Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

Quatrième rapport au Premier ministre

Février 2010

Une fonction publique compétente et branchée

Canada

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

Nous sommes heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, le quatrième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique.

Lors de l'élaboration du présent rapport, nous avons été impressionnés par les nombreuses possibilités qui s'offrent à la fonction publique. Nous faisons ici bien sûr allusion aux possibilités de réinventer son mode de fonctionnement en vue de mieux servir la population canadienne. Ces occasions, qui se présentent maintenant, varient. Elles vont des formidables possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, à un effectif changeant de façon spectaculaire qui sème de nouvelles idées, en passant par les innovations intéressantes qui sont issues de l'imposante mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.

À notre avis, les circonstances se prêtent à une réévaluation et une transformation, de la part de la fonction publique, de ses modèles de gestion des activités gouvernementales. Il s'agit là d'une démarche ambitieuse. Nous sommes toutefois convaincus que, grâce à votre appui, la fonction publique saura relever le défi. Quant à nous, nous sommes fin prêts à puiser dans notre expérience collective afin de vous conseiller par rapport à ces questions.

Une fois de plus, nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à ces questions. Nous nous réjouissons d'ailleurs à l'idée de poursuivre notre travail.

L'honorable
Paul M. Tellier

L'honorable
David Emerson

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : CONTEXTE 1

PARTIE II : BILAN 3

GESTION DES RISQUES 4

MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION 6

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE 6

GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES 7

PARTIE III : OBSERVATIONS 7

APPUI D'UN LEADERSHIP FORT 8

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE :
LES RÉPERCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE 10

RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES :
UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE 10

CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPICE 12

PARTIE IV : RECOMMANDATIONS 13

PARTIE V : CONCLUSION 15

PROCHAINES ÉTAPES 15

APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE 16

PARTIE I : CONTEXTE

Dans le monde complexe et interdépendant d'aujourd'hui, l'essor de tous les pays repose sur une fonction publique de haut calibre fondée sur des valeurs. Au Canada, la fonction publique est un atout national, une partie intégrante de l'avantage comparatif du pays et un élément déterminant de notre rendement concurrentiel dans l'économie mondiale. Elle contribue en outre à jeter les fondements d'un gouvernement démocratique rigoureux qui est essentiel à une société saine, à un climat de gestion résilient et à la capacité de notre pays à traverser cette période d'incertitude économique.

En 2009, la fonction publique fédérale a évolué dans un contexte de travail compliqué et imprévisible. Le pays a dû composer à la fois avec une récession économique majeure et des problèmes de santé et de sécurité liés à la pandémie de grippe H1N1. Des stratégies inédites ont été adoptées pour établir et mettre en œuvre le Plan d'action économique du Canada avec rapidité et efficacité, et des mesures décisives ont été prises afin d'assurer une réponse concertée aux risques pour la santé de portée nationale.

> « La capacité des États à répondre aux principaux défis est mise à rude épreuve, et comme jamais auparavant. Les décideurs publics sont confrontés à un ensemble de problématiques en matière de politiques publiques d'une ampleur et d'une complexité sans précédent – chômage, changements climatiques, vieillissement des populations, migration ainsi que d'autres domaines de préoccupation à long terme. Les citoyens se tournent vers les États, à la recherche de solutions immédiates à des problèmes complexes tout en demandant des services publics de qualité destinés à répondre à leur situation évolutive et à leurs besoins. »
>
> *Panorama des administrations publiques*
> Résumé, OCDE 2009

Tout récemment, en janvier 2010, à la suite du terrible tremblement de terre qui a secoué Haïti, la fonction publique a démontré sa capacité à favoriser la concertation entre les ministères et à mobiliser une énorme aide d'urgence. Le Canada a ainsi pu jouer tout de suite un précieux rôle dans l'effort international d'assistance à Haïti.

Au cours de la dernière année, la fonction publique a prouvé hors de tout doute qu'elle constitue une institution solide et novatrice. Elle a su s'adapter rapidement à des circonstances changeant de façon radicale, saisir les occasions de repenser et d'améliorer son mode de fonctionnement et, surtout, servir la population canadienne.

À notre avis, nous observons maintenant des résultats tangibles des efforts concertés visant le renouvellement de la fonction publique. Amorcée en 2006, cette initiative, dirigée par le greffier du Conseil privé, continue d'être la grande priorité en matière de gestion. La stratégie de gestion adoptée consiste à garantir que le gouvernement et la population soient bien servis, aujourd'hui et demain, par un effectif compétent et informé. Les résultats obtenus au cours de la dernière année témoignent de l'importance de cette stratégie.

Au moment où le pays entre en période de restriction budgétaire, il est évident que la fonction publique doit s'adapter au contexte dans lequel elle évolue. Cela dit, nous sommes convaincus que les pressions budgétaires ne devraient pas nuire à la capacité de la fonction publique à soutenir le gouvernement et à servir la population canadienne avec efficacité. À cette fin, le perfectionnement des employés et le développement du leadership, la modernisation du milieu de travail et le recrutement stratégique demeurent tous des aspects importants. Le renouvellement doit continuer d'être une priorité.

Notre environnement mondialisé présente à la fois des défis et des possibilités pour la fonction publique. Elle doit s'adapter à cette situation alors que les impératifs démographiques internes offrent l'occasion de transformer son effectif et ses leaders au sein de la haute direction. La compétence des personnes qui accèdent à des postes de direction et celle des nouveaux employés recrutés sont donc plus essentielles que jamais. En effet, elle garantit que l'institution demeure dynamique et sensible aux besoins de la population canadienne.

L'atteinte de cet objectif exige la prise de mesures mûrement réfléchies visant à :

- appuyer un leadership fort dans les postes aux échelons supérieurs de la fonction publique;
- renforcer la capacité d'élaborer des politiques;
- faire en sorte que la fonction publique soit compétente, informée et branchée sur la réalité de la population canadienne de tous les secteurs et régions;
- créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de servir la population canadienne de façon réceptive, novatrice et efficace.

PARTIE II : BILAN

Le Comité prodigue des conseils au Premier ministre depuis trois ans et les progrès accomplis sont manifestes. Dans notre dernier rapport, *L'atteinte de résultats : responsabilité et action*, nous avons proposé trois recommandations :

(1) mettre au point une approche de gestion des risques fondée sur les principes;

(2) renouveler les systèmes et les technologies de la fonction publique, en traitant la modernisation du système de rémunération comme la grande priorité;

(3) veiller à ce que le renouvellement de la fonction publique demeure une grande priorité en matière de gestion.

Nous sommes heureux de constater que le Premier ministre et la fonction publique ont suivi ces recommandations.

GESTION DES RISQUES

Le passage pangouvernemental complet à une approche de gestion des risques fondée sur les principes ne se fera pas du jour au lendemain. Toutefois, des progrès en ce sens sont réalisés. Les nouvelles idées susceptibles d'améliorer la conduite des activités gouvernementales ne se concrétiseront guère dans une culture d'aversion pour le risque et de tolérance zéro pour l'erreur.

Des mesures sont prises actuellement pour appliquer l'approche de gestion des risques aux activités gouvernementales. En 2009, le secrétaire du Conseil du Trésor a rendu public cette approche; elle sert à limiter les multiples procédures complexes et exigences en matière d'établissement de rapports. En d'autres termes, l'approche permet de combattre ce que l'on appelle « la prolifération des règles ». Des progrès sont réalisés grâce à l'élimination de règles inefficaces et inutiles, à l'allégement du fardeau en matière de rapports en se limitant aux renseignements essentiels et à la modernisation des processus et systèmes administratifs.

À l'heure actuelle, les organismes centraux rationalisent considérablement les exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports imposées aux ministères et en réduisent le nombre de façon importante. Les ministères et organismes responsables prennent des mesures additionnelles pour simplifier leurs processus internes de gestion. L'effort concerté qui a été déployé en vue de réduire le fardeau administratif pour les bénéficiaires de subventions et contributions, donne des résultats tangibles.

La présente démarche a une incidence importante : la fonction publique et les bénéficiaires de fonds publics peuvent mieux s'employer à servir la population canadienne.

Vers un gouvernement efficace : Simplifier le labyrinthe de règles
Quelques résultats concrets

- L'élimination des exigences de préapprobation visant les projets à faible risque du Fonds Chantiers Canada et la concertation avec les ministères ont accéléré la prestation de services aux bénéficiaires et favorisé une réduction des présentations (jusqu'à 80 p. 100).
- Une stratégie de vérification fondée sur le risque à Ressources humaines et Développement des compétences Canada a permis d'économiser 2 800 jours à l'étape de la vérification et de réduire de façon spectaculaire la charge des multiples vérifications imposée aux organisations bénéficiaires.
- Des millions de Canadiens ont profité des solutions informatiques de Service Canada, par exemple le relevé d'emploi électronique et le Service d'enregistrement des nouveau-nés, qui ont permis de réduire le temps requis pour expédier les rapports au gouvernement.
- Le passeport de l'employé permet à jusqu'à 75 p. 100 de l'administration publique centrale de faire circuler de façon sécuritaire des fichiers électroniques entre les ministères, de réduire les formalités administratives et de réaliser des gains d'efficacité.

Secrétariat du Conseil du Trésor, septembre 2009

La démarche est bien amorcée et doit se poursuivre. Nous sommes conscients que c'est le but visé.

À notre avis, l'épanouissement d'une culture de l'innovation fondée sur une gestion bien réfléchie des risques est essentiel. Cet aspect garantira l'émergence d'une fonction publique de haut calibre, à la fois responsable, capable de s'adapter et axée sur les résultats. Il faudra maintenir le niveau d'attention et d'engagement sur les plans politique et bureaucratique. Le Comité continuera de suivre les progrès à cet égard et d'offrir son soutien et ses conseils, au besoin, afin de réaliser d'autres progrès plus rapidement.

MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Les systèmes administratifs de la fonction publique accusent bien du retard sur ceux du secteur privé. Si le gouvernement n'investit pas dans la mise en place de systèmes plus efficaces, il y aura de sérieuses limites en ce qui a trait au rendement global de la fonction publique.

En 2009, le gouvernement a approuvé la modernisation du système de rémunération désuet de la fonction publique. Ce système inefficace était en place depuis une quarantaine d'années. Il ne faut pas oublier que le gouvernement avait déjà investi auparavant dans le système de pensions. Ces deux grands projets constituent donc un pas de géant vers la modernisation des systèmes de soutien administratif essentiels à toute grande organisation. La revitalisation des fonctions des systèmes administratifs permettra de cibler davantage les efforts sur la prestation de services au public.

La modernisation du système de rémunération est plus qu'un grand projet informatique. Premièrement, cette décision représente un pas important vers le renouvellement du fondement de la gestion efficace des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Deuxièmement, il s'agit d'une initiative qui transformera complètement les services de conseils en rémunération. Dans quelques années à peine, le système sera plus productif, efficace et rentable.

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le renouvellement de la fonction publique continue d'être une stratégie de gestion essentielle. Il garantit que la fonction publique a la capacité permanente de faire avancer les activités gouvernementales. Les progrès constants que réalisent le greffier et la collectivité des sous-ministres nous encouragent. Ils le font en fixant des objectifs annuels concrets, en produisant des rapports à cet effet et en misant sur ces objectifs. Bon nombre d'objectifs ont été atteints grâce à l'adoption d'une approche plus stratégique et rigoureuse en matière de recrutement, de gestion des talents, de développement du leadership et de gestion du

rendement. Il faut saluer ces efforts et les encourager. Pour un coût modeste, les bénéfices sont grands; nous obtenons en retour une fonction publique compétente, dynamique et capable de s'adapter.

GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES

En réponse aux recommandations que le Comité a formulées en 2008, le Premier ministre a annoncé la mise en place d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines de la fonction publique en février 2009. Ce nouveau modèle de gouvernance avait pour objectif :

- de préciser que les sous-ministres sont principalement responsables de la gestion des ressources humaines;
- de rationaliser le processus et de réduire le nombre d'organismes centraux qui y participent;
- de modifier le rôle de l'organisme central pour lui permettre d'habiliter les sous-ministres au lieu de les surveiller.

En mars 2009, le poste de dirigeant principal des ressources humaines a été créé consolidant ainsi les responsabilités de l'employeur. La dirigeante principale s'est empressée de réduire le nombre de mesures de surveillance et de politiques centrales inutiles. Simultanément, les sous-ministres s'acquittent de leurs responsabilités de gestion de l'effectif. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer le succès de ce nouveau modèle, les progrès que le dirigeant principal a portés à notre attention nous encouragent. Ce travail constitue une condition préalable à la gestion stratégique des personnes et des talents au sein de la fonction publique.

PARTIE III : OBSERVATIONS

Le Comité est bien au fait que la réalité de la fonction publique en est une de changements et de complexité. Nous avons donc consciemment essayé de rester au fait de l'incidence à court et à long terme de ce contexte sur les fonctionnaires et les cadres supérieurs. Au cours de la dernière année, nous en avons

beaucoup appris sur la capacité d'innover et d'obtenir des résultats dans un contexte de défis urgents et de portée nationale à relever. Nous avons également acquis une certaine connaissance de la capacité de la fonction publique à prévoir les grands enjeux et leurs répercussions sur le pays. Nous comprenons maintenant la façon dont la collaboration avec d'autres secteurs peut habituellement éclairer ce travail. Finalement, nous en savons plus sur les lacunes d'un milieu de travail dépassé au sein de la fonction publique.

APPUI D'UN LEADERSHIP FORT

Un leadership fort constitue le fondement d'une fonction publique efficace. En 2009 :

- Plus de 20 sous-ministres et sous-ministres délégués ont été nommés ou ont changé de portefeuille.
- Plus de 50 nouveaux sous-ministres adjoints ont été nommés.

Cette tendance se poursuivra sans doute dans les deux prochaines années, à mesure qu'une bonne partie des départs à la retraite prévus de fonctionnaires s'effectuera.

Une transformation complète du leadership au sein de la fonction publique s'opère actuellement en raison du départ à la retraite de la génération d'après-guerre et de la cessation du recrutement de personnel du milieu des années 1990. À court terme, les effets de ce changement se font sentir dans le roulement de personnel dans les postes aux échelons supérieurs. Un nombre grandissant de nouveaux cadres supérieurs sont promus. Ces derniers acceptent des postes essentiels où ils doivent assurer la prestation de programmes et de services importants, tout en apprenant le métier par la pratique. Compte tenu de la composition de l'effectif, cette dynamique ne changera pas avant quelques années.

Dans ce contexte, on ne peut trop insister sur l'importance d'une gestion rigoureuse des talents, y compris celle de la planification de la relève.

À notre avis, les nouveaux cadres supérieurs nommés en poste doivent exercer leurs nouvelles fonctions suffisamment

longtemps. La durée de leur mandat doit leur permettre de maîtriser pleinement les exigences liées à leurs responsabilités et d'exercer un leadership soutenu dans leur organisation. La connaissance de leur propre ministère doit aussi leur permettre de participer et de collaborer au leadership du gouvernement dans son ensemble.

Nous avons aussi approfondi notre compréhension de la complexité du travail des sous-ministres. Leur travail a d'ailleurs pris énormément d'ampleur ces dernières années. Il comprend maintenant :

- de nouvelles obligations en matière de reddition de compte qui ont accru les responsabilités personnelles des sous-ministres en matière de gestion des ressources humaines de leurs organisations, ainsi que leur participation aux activités quotidiennes;

- une gestion étendue du portefeuille afin de promouvoir la cohérence des programmes de multiples organisations se rapportant à un seul et même ministre;

- la nécessité d'aborder de manière horizontale entre ministères de nombreuses questions complexes qui transcendent souvent le mandat d'un seul et même ministre, comme les politiques sur les Autochtones, l'immigration, l'environnement et la sécurité;

- la nécessité de donner suite à la multitude de mécanismes de surveillance au Parlement et dans les organismes centraux de la fonction publique;

- la nécessité, pour les sous-ministres, de gérer leur organisation dans un contexte où les médias sont plus présents que jamais, l'examen public est toujours plus rigoureux et les attentes en matière de transparence sont de plus en plus élevées.

Nous estimons qu'il faudrait évaluer l'accumulation de conséquences attribuables à ces facteurs, de même que la possibilité de consolider certains organismes de surveillance. Une

surveillance excessive peut avoir pour effet de brouiller les responsabilités à un moment où les sous-ministres doivent se concentrer sur leur rôle fondamental; il est ici question de leur responsabilité de prodiguer aux ministres des conseils judicieux et opportuns sur des questions importantes en matière de politiques publiques.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE : LES RÉPERCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE

En réponse à la crise économique, la fonction publique a dû trouver rapidement de nouvelles façons d'obtenir des résultats tout en gardant un équilibre entre les risques et la rapidité d'exécution, et cela, sans aller à l'encontre des principes du système du Cabinet. Elle a relevé le défi avec brio.

Elle a pris des mesures pour accélérer la mise en oeuvre du Plan d'action économique du gouvernement. Cet exercice a été possible grâce à un ensemble de mesures de rationalisation concernant la prise de décision en matière de politiques, les processus d'approbation administratifs, la mise en œuvre, l'établissement de rapports et les communications. Le Comité est très impressionné et croit qu'il y a d'importantes leçons à en tirer sur le plan de la collaboration et de la gestion des risques. La fonction publique a une chance en or de repenser et de réinventer son mode de fonctionnement en mettant en pratique ces leçons à plus grande échelle. Cette capacité d'être à la fois réceptifs et responsables est cruciale si nous voulons être en mesure de gérer l'émergence rapide et imprévue de questions d'envergure nationale et mondiale.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES : UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE

Il est essentiel, pour les intérêts du Canada, que la fonction publique soit proactive lorsqu'il s'agit de cerner les nouvelles questions et leurs répercussions possibles sur le pays à long terme. Pour y arriver, elle doit trouver le juste milieu entre la gestion des questions urgentes et la planification stratégique et prévisionnelle à long terme. Nous comprenons que cet équilibre a été atteint grâce à la création de plusieurs initiatives de

planification des politiques dirigées par des sous-ministres. Nous croyons que ce travail de qualité est d'une importance extrême.

Une fonction publique isolée risque de tomber en désuétude. Nous estimons que la réflexion de qualité lors de l'élaboration de politiques publiques doit être renforcée par la perspective de citoyens, d'intervenants et d'experts issus d'autres compétences et secteurs (par exemple, le milieu des affaires, le milieu universitaire, les organisations non gouvernementales). Nous croyons que des politiques gouvernementales saines devraient s'appuyer sur un large éventail de perspectives. À notre avis, il faut que les décideurs recueillent constamment les commentaires et conseils de gens provenant de l'ensemble du pays et non seulement de ceux de la région de la capitale nationale.

Par ailleurs, il est maintenant possible pour la fonction publique de favoriser la participation de la population canadienne, particulièrement celle des jeunes, grâce aux technologies collaboratives Web 2.0, notamment les wikis, les blogues et le réseautage social. Ces outils sont d'excellents moyens pour la fonction publique de communiquer avec le public et d'être branchée.

> Les technologies de réseautage social ont ouvert la porte à la transmission rapide de connaissances et d'idées à une échelle inégalée; elles ont même permis de faire disparaître les obstacles à l'échange d'information.

Nous saluons les mécanismes actuels visant à favoriser le dialogue avec les cadres supérieurs de l'externe. Nous encourageons d'ailleurs la fonction publique à se pencher sur d'autres possibilités de communiquer avec la population canadienne, de solliciter leurs connaissances et de connaître leur perspective.

Nous appuyons tout particulièrement les mesures telles que la participation de conseillers du secteur privé aux comités ministériels de vérification. Nous reconnaissons aussi le rôle important que joue le programme Échanges Canada dans l'amélioration du processus d'élaboration de politiques et la sensibilisation des divers secteurs au fonctionnement du gouvernement.

Cette année, le Comité a appris que les relations entre les universités et les cadres supérieurs de la fonction publique sont bien établies et soutenues par des pratiques et programmes officiels. Nous faisons ici allusion, entre autres, aux échanges universitaires, aux rapports entre les écoles de politiques publiques et les sous-ministres champions, aux liens étroits entre les chercheurs gouvernementaux et leurs homologues universitaires, aux programmes coopératifs et à d'autres programmes de recrutement. Nous encourageons la poursuite de cette collaboration et l'augmentation de la participation des universités et des autres secteurs dans l'élaboration de politiques et le processus d'examen.

CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPICE

Le renouvellement de la fonction publique ne doit pas se limiter uniquement à des interventions ciblant l'effectif, mais également à enrichir le milieu de travail. Un environnement propice permettra aux milliers de fonctionnaires qui offrent des services essentiels à la population canadienne de partout au pays de mieux remplir leurs fonctions. L'approbation de la modernisation du système de rémunération marque une étape importante de l'amélioration des systèmes administratifs nécessaires pour que le milieu de travail soit propice. Il reste encore beaucoup à faire toutefois. Une attention soutenue s'imposera. Voici les deux piliers du renouvellement du milieu de travail :

- accomplir un travail de meilleure qualité et plus efficace grâce à des approches novatrices, des pratiques exemplaires et de nouveaux modèles de gestion. Nous croyons que l'examen permanent des améliorations est essentiel pour que les activités gouvernementales continuent de répondre aux exigences;

- créer un milieu de travail qui attirera les fonctionnaires, les maintiendra en poste et leur permettra d'innover, de collaborer et d'être sensibles aux besoins du public, notamment par l'adoption des technologies collaboratives dont la popularité augmente sans cesse au sein d'autres secteurs.

La progression autour de ces deux axes permettra à la fonction publique de mieux servir la population canadienne et d'offrir des conseils judicieux au gouvernement. Le milieu de travail ainsi créé sera plus qu'un endroit où les fonctionnaires remplissent leurs fonctions : ce sera aussi un lieu propice à la prestation de services au public.

PARTIE IV : RECOMMANDATIONS

Le contexte dans lequel la fonction publique mène ses activités continuera d'être complexe, exigeant et imprévisible. Le Canada aura toujours besoin d'une fonction publique capable de s'adapter à la situation et de gérer les risques en vue d'atteindre les objectifs fixés; et d'une fonction publique dotée des outils qui lui permettront d'être productive et branchée sur la réalité des citoyens. Dans ce contexte, le Comité recommande de prendre les mesures suivantes.

Appuyer un leadership fort

1. Des mesures mûrement réfléchies doivent être prises pour gérer le roulement du personnel et assurer une plus grande continuité dans les postes de la haute direction. Compte tenu des réalités démographiques de la fonction publique, il est essentiel de garantir l'efficacité de la planification de la relève et de la gestion des talents.

    - Les administrateurs généraux devraient rester en poste pendant au moins trois à cinq ans : un objectif à maintenir. Nous sommes toutefois conscients que ce ne sera pas toujours possible à court terme, compte tenu des besoins démographiques et opérationnels.

    - Cependant, lorsque des changements rapides sont inévitables, il est d'autant plus important d'effectuer une gestion rigoureuse des talents et de planifier la relève. Ce processus devrait comprendre une approche systématique visant à former des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints en vue de pourvoir à des postes aux échelons supérieurs.

Demeurer compétente et branchée

2. La fonction publique doit avoir la capacité d'anticiper les questions qui toucheront le pays à long terme et d'effectuer la planification nécessaire. Elle est donc tenue d'être constamment branchée sur les questions et préoccupations de la population canadienne.

   - La fonction publique devrait adopter une approche structurée visant à faire appel à de l'expertise générale provenant de l'externe. Parmi les mesures proposées, on compte la collaboration et les échanges avec les universités, les organisations de politiques sociales, les groupes de réflexion, les autres paliers de gouvernement et compétences, les organismes privés et les citoyens.

   - Invoquer des contraintes budgétaires pouvant nuire à la capacité de la fonction publique à entamer un dialogue direct avec des organisations externes, « c'est faire des économies de bouts de chandelle ». Les fonctionnaires doivent être capables d'obtenir des avis et une expertise de l'externe pour veiller à l'élaboration éclairée de politiques.

   - La fonction publique doit tirer pleinement parti des technologies collaboratives pour favoriser l'interaction avec les citoyens, les partenaires et les intervenants.

Agir différemment

3. La fonction publique devrait trouver des solutions novatrices pour transformer son mode de fonctionnement et de prestation de services à la population canadienne, et pour améliorer sa capacité d'élaborer des politiques.

   - Il faut tirer des leçons des mesures créatives prises dans le cadre du Plan d'action économique, en ce qui concerne la rationalisation de la prise de décisions, l'accélération de la mise en œuvre et la communication des résultats.

- Le modèle de gestion, qui prévoit une collaboration accrue et la gestion explicite des risques, devrait être utilisé pour aborder d'autres initiatives.

PARTIE V : CONCLUSION

PROCHAINES ÉTAPES

Au cours des prochains mois, à l'aube d'une période de contraintes budgétaires, le Comité compte trouver des moyens pour appuyer le renouvellement de la fonction publique.

- Il mènera des recherches et donnera des conseils quant à l'adoption de nouveaux modèles de gestion au sein de la fonction publique afin de se doter d'un effectif novateur et productif qui continue d'optimiser les ressources à l'aide des nouveaux outils et de la nouvelle technologie.

- Il s'informera de la santé organisationnelle de la fonction publique et formulera des recommandations à ce sujet.

- Il examinera les conséquences des changements sur la gestion des ressources humaines après la mise en œuvre du modèle.

- Il suivra les progrès du combat contre la prolifération des règles et de la mise en place de pratiques mûrement réfléchies en gestion des risques.

- Il continuera de prodiguer des conseils pour garantir une fonction publique de haut calibre, en portant une attention particulière à la question cruciale de la gestion des talents dans les postes aux échelons supérieurs.

APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE

L'honorable Paul M. Tellier, c.p., C.C., c.r.

L'honorable David Emerson, c.p., Ph. D.

Tony Comper, président et chef de la direction précédent de BMO Groupe financier

Donna Soble Kaufman, B.C.L, LL.M., administratrice de sociétés

Robert Lacroix, Ph. D., C.M., O.Q., MSRC, professeur émérite, Université de Montréal

L'honorable Aldéa Landry, C.M., c.p., c.r., présidente, Landal Inc.

Indira V. Samarasekera, O.C., présidente et vice-chancelière, Université de l'Alberta

Sheila Weatherill, C.M., administratrice de sociétés

L. R. Wilson, O.C., président du conseil d'administration, CAE Inc., chancelier, Université McMaster