

La gestion des affaires publiques fondée sur des partenariats : leçons tirées de la gestion de la TI

Helen Jelich, Robert Poupart, Richard Austin
et Jeffrey Roy

LE PRÉSENT ARTICLE DÉCRIT LES DÉLIBÉRATIONS DE la table ronde qui a eu lieu pendant la Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) en octobre 1999 à Ottawa. Le thème de la discussion était la gestion des affaires publiques fondée sur les TI et les partenariats. Elle visait à analyser les conséquences des nouvelles technologies de l'information sur les relations de travail fondées sur la collaboration entre les secteurs public et privé. Les participants à la table ronde ont analysé trois aspects distincts : la signification de partenariat, les tendances de la réforme dans la fonction publique, et l'importance de la bonne gestion des ressources humaines.

La première partie donne un aperçu de l'interdépendance entre les entreprises et le gouvernement, et des défis liés à la gestion des relations conformément à la vraie signification du partenariat. Dans la deuxième partie, en se basant sur la recherche comparative des innovations provenant de la TI dans le secteur public, nous examinons des expériences en gestion des affaires publiques fondée sur des partenariats dans d'autres pays qui suivent le modèle de Westminster. La GI-TI (gestion de l'information et technologie de l'information) est maintenant généralement considérée comme le principal facteur dans la recherche de nouveaux modèles de prestation de services et de processus de partenariat pour la prise de décisions. La dernière partie porte sur la gestion des ressources humaines comme principal élément de ce secteur. Elle étudie aussi une dimension centrale de la réaction du gouvernement fédéral canadien à ces nouveaux

défis – l'initiative de renouveau de la collectivité GI-TI au sein de la Direction du dirigeant principal de l'information, au Secrétariat du Conseil du Trésor.

La signification de partenariat

La complexité croissante de la TI est un défi pour toutes les organisations. Aux dires de plusieurs experts, étant donné l'incertitude qui règne dans le monde aujourd'hui, la meilleure chose à faire est de reconnaître le besoin de s'adapter continuellement grâce à l'apprentissage, à la communication et à la transparence. Dans la gestion des partenariats en TI, l'importance accordée à la prestation liée au rendement et à la collaboration et à la gestion de projets, exige l'adoption de nouvelles approches.

L'expérience a montré que, malgré certains succès notables, les accords de partenariat de grande envergure pour la gestion des systèmes de TI sont souvent gênés par la complexité et par le risque, ainsi que par un manque fondamental de confiance. Si la collaboration avec des fournisseurs externes est considérée principalement comme une technique de sous-traitance, elle risque de ne pas être acceptée. Les gouvernements, en particulier,

* Les co-auteurs du présent article sont Helen Jelich, conseillère spéciale, Programme de perfectionnement des cadres de TI, Division du renouveau de la collectivité, Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor; Robert Poupart, vice-président exécutif, EDS Systemhouse Ltd.; Richard Austin, conseiller juridique, EDS Systemhouse Ltd.; et Jeffrey Roy, stagiaire de troisième niveau du Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa.

hésiteront à signer un accord qui délaisse le contrôle et les compétences essentielles – et il y a, bien entendu, des discussions vigoureuses dans tous les secteurs sur la nature précise des compétences de bases et sur la façon dont elles sont définies et conservées. Le point le plus fondamental, toutefois, est que la gestion du partenariat exige une nouvelle façon de penser – peut-être même un nouveau nom lorsque nous allons de la passation de contrats au partenariat. Voilà la différence essentielle.

Dans un monde où règne l'incertitude, les partenaires ont la priorité, même si souvent on ne comprend pas très bien la différence entre un partenaire et un sous-traitant, par exemple. Faire ressortir les différences entre les deux nous permet de nous remémorer le rôle du sous-traitant et notre besoin de sous-traitants. Nous avons besoin des sous-traitants en raison de la somme de travail importante à accomplir et nous avons besoin de partenaires en raison des nombreux défis à relever. Toutefois, si nous ne faisons pas la distinction entre les deux groupes, nous devons relever de nouveaux défis en ayant recours à de vieilles solutions; si nous ne faisons pas la distinction entre les deux groupes, nous ne pourrions pas décider lequel serait le plus apte à répondre à un besoin donné. Nous risquons d'en gérer un en adoptant le même type de rapports que nous avons avec l'autre.

Différents rapports client-fournisseur

Le partenaire répond à un besoin dans un monde en évolution en partageant le contrôle dans le cadre d'une relation de confrontation positive dans le but d'assurer un avenir qui facilite l'innovation dans un monde de possibilités.

Le sous-traitant répond à une demande dans un monde d'approvisionnement en abdiquant le contrôle dans le cadre d'une relation axée sur la collaboration dans le but d'offrir une aide, un appui, des bras qui facilitent la gestion de projet dans un monde de contraintes.

Les sous-traitants font ce qu'on leur dit de faire. Ils ne créent pas la réalité dans laquelle s'insère leur travail. Ils se contentent de la comprendre. Un sous-traitant répond à une demande en se conformant aux spécifications établies par ceux qui donnent les ordres. Un partenaire ne répond pas à une demande. Il répond à un besoin. Il s'engage dans des relations qui permettent de constamment réévaluer les distinctions essentielles qui peuvent exister entre demandes et besoins, entre questions et réponses. Un partenaire comprend une situation dans son ensemble parce qu'il contribue à définir la situation dans son ensemble.

Le partenaire vit dans un monde où les relations axées sur l'affirmation constituent la seule voie d'avenir. Voilà une perspective fort différente de celle qui sous-tend la relation entre le client et sous-traitant : le partenaire doit maîtriser l'art de la discussion avec ses clients; sinon, il est impossible de distinguer les attentes des exigences, les possibilités des contraintes, les besoins des demandes et les résultats des normes assujetties à des contraintes. Lorsqu'il n'est pas possible d'entretenir une relation d'affirmation, en général parce que les réserves d'intelligence émotive, de courage et de vision sont épuisées, les partenaires optent pour la confrontation polarisée. Si celle-ci ne réussit pas à se résorber, le partenariat prend fin. Le partenaire peut alors devenir collaborateur tout en espérant éviter de sombrer dans la gestion de contrats.

Le sous-traitant offre une aide. Le partenaire assure un avenir. Le sous-traitant évolue dans un monde d'approvisionnement; le partenaire dans un monde de changements. Le sous-traitant offre un contrôle; le partenaire partage le contrôle. Le sous-traitant ne prend pas de décisions; le partenaire participe aux décisions. Du fait de ce qui précède et d'autres éléments de positionnement, le sous-traitant et le partenaire définissent, maintiennent et encouragent des relations fort différentes avec leur clients respectifs. Le sous-traitant cherche à établir des relations axées sur la collaboration et susceptibles d'assouplir les dispositions qui, même écrites en tout petits caractères, nuancent les contrats les plus rigides. Dans ce contexte, la collaboration facilite grandement la gestion de projet.

La distinction entre les sous-traitants et les partenaires est très clairement exposée dans les documents qui établissent et gouvernent leurs relations. Les accords

juridiques caractéristiques d'une relation de sous-traitance établissent un cadre de relations rigoureux et hiérarchique. Ce cadre reflète très exactement les attitudes qui président aux transactions des parties en présence. Chacune des deux parties veut veiller à ce que ses droits en ce qui a trait à la transaction (qui s'ajoutent aux obligations de l'autre partie) soient définis clairement et que l'autre partie n'ait pas de latitude quant à ces droits. On se préoccupe peu de la collaboration et on ne tient pas compte du monde extérieur. Les accords juridiques, par conséquent, définissent de façon précise les produits à livrer (biens ou services), établissent les critères d'acceptabilité et les modes de paiement. Ils ne visent pas à établir des procédures pour une collaboration future ni à restreindre les échanges des parties avec les autres.

Les accords juridiques pour une relation de partenariat porteront aussi sur la définition des produits à livrer, sur la définition de critères d'acceptabilité et sur l'établissement des modes de paiement. Après tout, les parties, loin de s'unir, n'ont qu'accepté de collaborer. Les accords de partenariat sont plus centrés sur l'établissement d'une relation souple et cherchent moins à formaliser et définir tous les tenants et aboutissants de la relation. Les accords de partenariat comprennent : des modalités de gestion du changement qui permettent aux parties en présence de répondre aux circonstances changeantes qui peuvent dicter des modifications allant des spécifications aux technologies ou même des acquisitions aux changements stratégiques; des modalités de gestion des différends et conflits qui impliquent des niveaux de consultation de plus en plus élevés dans les hiérarchies respectives; et des expressions fermes d'intentions et d'objectifs des parties qui gouvernent les accords de partenariat.

Lorsqu'une collaboration ne réussit pas dans un monde d'approvisionnement, souvent parce que l'épuisement de l'intelligence pratique et rationnelle est trop intense, les partenaires n'ont pas le choix de se tourner vers la gestion difficile des contrats. Puisque la TI porte principalement sur la gestion de contrats et sur l'achat par activité, elle joue un rôle important pour aller au-delà de l'approvisionnement vers la gestion du partenariat et mettre l'accent sur le rendement et les connaissances. Dans un monde complexe et incertain, l'importance de

l'adaptation et de l'apprentissage est difficile à concilier avec la gestion de contrats; toutefois, ils sont essentiels aux solutions de collaboration et aux relations fructueuses.

Les tendances du secteur public

Le gouvernement doit changer sa façon de chercher des partenariats. Les processus traditionnels du secteur public mettent l'accent sur la gestion des risques – et souvent sur l'approche prudente. Par exemple, l'approvisionnement gouvernemental a favorisé la prudence et le contrôle. Les tentatives de réduction des risques mènent à des procédures et à des contrôles, comme le fait de minimiser la confiance excessive dans les fournisseurs uniques, la préférence pour la passation de contrats de plus petite envergure et une série de contrôles bureaucratiques permettant de veiller à ce que le projet respecte les coûts et les produits à livrer. La passation de contrats est à l'ordre du jour.

Compte tenu du changement de point de vue, les nouveaux modèles de gestion des affaires publiques exigent maintenant la collaboration à un niveau plus stratégique. Bien qu'une interprétation stricte des traditions liées à la responsabilité ministérielle exige souvent un plus grand contrôle afin de préserver l'intégrité du ministre qui est responsable devant le public, l'adoption de partenariats représente de nouvelles façons de partager la responsabilité. Pour cette raison, il y a de plus en plus d'initiatives dans beaucoup de pays qui présentent d'autres modèles de prise de décisions et de prestation de services.

Le besoin de repenser la responsabilité est évident, puisque la gestion des affaires publiques en partenariat repose sur des structures du secteur public et sur des rapports hiérarchiques qui ne peuvent pas être définis de façon précise. Comme dans le cas de toutes les grandes organisations, les gouvernements nationaux doivent d'abord examiner leurs principes fondamentaux de conception des organisations.

En Australie, par exemple, Online Government 2000 est la stratégie générale de déploiement de la TI dans de nouveaux modèles de prise de décisions. Il s'agit en effet d'un des efforts les plus vastes jamais consentis par un gouvernement national pour intégrer la gestion de la TI. Le gouvernement de l'Australie a mis en place les changements d'orientation suivants :

De	→	À
service intérieur	→	service mondial
accent mis sur l'organisme	→	accent mis sur la clientèle
service répondant aux besoins de tous	→	services axés sur la clientèle
contrôles centraux	→	habilitation du personnel
macroordinateur hiérarchisé	→	serveur équipe/client

Ces grands changements ont mené à des expériences plus précises, comme le système Centrelink de l'Australie. À l'instar de nombreux gouvernements, l'Australie a, au fil des années, créé diverses organisations de service à la clientèle chargées d'offrir des services ou d'appliquer des programmes sociaux spécifiques. Les entités les plus importantes étaient le ministère de la Sécurité sociale (Department of Social Security (DSS)), le Service d'emploi du Commonwealth (Commonwealth Employment Service (CES)), le ministère de la Santé et des Services familiaux (Department of Health and Family Services (DHFS)) et le ministère de l'Éducation, de la Formation et de la Jeunesse (Department of Education, Training and Youth Affairs).

Le 24 septembre 1997, le gouvernement de l'Australie a lancé le système Centrelink, réunissant les services à la clientèle déjà offerts par le DSS et le CES. Le DSS, par exemple, a vu ses effectifs réduits, ceux-ci passant de 21 000 à un petit groupe d'environ 600 à 700 personnes chargées de l'élaboration des politiques. En 1998, les paiements de prestations pour enfants du DHFS de même que le programme d'assistance rurale du ministère de l'Industrie primaire et de l'Énergie (Department of Primary Industry and Energy) seront ajoutés au système Centrelink. Un conseil, comprenant des partenaires des secteurs public et privé, supervise le système Centrelink qui est en place à 450 endroits où l'on retrouve de 5 à 120 employés, par endroit, qui ont reçu une formation dans toute la gamme des services offerts. Le système Centrelink prévoit accroître les modes actuels de soutien à la clientèle (contact personnel, téléphonique et

postal) grâce à de nouvelles technologies, dont les comptoirs de service, Internet, la carte à puce et les systèmes de réponse vocale interactive lui permettant ainsi d'offrir ses services sept jours sur sept et 24 heures sur 24.

Selon Carmen Zanetti, directrice nationale des Services stratégiques de Centrelink, voici certains des éléments essentiels de cette nouvelle philosophie de gestion du secteur public:

- ❖ le système réunit des milliers de personnes ayant deux cultures tout à fait différentes et travaille avec elles pour en créer une nouvelle;
- ❖ le système est exploité par un conseil de direction, dont la plupart des membres proviennent du secteur privé;
- ❖ le système est conforme aux tendances mondiales en matière de TI;
- ❖ le système crée de nouveaux rapports politiques;
- ❖ le système comporte un langage nouveau, une forme organisationnelle et une façon de faire les activités qui sont intégrés à la bureaucratie traditionnelle;
- ❖ la restructuration des processus administratifs a réuni deux aspirations différentes et utilise deux systèmes informatiques différents¹.

Centrelink est lié à neuf ministres, y compris le ministre de la Sécurité sociale, qui est à la fois un ministre à portefeuille et un ministre client. Les divers services de Centrelink font en sorte qu'on met beaucoup l'accent sur la pensée horizontale. L'initiative est une tentative importante visant à concilier la responsabilité ministérielle et les nouveaux modèles de responsabilité qui sont plus favorables à la prise de décisions en collaboration. De même, les conseils de gestion (ce qui comprend un groupe distinct qui donne des conseils sur le déploiement de la TI) reçoivent le mandat clair de favoriser de nouveaux modèles organisationnels et davantage de collaboration. Le partenariat devient essentiel à la conception et à la prestation dans cette nouvelle entité².

Le modèle de la Nouvelle-Zélande est peut-être celui qui met plus au défi la responsabilité traditionnelle selon le modèle de Westminster et qui favorise un choix axé uniquement sur le rendement. Selon ce modèle, presque tous les aspects de la planification et de la prise de décisions sont transférés au niveau du ministère ou de

l'organisme, et le chef de cette unité d'opération (appelé DG) relève du ministre élu selon un contrat axé sur le rendement négocié pour une période de 5 ans, qui met l'accent sur les résultats plutôt que sur les mesures. Il découle de cette nouvelle souplesse un plus grand partenariat entre chaque ministère et leur partenaires de l'extérieur – une tendance facilitée par le nombre moins élevé de règlements centralisés sur la passation de contrats.

Les préoccupations des ministres au sujet des risques que pouvaient comporter les projets du secteur public en matière de technologie de l'information les ont amenés à étudier les activités de 41 ministères gouvernementaux dans ce domaine. L'une des principales raisons de l'étude était l'approche en matière de gestion des TI au niveau ministériel (selon les paramètres du mandat de rendement prévu dans le contrat signé par le dirigeant principal), approche qui, de façon générale, a mené à l'adoption d'une gamme d'ententes contractuelles audacieuses et diversifiées. Les résultats de cette étude ont montré que, par rapport à d'autres gouvernements nationaux, les projets de TI ont connu moins de difficultés pour ce qui est des coûts et des objectifs de rendement. L'étude a aussi mis en lumière l'équilibre délicat entre la passation de contrats et le partenariat. Elle mettait en garde contre le recours excessif à un petit nombre de fournisseurs en préconisant une gestion attentive des contrats avec des partenaires clés au lieu d'étendre l'appel d'offres à un plus grand nombre de fournisseurs.

Au Royaume-Uni, l'importance accordée aux partenariats entre les secteurs privé et public dans la réforme de l'approvisionnement, de la conception des politiques stratégiques et des modèles de prestation de services illustre un changement d'orientation qui ne se limite pas aux structures gouvernementales traditionnelles, comme les ministères, mais qui vise les organismes exécutifs et d'autres systèmes de gestion plus souples et plus autonomes. Le plus récent *Livre blanc sur la modernisation du gouvernement* indique une nouvelle orientation à la fonction publique, puisque le « Information age government » (gouvernement à l'ère de l'information) exigera l'élaboration d'une stratégie de TI : le gouvernement nommera un haut fonctionnaire

qui dirigera un conseil d'administration dans chaque ministère afin de défendre le programme au sein du ministère et auprès de ses organisations³. La stratégie fait aussi état de la nécessité que la fonction publique travaille en partenariat avec le secteur privé et les organisations bénévoles pour créer une fonction publique renouvelée.

La collaboration et l'importance accordée à une forme de responsabilité partagée exigent un changement de processus et la séparation des rôles pour une plus grande orientation sur le rendement et sur les rôles interdépendants. De toute évidence, un monde de partenariats, au sein des organisations et entre elles, est aussi un monde où les gens doivent comprendre et gérer ces changements. Non seulement ces nouvelles compétences sont-elles favorisées avec un effectif plus spécialisé, mais les distinctions traditionnelles entre le personnel « technique » et « non technique » disparaissent⁴. Les travailleurs sont plus mobiles et les organisations de tous les secteurs doivent travailler plus fort que jamais avant de recruter, de reconnaître, d'appuyer les employés et de se faire continuellement concurrence.

L'importance accordée aux personnes

Dans une étude récente liée aux répercussions de la TI sur les gouvernements aux États-Unis et au Royaume Uni, M^{me} Johnson perçoit d'importantes conséquences, en particulier pour ce qui est des stratégies de gestion de ressources humaines (GRH) et pour le recrutement. Elle souligne que les organisations du secteur public tireront parti de l'élargissement de leurs modes de recrutement et de la considération qu'elles accorderont à une plus grande variété de candidats qu'elles ne l'ont fait jusqu'à maintenant⁵.

On donne trois raisons pour repenser les approches du secteur public à la GRH :

- ❖ les sources traditionnelles ne produisent pas un nombre suffisant de candidats, comme en fait foi le grand nombre de postes vacants dans la fonction publique;
- ❖ la réforme du secteur public met de plus en plus l'accent sur le besoin d'aptitudes non techniques ainsi que d'aptitudes techniques. Les organisations

du secteur public ont désormais besoin de spécialistes qui sont en mesure de comprendre les gens et les processus, le travail d'équipe et les questions d'efficacité organisationnelle (p. ex., ils peuvent intégrer la gestion de la TI aux plus grandes stratégies de gestion des affaires publiques, autant à l'interne qu'à l'externe);

- ❖ les aptitudes techniques qui subsistent évoluent. Les témoignages montrent des différences profondes entre les aptitudes de ceux qui pourront être les plus efficaces dans l'utilisation des logiciels les plus récents et ceux qui ont travaillé avec des technologies traditionnelles.

En 1997, le greffier du Conseil privé a déclaré que la fonction publique traversait une « crise tranquille »⁶. Il devenait de plus en plus difficile de recruter, de motiver et de garder des fonctionnaires de talent et doués. Or, cette situation revêt une importance particulièrement pour les spécialistes de la gestion de l'information et de la technologie de l'information au gouvernement. Les technologues de l'information comptent plus de 10 800 professionnels et gestionnaires appartenant en majorité au groupe d'administration des ordinateurs (CS). Ce groupe connaît un taux de croissance annuel de 10 p. 100 par rapport au reste de la fonction publique fédérale, mais pour deux recrues CS qui entrent au gouvernement, l'une quitte pour le secteur privé. D'ici 2002, la majorité des hauts dirigeants de la GI-TI pourront prendre leur retraite, ce qui risque de créer un vide dans le leadership de ce groupe de spécialistes.

De toute évidence, il est primordial que le gouvernement du Canada ait en place une main-d'œuvre de GI-TI bien gérée, compétente et qualifiée pour pouvoir utiliser la technologie efficacement afin d'améliorer la prestation des programmes et des services. La Division du renouveau de la collectivité GI-TI de la Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec les ministères et les représentants des agents négociateurs (Institut professionnel de la fonction publique du Canada), pour adopter une démarche commune afin de régler les problèmes liés aux ressources humaines.

Le Comité consultatif sur la gestion de l'information a approuvé la stratégie du renouveau de la collectivité GI-TI le 25 juin 1998. Quatre ensembles de questions soulignent l'importance de cette initiative pour l'avenir du gouvernement fédéral canadien :

- ❖ selon les tendances mondiales, on s'oriente vers une plus grande harmonisation des affaires et de la TI suivant l'augmentation de la main d'œuvre compétente; on s'attend aussi à ce que la concurrence pour l'obtention de spécialistes compétents s'intensifie car, selon les évaluations, jusqu'à l'an 2003, on compte seulement 7,5 personnes qualifiées pour 10 emplois offerts en TI.
- ❖ les taux d'attrition interne du gouvernement fédéral sont moins élevés que ceux du secteur privé. D'ici 2002, plus de 50 p. 100 des hauts dirigeants de la GI-TI pourront prendre leur retraite, et le taux d'attrition des professionnels CS est de 4,6 p. 100. Les taux d'attrition du secteur privé peuvent atteindre 20 p. 100.
- ❖ on privilégie de plus en plus les stratégies d'affaires et la réforme de la gestion, puisque les tendances vers l'impartition des opérations en TI révèlent le besoin d'innovation; de même, l'importance croissante de la gestion de l'information et de la gestion des connaissances met en lumière une main-d'œuvre hautement qualifiée et souple.
- ❖ les attentes des employés changent et, bien entendu, les gouvernements ne sont pas immunisés contre ces changements. Les travailleurs en TI exigent des salaires et des avantages sociaux plus compétitifs, et comme il importe de garder une main-d'œuvre diversifiée et compétente ces facteurs cruciaux doivent être considérés.

La stratégie de renouveau de la collectivité traite des questions et des exigences touchant les spécialistes en GI-TI au gouvernement et elle est axée sur le leadership de cette collectivité. Parmi les objectifs stratégiques, citons d'une part, la création d'un bassin solide de professionnels de la GI-TI, le recrutement et le maintien dans les rangs des hauts dirigeants, des gestionnaires et des professionnels de la TI et, d'autre part, la prestation,

à leur intention, de la meilleure formation professionnelle qui soit, de même que leur perfectionnement afin qu'ils puissent gérer les défis techniques et opérationnels que suscite la prestation efficace des programmes et des services. Cette stratégie se manifeste par le biais de huit projets, parrainés par des responsables ministériels qui se sont fait les maîtres d'œuvre de ces projets, ainsi que par des partenariats avec certains ministères et organismes du gouvernement et des agents négociateurs. À cet effet, le renouveau de la collectivité reflète la mentalité de partenariat requise des gestionnaires du secteur public au sein du gouvernement ainsi qu'à l'extérieur.

Le programme de perfectionnement des cadres de la GI-TI récemment lancé est l'un des quatre sous-projets qui mettent particulièrement l'accent sur l'amélioration du leadership. Les trois autres projets sont le perfectionnement des cadres pour préparer les directeurs aux tâches de DG et de DPI, la formation en gestion de la TI pour les gestionnaires qui n'appartiennent pas à ce secteur, et le perfectionnement professionnel en gestion de projets qui offre la formation et le perfectionnement pour la gestion de grands projets de TI.

Conclusion

Un monde dans lequel la TI est un objectif de gestion des affaires publiques fondée sur le partenariat exige que nous améliorions notre compréhension du partenariat et nos capacités à gérer les relations. En tenant compte de ces nouvelles relations, nous avons analysé trois dimensions à ce défi : une distinction et un équilibre approprié entre les sous-traitants et les partenaires, les modèles organisationnels changeants et de nouvelles méthodes de partage de la responsabilité et de la gestion, ainsi qu'une importance attachée aux gens et aux conditions pour garder et déployer de façon efficace une main-d'œuvre très spécialisée.

Compte tenu de la priorité qui est accordée aux partenariats, il faudra augmenter le recours à des moyens différents de ceux utilisés dans le passé. À mesure que les organisations développeront de nouvelles architectures fondées sur la confiance et la communication plutôt que sur les modes de contrôle traditionnels, les coûts de l'inaction dépasseront ceux qui découlent des différents tests d'évaluation. Le défi pour le gouvernement et ses partenaires consiste à partager non seulement les coûts associés à l'innovation et au changement, mais aussi les récompenses obtenues d'un effort de collaboration axé sur les résultats et sur le rendement amélioré.

Notes

1. Carmen Zanetti, « Managing change: Focus on Improving Service Quality and Information Management », *Australian Journal of Public Administration*, 57, 4 (déc. 1998), p. 3-13.
2. Il est possible d'obtenir plus de renseignements sur Centrelink à <http://www.centrelink.gov.au> (extrait le 10 janvier 2000).
3. Le discours est disponible à <http://www.citu.gov.uk/moderngov.htm> (extrait le 10 janvier 2000).
4. Pour plus de renseignements sur les défis de Ressources humaines de la gestion de la TI, veuillez consulter les *mises à jour trimestrielles* de septembre 1999 préparées par le Centre d'études en gouvernance pour la Commission de la fonction publique du Canada. Le rapport est disponible à <http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/hrsystem/updates> (extrait le 10 janvier 2000).
5. N.J. Johnson, « Recruiting and retaining information systems staff for information age reform », dans *Re-inventing Government in the Information Age: International practices in IT-enabled public sector reform*, éd. R. Heeks, Londres, R-U, Routledge, 1999, p. 350-362.
6. Luc Juillet and Jeffrey Roy, « Investing in people: the public service in an information age/Investir dans les ressources humaines : la fonction publique à l'ère de l'information », *Optimum* 29, 2/3 (1999), p. 63-70.