

Pour faire de l'innovation un mode de vie

Claire Morris

Dans un discours prononcé devant l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX), Claire Morris a présenté une synthèse de l'expérience du Nouveau-Brunswick pendant une période d'innovation de huit ans et a exposé l'approche à l'innovation adoptée.

Elle a évoqué :

la structure et le processus de gouvernement;
le Programme de changement;
les mécanismes de consultation publique;
les indicateurs de rendement;
des études de cas d'innovation;

1. Alphabétisation Nouveau- Brunswick;
2. Service Nouveau-Brunswick;
3. L'autoroute de l'information : depuis les centres téléphoniques jusqu'à l'infrastructure des télécommunications de pointe

Le mouvement en faveur de l'innovation ne s'est pas manifesté uniquement dans cette province canadienne. Il y a eu un leadership politique puissant et constant pendant toute la période, assorti du soutien tout aussi ferme du public et de sa compréhension de la nécessité du changement. L'avantage présenté par un horizon de planification à long terme découlant de trois puissants mandats conférés par les électeurs ne doit pas être sous-estimé.

Est-ce qu'un changement qui aboutit est amorcé par la direction ou par le personnel subalterne? Il doit se produire dans toute la hiérarchie. Le fait de provoquer un changement permanent dans le fonctionnement d'une organisation n'est pas chose aisée, car le changement touche chaque aspect de la vie de celle-ci, chaque acteur et tous les intervenants.

Innovations en matière de politiques gouvernementales au Nouveau-Brunswick – un aperçu.

Le Nouveau-Brunswick possède une tradition bien ancrée d'innovations en matière de politiques gouvernementales. Cette tradition a débuté en 1967 avec le Programme provincial des chances égales pour tous, regroupant l'éducation, la santé, les services sociaux, le logement social et la justice sous la compétence exclusive de la province. Depuis, l'accent porté sur cette planification fortement centralisée a dominé les politiques gouvernementales.

La réforme a été lancée dans les semaines qui ont suivi l'entrée en fonction du nouveau gouvernement et a été appuyée par chaque député siégeant à l'assemblée législative provinciale.

Structure et processus de gouvernement

Au début de son mandat, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a remanié la structure et le processus de gouvernement. Ces changements s'articulaient autour de la création d'un Comité de la politique et des priorités du Cabinet, présidé par le Premier ministre. Le Comité a assumé la responsabilité de l'élaboration de la politique législative et du cadre du processus budgétaire annuel. Un Comité du budget, présidé par le ministre des Finances, a été chargé de mettre de l'ordre dans les finances de la province.

La restructuration du processus décisionnel a fait ressortir nettement les liens unissant la politique sociale et économique, et l'identité de vue des objectifs de cette politique et de la politique financière.

Le Programme de changement

Le Programme, qui regroupait les promesses électorales et l'engagement du gouvernement envers les gens du Nouveau-Brunswick, est devenu le cadre de la politique concernant la fonction publique et a produit un ensemble d'initiatives concertées qui ont été soumises systématiquement aux ministres et au Cabinet.

Une vaste gamme de **mécanismes de consultation publique** a été lancée sous forme de commissions ou de groupes de travail qui avaient pour mandat d'examiner les secteurs de la santé et de l'éducation, la politique du logement, la planification et la gestion de l'utilisation des terres locales. Chaque intervenant a été assujéti à un budget fixe et à un calendrier ambitieux. La réponse officielle du gouvernement à chaque rapport et aux recommandations a été rapide et assortie de plans d'action.

Des **indicateurs de rendement** très précis ont été déposés publiquement lors de l'établissement du budget de l'exercice courant pour rendre visibles les outils de mesure des progrès.

Les grandes réformes entreprises dans les secteurs de la santé et de l'éducation, les ambitieuses initiatives de création d'emploi, en particulier celles créées avec nos partenaires du secteur privé, ont ouvert la voie. Au sein de la fonction publique, de nouvelles formes de structures organisationnelles, des processus administratifs raffinés et des politiques en matière de ressources humaines vigoureuses sont à la base du remaniement des programmes et de la politique d'innovation.

Études de cas d'innovation

1. Alphabétisation Nouveau-Brunswick

L'investissement dans les ressources humaines de la province continue d'être une des grandes priorités du gouvernement. L'Année internationale de l'alphabétisation de 1990 a été le déclic qui nous a propulsés hors du modèle d'alphabétisation classique. À ce moment-là, le programme d'alphabétisation de la province était axé sur le tutorat et l'éducation de base était dispensée aux adultes par les centres de formation de quartier, les cours du soir et les cours par correspondance. En 1991, à la suite du rapport présenté au Premier ministre par le Conseil consultatif sur l'alphabétisation, ont fait leur apparition au niveau communautaires des cours d'alphabétisation. Le Programme communautaire de récupération scolaire (PCRS) a été créé et le programme Alphabétisation Nouveau- Brunswick Inc. a été lancé.

Le modèle du PCRS présente une approche innovatrice de l'alphabétisation en favorisant la participation des collectivités, du secteur privé, des organismes bénévoles et du gouvernement à titre de partenaires, chacun d'entre eux participant financièrement ou matériellement à la création et au fonctionnement de chaque PCRS. Alphabétisation Nouveau Brunswick Inc., un organisme à but non lucratif qui relève du premier et seul ministre d'État à l'Alphabétisation au Canada, se charge

de coordonner ce partenariat à frais partagés et d'organiser des campagnes de financement efficaces auprès des sociétés.

On n'avait pas imaginé que le PCRS puisse connaître un tel succès. On voulait à l'origine créer 100 PCRS en quatre ans et on en a établi 650 en tout. Quelque 350 entreprises privées ont apporté presque 2,7 millions de dollars au programme dont les réalisations ont été couronnées par plusieurs prix nationaux et internationaux. Mais le plus important, c'est le taux d'alphabétisation de la province qui a déjà dépassé l'objectif de 80 p. 100.

En coopération avec le gouvernement fédéral, le modèle du PCRS a été élargi par le lancement du programme d'apprentissage en milieu de travail en 1994. Les quarante-sept programmes qui sont implantés dans trente-et-un sites assurent en 1996 une formation sur le terrain.

2. Service Nouveau-Brunswick

Les initiatives du gouvernement au Nouveau-Brunswick ont souvent emprunté librement au secteur privé et à d'autres compétences. La plus connue de ces initiatives est Service Nouveau-Brunswick, une structure de modèle guichet unique qui offre divers services dans des points stratégiques de la province. Un recensement effectué en 1991 révéla l'existence de 890 guichets de service gouvernementaux situés dans 195 communautés réparties dans la province, ce qui montrait bien le besoin de rationalisation du système.

Dans les centres de Services Nouveau-Brunswick, les clients peuvent demander des certificats de naissance, de mariage ou de décès, acheter des permis de chasse et de pêche et s'inscrire à des cours. Ils peuvent payer les notes de téléphone et de services publics, acquitter diverses taxes, renouveler les permis de conduire et autres permis et enregistrer les véhicules automobiles. Ils y trouvent aussi des cartes, des brochures et des formules de demandes et peuvent obtenir des renseignements divers.

Nous comptons à l'heure actuelle quatre centres de Services Nouveau-Brunswick qui offrent quatre-vingt-dix services gouvernementaux de seize ministères sous un même toit. On prévoit l'ouverture d'autres centres de Services Nouveau-Brunswick au cours des deux prochaines années.

3. L'autoroute de l'information

Le Nouveau-Brunswick devient rapidement un centre d'excellence pour les technologies des communications ainsi que le site principal des opérations de type centre téléphonique en Amérique du Nord.

En prenant appui sur nos points forts en matière d'infrastructure des télécommunications, notre capacité bilingue et notre population active bien préparée, nous avons attiré chez nous des sociétés bien connues comme Xerox, la Banque Royale, Canada Trust, UPS, Purolator, pour n'en citer qu'une partie. La création de 650 emplois par Air Canada à Saint John, principal port de la province, et l'ajout de 300 emplois au centre téléphonique de la Banque Royale à Moncton, sa capitale, qui ont été annoncés récemment par ces deux entreprises montrent bien notre degré de réussite dans ce domaine. Les retombées additionnelles dans ces nouvelles zones de spécialisation

se manifestent dans la géomatique, le génie écologique, l'informatique, le développement des logiciels et les technologies multimédias.

En partant de son infrastructure des télécommunications de pointe et soutenue fermement par la compagnie de téléphone, la province a pris des mesures énergiques en vue de brancher les écoles sur Internet et de les aider ainsi à exploiter toutes les possibilités de l'autoroute de l'information. Le Nouveau-Brunswick a servi de site pilote pour l'expansion des centres communautaires, de concert avec Industrie Canada, et verra ce projet s'étendre à plus de 200 communautés situées dans la province d'ici la fin de 1998. Lorsque les écoles seront devenues des sites d'accès aux centres communautaires, les habitants de la province récolteront les fruits de la politique d'innovation.

Notre approche

Je vous ai présenté quelques exemples de programmes stimulants lancés au cours des dernières années. Il est toutefois important de se demander quels sont les ingrédients nécessaires au maintien d'une culture d'innovation au sein d'une fonction publique et, en fait, dans le cadre plus large de sa communauté d'intérêts.

- **L'approche à la politique d'innovation**
- Indication claire et constante de la part de la direction que l'innovation et la création sont appréciées. Le leadership politique peut rapidement donner le ton dans ce domaine.
- Des structures et des processus décisionnels souples et sensibles qui facilitent l'innovation.
- Une culture qui renforce la perspective des dirigeants de l'entreprise. Elle exige elle aussi le soutien constant de la direction et des programmes de développement permanents pour renforcer cette perspective.
- L'indication claire des buts et la reconnaissance des points forts. Une orientation soutenue et une base solide sont des ingrédients essentiels.
- La volonté de demander, d'emprunter et de copier les bonnes idées d'où qu'elles viennent et la disponibilité qu'elle implique.
- L'admission que les partenaires du secteur privé peuvent contribuer largement à la recherche des solutions créatrices. Elle exige la mise de côté des approches traditionnelles et la volonté d'accepter les complications qui découlent des partenariats. Le jeu en vaut la chandelle.

Projets D'avenir

J'espère avoir su vous communiquer ma pensée selon laquelle nous avons véritablement fait de l'innovation un mode de vie au Nouveau-Brunswick. Nos actions ont été caractérisées par l'acceptation et la participation de la population, les partenariats entre les secteurs public et privé, l'utilisation innovatrice des technologies nouvelles, la réaction des coûts et l'évaluation des résultats. Pour faire face à l'avenir, nous devons nous concentrer davantage sur l'obligation de rendre des comptes et sur les projets d'entreprises, qui viendront changer les façons de faire du gouvernement.

Un certain nombre d'ingrédients se dégagent de l'expérience du Nouveau-Brunswick. L'articulation d'une vision, soutenue par un plan d'action, et pour laquelle on est tenu responsable par le biais d'objectifs mesurables, est la clé du succès. Le renforcement constant des grandes priorités, la

discipline dans la gestion du programme et la volonté d'être jugé en fonction des engagements sont les éléments essentiels de la politique.

Le nouvel art de gouverner fait naître des partenariats entre le leadership politique et la fonction publique, le secteur privé et le grand public. Ces partenariats vont au-delà de l'affiliation politique et constituent des alliances dont dépend le sort du programme.

Le leadership est nécessaire dans tous les secteurs: un leadership qui fait preuve de la discipline et de l'intégrité exigées par le contribuable, un leadership qui prêche par l'exemple, un leadership qui prend des risques, admet ses erreurs et en tire parti.

Ce genre de leadership est difficile à assumer par les gestionnaires de la fonction publique. Il exige des efforts constants axés sur l'excellence. Il exige l'innovation pour sortir des sentiers battus Et, surtout, il exige le sens de la responsabilité.

Le **Nouveau-Brunswick** n'a que 761 000 habitants. Très dispersée, sa population est plus rurale, que celle des autres provinces du Canada, et elle est caractérisée par une multitude de petites communautés dont une bonne partie dépend d'une seule industrie. L'économie de la province est traditionnellement axée sur la vente des matières premières, mais se diversifie rapidement dans d'autres secteurs.

La province s'est dotée d'un vaste réseau de relations personnelles et peut accéder facilement aux décisionnaires des secteurs public et privé. La création de partenariats dans cet environnement présente d'énormes avantages.

Seule province canadienne officiellement bilingue, le Nouveau-Brunswick s'est donné une politique gouvernementale inspirée des rapports exceptionnels entretenus par ses deux groupes linguistiques.

N'ayant jamais été très favorisé économiquement parlant, le Nouveau-Brunswick a dû souvent recourir à des expédients nouveaux et ingénieux pour surmonter les obstacles.

Claire Morris est secrétaire du cabinet et greffière du Conseil exécutif du Nouveau-Brunswick.