission géologique de l'Ontario)</i>
Partenaires	<i>Commission géologique du Canada</i> <i>Cinq sociétés privées d'exploitation minière</i>
Service	<i>Projet de cartographie du substratum rocheux</i>

Description

La Commission géologique de l'Ontario a conclu un partenariat avec la Commission géologique du Canada et cinq entreprises privées en vue de tracer le profil géologique, géochimique, volcanologique et minéral de la zone de roche verte d'Abitibi, à proximité de Timmins, et d'exécuter des recherches dans ce domaine.

5.5 Partenariat

Avant la DMPS

Ce projet n'aurait pu être entrepris en l'absence d'un partenariat.

Objectifs de la DMPS

- Faire en sorte que ce grand projet soit parrainé par le gouvernement, afin d'inciter le secteur privé à divulguer des données géologiques qui, autrement, n'auraient pu être diffusées auprès de la population.
- Faire des recherches dans un domaine prioritaire.

Mode de mise en œuvre

Les partenaires ont signé une lettre d'entente qui précisait l'échéancier du projet, les résultats attendus, les engagements financiers, l'étendue des droits de propriété intellectuelle et de publication, ainsi que les arrangements relatifs à la confidentialité des données. Le projet est réalisé sous l'égide d'un comité directeur.

L'apport des partenaires est le suivant :

- Commission géologique de l'Ontario : soutien logistique, personnel, financement et publication des résultats, pour un total de 90 000 dollars sur trois ans;
- Commission géologique du Canada : soutien administratif et financement, pour un total d'environ 90 000 dollars sur trois ans;

Chacun des partenaires privés : financement annuel de 15 000 dollars plus l'équivalent en nature pendant les cinq années de la durée du projet, pour un total approximatif de 450 000 dollars sur trois ans

Ministère *Développement du Nord et Mines (Commission géologique de l'Ontario)*

Partenaires *Société privée d'exploitation minière et Université d'Ottawa*

Service *Recherches géologiques dans la région de Kirkland Lake*

Description

Le gouvernement de l'Ontario et le secteur privé se sont entendus pour parrainer deux étudiants à la maîtrise de l'Université d'Ottawa qui ont entrepris un projet revêtant un intérêt immédiat pour la société d'exploitation minière et complétant les programmes de la Commission géologique de l'Ontario.

Avant la DMPS

Ce projet n'aurait pu être entrepris en l'absence d'un partenariat.

Objectifs de la DMPS

- Fournir à chaque partenaire l'accès aux données essentielles du projet et leur permettre de partager le coût de la recherche.

Améliorer les cartes de la Commission géologique de l'Ontario en y ajoutant des données obtenues grâce à une recherche approfondie et aux renseignements détenus par la société d'exploitation minière.

Mode de mise en œuvre

Les partenaires ont signé une lettre d'entente précisant l'échéancier du projet et ses étapes et répartissant les responsabilités.

- La Commission géologique de l'Ontario versera la somme de 150 000 dollars (en espèces et en nature) sur deux ans et dirigera les travaux des étudiants.
- L'Université d'Ottawa versera la somme de 50 000 dollars (en espèces et en nature) sur deux ans et supervisera la rédaction du mémoire des étudiants.

La société privée d'exploitation minière versera la somme de 355 000 dollars (en espèces et en nature) sur deux ans.

5.5 Partenariat

Ministère Transports

Partenaire IBM

Service Postes de travail interactifs ServiceOntario pour la diffusion de l'information et l'exécution de transactions de type courant avec le gouvernement

Description

Les postes de travail ServiceOntario sont des appareils interactifs (à l'instar des guichets automatiques). Le public peut y réaliser des transactions de type courant avec le gouvernement et y obtenir de l'information tous les jours; dans les centres commerciaux achalandés de la province, on a prévu des heures d'ouverture prolongées. Cinquante-huit de ces postes se trouvent dans des centres commerciaux et deux, dans des bureaux du gouvernement.

Objectifs de la DMPS

Les postes de travail ServiceOntario ont été installés afin d'offrir des services de bien meilleure qualité aux consommateurs, de réduire les frais d'exploitation, de mettre au point des services exigeant des ressources minimales et d'accroître les recettes non fiscales en offrant plus de produits en mode transactionnel.

Mode de mise en œuvre

On a publié un appel d'offres pour la conception d'un projet pilote visant à évaluer les avantages de l'utilisation d'appareils interactifs dans l'optique d'une amélioration de la prestation des services; le projet retenu a été élaboré, puis mis à l'essai sur deux ans à compter de 1993. Sur la base des résultats de ce projet, on a obtenu, en 1995, l'aval du Conseil de gestion pour une analyse de rentabilisation, suite à quoi on a procédé à un appel d'offres pour l'installation des postes de travail ServiceOntario. Il s'agissait d'initiatives clés en main permettant au fournisseur de concevoir et d'exploiter un réseau pendant six ans. Le gouvernement en conserve la responsabilité globale de gestion.

Le fournisseur a conçu et produit le matériel et le logiciel et, dans la première phase du projet, a installé tous les composants nécessaires. La deuxième phase l'amènera à entretenir, exploiter et mettre à niveau tous les postes pendant six ans, tout en fournissant un service de soutien technique, etc. Le gouvernement est le principal responsable de la gestion du projet (nouveaux produits et services, choix des emplacements, marketing, etc.).

Ministère Transports

Partenaire General Publishing Ltd.

Service Distribution

Description

Cette initiative porte sur la distribution des manuels destinés aux apprentis conducteurs de véhicules automobiles.

Avant la DMPS

Les fonds nécessaires aux publications étaient puisés dans l'enveloppe budgétaire du Ministère. L'impression des documents était confiée au secteur privé. La distribution se faisait gratuitement, par l'intermédiaire des centres d'examen et de fournisseurs privés.

Objectifs de la DMPS

- Améliorer la distribution en faisant appel à des établissements commerciaux.
- Éviter les dépenses inutiles.

Améliorer la conception et la présentation des produits.

Mode de mise en œuvre

On a établi une tarification concurrentielle. Les frais de publication sont imputés aux recettes. On a publié un appel d'offres et le marché a été adjugé à la société General Publishing Ltd., qui a acquis les droits de distribution. Elle vend les produits à des détaillants. Le distributeur et les revendeurs reçoivent un pourcentage du prix de détail suggéré; le solde revient au Ministère.

Aucun exemple.

5.7 Octroi de licences

Ministère *Tourisme*
Service *Information touristique et réservations d'hôtel*
Bénéficiaire *Bell Solutions globales*

Description

Le gouvernement a accordé une licence pour l'exploitation du service ontarien d'interurbains sans frais pour le tourisme et les réservations d'hôtel; ce service répond aux demandes de renseignements du public, fait parvenir des trousseaux d'information, diffuse les coordonnées d'attractions touristiques et d'événements et procède à la réservation de chambres d'hôtel.

Avant la DMPS

Avant le transfert, le service de télémarketing du gouvernement de l'Ontario répondait à 4 000 appels téléphoniques par jour pendant la haute saison, diffusait de l'information touristique et, par l'intermédiaire du Service central de réservation et d'information, retenait des chambres dans 100 hôtels de l'Est ontarien.

Objectif de la DMPS

Promouvoir la croissance d'un système suscitant une demande grandissante, en dépit de contraintes d'ordre budgétaire.

Mode de mise en œuvre

- On a publié un avis de présélection, puis une demande de propositions.
- Une entente pluriannuelle a été négociée avec Bell Solutions globales.

Ministère *Richesses naturelles*
Service *Permis – Aménagement forestier durable*
Bénéficiaires *Sociétés d'exploitation forestière*

Description

On a transféré les attributions et les dépenses associées à 32 unités de gestion des forêts de la Couronne à des sociétés qui procéderont à l'exploitation et au reboisement en vertu de permis d'aménagement forestier durable.

Avant la DMPS

Aux termes de l'ancienne *Loi sur la bois de la Couronne*, il existait trois types d'unités de gestion forestière où les attributions en matière d'aménagement étaient partagées entre le Ministère et les entreprises : les unités régies par une entente de gestion forestière, les unités de gestion commerciale et les unités de gestion de la Couronne. Les deux premiers types ont été abandonnés; on délivre plutôt des permis d'aménagement forestier durable, grâce à des formalités administratives permises par la nouvelle *Loi de 1994 sur la durabilité des forêts de la Couronne*. Ce changement n'a guère entraîné de variations dans les coûts et les attributions que doivent assumer les entreprises.

Objectifs de la DMPS

- Assouplir l'exploitation et réduire les formalités administratives.
- Éviter les doublons de services.
- Instaurer des systèmes de gestion plus efficaces.
- Favoriser le développement durable des collectivités et des entreprises qui vivent de la forêt.

Mode de mise en œuvre

La *Loi de 1994 sur la durabilité des forêts de la Couronne* répartit les attributions en cette matière entre le Ministère et le secteur forestier. Elle ne prévoit qu'un seul type de permis de longue durée, à savoir le permis d'aménagement forestier durable, qui ressemble aux anciennes ententes de gestion forestière. Le Plan de rentabilisation de la gestion forestière exige que, pour les unités de gestion commerciale et les unités de gestion de la Couronne, l'exploitant obtienne dorénavant un permis d'aménagement forestier durable. Le Ministère participe à la formation d'alliances et d'ententes de coopération entre les nombreuses sociétés privées exploitant des unités gérées par la Couronne, afin que chaque permis ne soit octroyé qu'à une seule personne morale. Le transfert des attributions en matière de gestion forestière oblige les entreprises privées à élaborer au préalable un plan d'affaires.

5.7 Octroi de licences

Ministère Transports
Service Édition
Objet Édition de manuels techniques et de matériel destiné aux consommateurs

Description

Le Ministère a confié à un fournisseur externe, en vertu d'un accord de licence, l'édition du matériel d'information professionnel et technique relatif à la gestion des infrastructures de transport.

Avant la DMPS

Les centres de services internes du Ministère administraient l'édition, l'impression, le stockage et la distribution du matériel; le bureau qui avait produit un ouvrage accomplissait les fonctions de gestion correspondantes. Le Ministère n'avait pas établi de stratégie pour l'édition par voie électronique.

Objectifs de la DMPS

- Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.
- Trouver un partenaire pour la mise au point d'un système électronique d'édition et la prise en charge du risque technologique.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a publié un appel d'offres pour l'édition de son matériel d'information et a conclu avec la société Ronen Publishing un accord conférant à celle-ci des droits de portée mondiale relativement aux publications sur les normes, méthodes, logiciels, bases de données, etc. Les parties peuvent ajouter de nouveaux documents à la liste, par entente mutuelle. La tarification doit être approuvée par le Ministère.

L'accord ne garantit pas de bénéfices à l'entreprise. Le Ministère n'est pas tenu de reconduire ni de soutenir son programme d'édition. La société Ronen lui verse des redevances et une partie des bénéfices avant impôts.

Ministère Consommation et Commerce
Service Interrogation des fichiers d'entreprise et dépôt des avis

Description

Le Ministère a permis, en vertu d'un accord de licence, l'accès électronique au registre automatisé des entreprises de la Direction des compagnies ainsi que l'extraction des données pertinentes.

Avant la DMPS

Les interrogations ne pouvaient être faites qu'au bureau de Toronto ou sur demande par courrier au Ministère. Les entreprises ne pouvaient déposer les avis que sur support papier, au bureau de Toronto ou par courrier.

Objectifs de la DMPS

- Faciliter l'accès aux services pour la clientèle.
 - Réduire les coûts.
 - Offrir des occasions d'affaires au secteur privé.
- Accélérer le processus d'interrogation et de dépôt des avis

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a publié une demande de propositions et sélectionné deux entreprises, avec lesquelles il a conclu des marchés précisant soigneusement les droits accordés en matière d'accès électronique aux fichiers d'entreprises. Les fournisseurs transmettent les demandes de renseignements par voie électronique, interrogent les fichiers de rapports et d'avis, facturent le coût de la recherche à leurs clients et remettent en leur nom au Ministère les frais prévus par la loi.

5.8 Privatisation

Ministère *Richesses naturelles*
Direction *Direction de la gestion forestière, Section de l'écologie forestière et de la sylviculture, pépinières*

Description

Le Ministère a confié au secteur privé les pépinières de St. Williams, Swastika et Dryden.

Avant la DMPS

Le Ministère exploitait dix pépinières pour produire les plants nécessaires à ses propres activités de reboisement et à celles des sociétés d'exploitation forestière. Quatre de ces établissements ont été fermés en 1992 et trois autres en 1995. Les coûts de fonctionnement des trois pépinières restantes étaient financés à hauteur de 80 p. 100 grâce aux recettes du Fonds de reboisement et aux comptes à vocation spéciale; le reste provenait du Trésor public.

Objectif de la DMPS

Permettre au Ministère de se retirer d'un domaine ne faisant pas partie de ses activités principales.

Mode de mise en œuvre

Le Ministère a collaboré étroitement avec le Secrétariat à la privatisation, la Société immobilière de l'Ontario et le Secrétariat du Conseil de gestion, afin d'examiner les possibilités de diversification des modes de prestation de services. Il a sollicité l'opinion de la population lors de rencontres tenues dans les collectivités touchées. Certains intervenants ont manifesté de l'intérêt et des négociations ont permis de sélectionner le meilleur mode de privatisation.

Le processus de privatisation des pépinières est maintenant achevé.

Ministère *Travail*
Direction *Laboratoire de la santé au travail*

Description

Le ministère du Travail a vendu l'actif du Laboratoire de la santé au travail. Tous les spécimens (air, etc.) présentés par les employeurs sont dorénavant analysés par des laboratoires privés; les coûts sont facturés aux employeurs.

Avant la DMPS

Les échantillons d'air et autres spécimens cliniques étaient analysés par le Laboratoire, qui relevait du ministère du Travail. Cet établissement administrait également un programme d'assurance de la qualité auquel participaient bon nombre des laboratoires privés qui sont devenus les fournisseurs du Ministère.

Objectifs de la DMPS

- Supprimer les analyses en laboratoire de la liste des activités principales du Ministère.
- Favoriser l'autonomie de la clientèle.
- Réduire les coûts sans nuire à la qualité des services.

5.8 Privatisation

Ministère Transports
Direction Projets stratégiques

Description

Le Ministère a vendu les tronçons existants de l'autoroute 407; l'accord confère à l'acheteur a) le droit d'exploiter l'autoroute et de percevoir des frais de péage pendant 99 ans et b) l'obligation de prolonger l'autoroute vers l'est et l'ouest dans un délai précis.

L'autoroute 407 a été construite et était exploitée sous l'égide de la Société d'investissement dans les transports de l'Ontario, organisme créé en vertu de l'annexe 4.

Les travaux de construction avaient été financés à même les deniers publics

Objectifs de la DMPS

Grâce à un financement privé et sans coûts supplémentaires pour les contribuables :

- on épargne au gouvernement tous frais ultérieurs au titre du financement;
- on assure l'exploitation future de l'autoroute;
- on garantit la réalisation rapide des prolongements vers l'est et l'ouest.

Mode de mise en œuvre

Une loi adoptée le 18 décembre 1998 a permis la vente de l'autoroute. Avec l'aide du ministère des Transports et de l'Office ontarien de financement, le Secrétariat à la privatisation a procédé en deux temps à une vente concurrentielle; le 13 avril 1999, il annonçait que l'autoroute avait été acquise par un consortium international.