



---

**Dix-huitième rapport annuel**

---

**au**

---

**Premier ministre**

---

**sur la fonction publique du Canada**

---

**Wayne G. Wouters**

**Greffier du Conseil privé et  
secrétaire du Cabinet**

**Pour l'année finissant le 31 mars 2011**

**Canada**

## Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé  
Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique  
du Canada

Annuel.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. : Eighteenth annual report to the Prime Minister on the public  
service of Canada.

Également disponible sur Internet à [www.pco-bcp.gc.ca](http://www.pco-bcp.gc.ca).

CP1-1/2011F-PDF

ISSN: 1193-7637

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction  
publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction  
publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Eighteenth annual  
report to the Prime Minister on the public service of Canada.

*Nota* : Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour  
désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

JL106 354.71'0005

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : 613-957-5153

ATS/ATM : 613-957-5741

Télécopieur : 613-957-5043

Adresse électronique : [info@pco-bcp.gc.ca](mailto:info@pco-bcp.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2011.



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada  
K1A 0A3

Le 11 mars 2011

Monsieur le Premier ministre,

Je suis heureux de vous présenter le *Dix-huitième rapport annuel sur la fonction publique du Canada*, conformément à l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Dans le présent rapport, je fais le point sur les progrès récents du renouvellement de la fonction publique, j'en établis l'orientation future et j'indique les priorités quant aux mesures à prendre.

Les travaux du Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et de votre Comité consultatif sur la fonction publique, qui est coprésidé par l'honorable Paul M. Tellier et l'honorable David Emerson, m'ont encore une fois été d'une aide au cours de la préparation du présent rapport.

Le renouvellement est essentiel pour assurer la capacité de la fonction publique d'offrir d'excellents services au gouvernement et à la population canadienne au cours des années à venir. Je vous remercie de votre soutien à cet égard.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma haute considération.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wayne G. Wouters'.

Wayne G. Wouters

Canada

## Table des matières

<b>I. Introduction.....</b>	<b>1</b>
Notre contexte opérationnel .....	1
Contenu du rapport.....	2
<b>II. Certaines réalisations de 2010 .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Renouvellement de la fonction publique: une évaluation des progrès .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. L'avenir du renouvellement .....</b>	<b>7</b>
Comité consultatif nommé par le Premier ministre .....	8
Un engagement envers l'excellence.....	9
Gestion .....	10
Politiques .....	11
Prestation de programmes et de services .....	11
Réglementation .....	12
Priorités pour 2011 .....	13
Mobilisation des employés au programme d'excellence .	14
Renouvellement de l'effectif.....	14
Renouvellement du milieu de travail.....	15
Communication de rapports .....	16
<b>V. Conclusion .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe A : La fonction publique fédérale en chiffres — profil démographique de 2010.....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe B : Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique — Rapport d'étape.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe C : Rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre .....</b>	<b>28</b>

## **I. Introduction**

Il s'agit de mon deuxième rapport au Premier ministre depuis que je suis devenu greffier du Conseil privé en juillet 2009. Au cours des 18 derniers mois, j'ai eu l'occasion de me rendre à de nombreux endroits différents au Canada et de rencontrer des fonctionnaires qui accomplissent de multiples tâches différentes. Je suis toujours impressionné par leur énergie, leur passion, leurs connaissances et leurs compétences, ainsi que par leur dévouement au service des Canadiens. Je suis fier d'être l'un d'entre eux.

### **NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL**

Depuis mon entrée en fonction, j'ai eu l'occasion de constater que la fonction publique est toujours en mesure de relever les défis de l'heure — que ce soit les efforts extraordinaires qui ont été déployés au nom des Canadiens qui ont été durement touchés par la crise financière ou les efforts pour aider les Canadiens se trouvant dans les régions de l'Afrique du Nord en situation de crise.

Les fonctionnaires ont aidé à atténuer les effets du ralentissement économique mondial sur les Canadiens en travaillant avec des gouvernements successifs pour favoriser un système de réglementation financière robuste et une assise budgétaire solide pour le pays. Les fonctionnaires ont aussi agi rapidement et efficacement pour mettre en œuvre les mesures de stimulation contenues dans le Plan d'action économique du gouvernement.

La crise financière a démontré à quel point les économies d'aujourd'hui sont interconnectées et l'équilibre géopolitique change. Les enjeux nationaux sont aussi de nature de plus en plus complexe et « horizontale ». Le vieillissement de la population du Canada, par exemple, a des répercussions non seulement sur les soins de santé, mais aussi sur les dépenses de consommation, les marchés du travail, l'immigration et d'autres éléments. De tels enjeux ne peuvent pas être traités de façon

isolée ou par des gouvernements qui agissent seuls. Ils nécessitent des efforts coordonnés de la part de nombreux acteurs au Canada et une collaboration avec des partenaires de l'étranger.

Nous sommes dans une période de contraintes budgétaires. Durant cette période, certains de nos efforts en vue de rétablir l'équilibre budgétaire nécessiteront de notre part une plus grande efficacité et la prestation de meilleurs services aux Canadiens, et ce, avec moins de ressources. Pour y arriver, nous devons examiner à la loupe nos activités et nos processus. Je crois que ces efforts donneront lieu à une diminution de la taille de la fonction publique, quoique que cela ne soit pas l'objectif principal.

Les Canadiens et les Canadiennes ne peuvent assumer les défis à l'étranger et au pays sans une solide contribution de la fonction publique fédérale. La qualité de notre travail revêt une importance — non seulement pour le gouvernement, mais pour nos concitoyens.

Au fur et à mesure que de nouvelles recrues joindront notre fonction publique et que de nouvelles technologies façonneront notre milieu de travail, nos façons de faire évolueront. Nous devons continuer à nous adapter et à innover si nous souhaitons être en mesure de répondre aux besoins futurs des Canadiens.

### **CONTENU DU RAPPORT**

Le présent rapport porte sur ce que nous avons accompli et sur les défis que nous réserve l'avenir, à titre de fonctionnaires. J'y

- souligne certaines réalisations de la fonction publique au cours de la dernière année;
- évalue les progrès accomplis au chapitre du renouvellement;
- décrit comment j'imagine l'orientation future de la fonction publique;

- établis des priorités précises pour les sous-ministres et pour tous les fonctionnaires.

## II. Certaines réalisations de 2010

La dernière année a été riche en réalisations exceptionnelles, accomplies par plusieurs milliers de fonctionnaires fédéraux travaillant au sein d'organisations de grande et de petite taille. Voici quelques exemples illustrant ce que nos collègues ont accompli.

À l'appui d'une initiative entreprise en 2009, les fonctionnaires ont travaillé étroitement avec leurs collègues des administrations provinciales, territoriales et municipales pour mettre en œuvre les mesures de stimulation du **Plan d'action économique**, et ce, avec une rapidité et une efficacité remarquables.

Les fonctionnaires fédéraux ont émis des prestations d'assurance-emploi, appuyé les industries touchées et facilité les améliorations des infrastructures partout au pays. Ces mesures ont permis à des millions de Canadiens de se porter mieux aujourd'hui, tout en léguant un héritage durable aux générations futures.

Au mois de juin, le Canada a accueilli les **sommets**

**du G8 et du G20**. Les fonctionnaires ont contribué de façon importante à la réussite de ces initiatives; ils ont organisé ces deux événements internationaux majeurs l'un à la suite de l'autre, un exploit sans précédent.

### Service Canada et la province de l'Ontario

Au cours de la dernière année, le personnel de Service Canada a travaillé de près avec les fonctionnaires ontariens pour créer le Plan d'action mixte en matière d'intervention rapide, en vue de répondre aux besoins des travailleurs, des employeurs et des collectivités touchés par les mises à pied massives. Dans le cadre de cette initiative, Service Canada et les fournisseurs de services locaux se sont rapidement mobilisés pour aider les Ontariens à surmonter le ralentissement économique et à s'en sortir bien préparés pour les emplois futurs.

Au sommet du G8, les dirigeants mondiaux se sont concentrés sur les enjeux cruciaux dans les domaines de la sécurité, la paix mondiale et le développement. Ils ont adhéré à l'initiative Muskoka, qui aidera à sauver la vie de femmes et d'enfants dans les pays les plus pauvres du monde. Lors du sommet du G20, à Toronto, les dirigeants des économies avancées se sont engagés dans des plans budgétaires qui réduiront au moins de moitié les déficits d'ici 2013 et stabiliseront ou réduiront les ratios de la dette au PIB d'ici 2016. Des progrès ont aussi été réalisés relativement à la réforme du secteur financier et des institutions financières internationales. De tels événements importants contribuent à faire la démonstration du leadership du Canada au sein de la communauté internationale.

Nous avons récemment été témoins d'importants soulèvements au sein de certains régimes nord-africains, et d'autres pourraient survenir. En réaction à ces événements, nous avons participé à l'évacuation sécuritaire de Canadiens dans ces régions en crise; nous avons également contribué à l'application de sanctions internationales et de mesures d'aide.

La contribution du Canada à la sécurité et au développement de l'**Afghanistan** fait grand honneur aux hommes et aux femmes des Forces canadiennes, ainsi qu'au personnel de plusieurs ministères et organismes fédéraux qui supportent les efforts de tout le gouvernement. Leur travail en Afghanistan et au Canada témoigne de notre capacité de relever ensemble les défis communs. Au cours de ma visite à Kaboul et à Kandahar en janvier 2011, j'ai eu l'occasion de rencontrer de nombreux collègues qui y sont déployés et j'ai été frappé par la façon dont ils travaillent ensemble loin de chez eux.



### **III. Renouveau de la fonction publique : une évaluation des progrès**

Lorsque le renouvellement est devenu la principale priorité de gestion de la fonction publique en 2006, on se préoccupait des données démographiques concernant l'effectif de l'institution et de sa capacité d'attirer des personnes de talent. Depuis ce temps, des progrès mesurables ont été réalisés en ce qui a trait aux quatre piliers que nous avons définis : *planification intégrée, recrutement, perfectionnement des employés et renouvellement du milieu de travail.*

Voici les résultats des efforts déployés au cours des quelques dernières années :

- Les administrateurs généraux et leurs équipes de gestion se sont beaucoup plus concentrés sur la gestion des personnes.
- Les ministères et les organismes se sont améliorés au chapitre de la planification intégrée : ils établissent désormais des liens entre leurs plans de ressources humaines et les plans opérationnels généraux.
- Le recrutement se fait de façon beaucoup plus systématique, et le calibre des nouveaux employés dans la fonction publique est plus élevé que jamais.
- Des progrès tangibles ont été réalisés en ce qui concerne les plans d'apprentissage individuels et les discussions sur le rendement, entre autres.
- Nous avons commencé à moderniser nos systèmes de paie et de pensions, qui datent d'une quarantaine d'années.

- Des initiatives comme le Processus opérationnel commun des ressources humaines ont permis de rationaliser et de rendre plus efficaces les activités liées au personnel.

Le renouvellement de la fonction publique au cours des cinq dernières années a aussi accru la diversité de notre effectif. Les personnes handicapées et les Canadiens d'origine autochtone sont maintenant bien représentés dans la fonction publique, et les femmes composent maintenant plus de la moitié de l'effectif. Le taux de représentation des minorités visibles a aussi augmenté considérablement, quoiqu'il demeure en deçà des taux ayant cours dans l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

La dualité linguistique du Canada continue à être respectée au sein de la fonction publique. Il reste toutefois encore à faire pour que les citoyens reçoivent des services de qualité dans les deux langues officielles et pour créer des environnements de travail favorisant l'utilisation des deux langues officielles.

Le renouvellement est en constante évolution. Il est toutefois important de préciser que beaucoup de travail a déjà été accompli, grâce aux efforts des gestionnaires et des employés de partout aux pays. Mais il reste beaucoup à faire.

#### **Reconnaissance de notre inclusivité**

Sept organismes fédéraux étaient parmi les 45 *meilleurs employeurs pour la diversité* au Canada en 2011 :

- Banque de développement du Canada
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Société canadienne des postes
- Commission canadienne du blé
- Santé Canada
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada
- Statistique Canada

## **IV. L'avenir du renouvellement**

J'estime que nous entrons dans une nouvelle phase de l'évolution de la fonction publique. La quasi-totalité des enjeux auxquels fait actuellement face le gouvernement sont multidimensionnels; presque tous ces enjeux concernent plusieurs acteurs, dans un contexte de surabondance d'information. Cette complexité constitue un défi pour le traditionnel modèle de Westminster, fondé sur le principe de la responsabilité et du pouvoir ministériels individuels.

Aujourd'hui, nous devons effectuer notre travail dans un environnement de plus en plus transparent et dans un cycle médiatique en continu, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Bien que nous ayons toujours été tenus de rendre des comptes sur l'utilisation à bon escient des fonds publics, notre régime de surveillance est d'autant plus complexe, et fait appel à de multiples agents du Parlement et des comités parlementaires de plus en plus actifs.

La composition démographique de la fonction publique continuera de changer — plus de la moitié de notre effectif a été recruté depuis l'année 2000. Cette nouvelle génération d'employés nous arrive avec une énergie, des compétences et des attentes nouvelles. Il sera essentiel de tirer le meilleur parti de la riche diversité des parcours, des expériences et des idées pour réussir au cours des années à venir.

Pour relever ces nombreux défis, la fonction publique doit améliorer sa capacité d'affronter la complexité. Cela nécessitera l'adoption de nouvelles approches axées sur la collaboration et la créativité dans la résolution de problèmes. Nous devons aussi travailler avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé, la société civile et les citoyens. Tous ces acteurs exigent de tenir un rôle accru dans la formulation des politiques publiques ainsi que dans l'élaboration et la prestation de programmes et de services.

À mesure que nous progressons, nous devons continuer de tirer profit des nouvelles technologies. L'Internet et le Web 2.0 font désormais partie intégrante de la vie personnelle de la plupart des fonctionnaires. Au sein de la fonction publique, nous commençons à nous faire aux nouveaux outils Web 2.0 et à mieux les utiliser. Cependant, nous pouvons en faire plus

pour tirer le maximum de leur utilité afin d'accroître l'efficacité de la prestation de services, la rapidité de l'échange de connaissances et d'information ainsi que l'efficacité de la collaboration.

En nous adaptant à ces nouvelles réalités, nous serons guidés par les valeurs durables de la fonction publique : *respect de la démocratie, respect envers les personnes, intégrité, intendance et excellence*. Ces valeurs continueront à définir notre rôle et nos fonctions, à titre de fonctionnaires. Grâce à une solide approche de travail fondée sur ces valeurs il sera plus facile d'affronter des situations complexes. Il s'agira aussi de soutenir les efforts visant à créer une culture de l'innovation et de la prise intelligente de risques au gouvernement.

#### **COMITÉ CONSULTATIF NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE**

Les membres du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre (le Comité) offrent au Premier ministre un point de vue externe sur les principaux enjeux qui touchent la fonction publique.

#### **Campagne « Odroguepourmoi de Santé Canada »**

Cette campagne de prévention de la toxicomanie chez les jeunes, qui s'inscrit dans la Stratégie nationale antidrogue, est la première que mène le gouvernement du Canada auprès des jeunes âgés de 13 à 15 ans au moyen des médias sociaux, comme Facebook, Twitter et YouTube. Elle encourage le dialogue entre pairs au sujet des effets néfastes des drogues et de la façon de dire « non ». La campagne connaît du succès auprès des jeunes, avec plus de 647 500 visites enregistrées sur le site Odroguepourmoi, 45 000 personnes qui aiment la page Facebook et 97 000 visionnements sur YouTube.

Le cinquième rapport du Comité est joint au présent rapport. Les membres du Comité réaffirment le rôle essentiel que joue la fonction publique, par les services qu'elle offre aux Canadiens et au gouvernement. Ils soulignent que le renouvellement est plus impératif que jamais, compte tenu du monde complexe et changeant dans lequel nous vivons.

Dans son rapport, le Comité réclame ce qui suit :

- *Transformer les processus, les systèmes et la culture*, au moyen de technologies éprouvées, pour offrir de meilleurs services aux Canadiens et moderniser les services administratifs à l'échelle de la fonction publique.
- *Investir dans la réflexion à long terme* — un des rôles les plus importants de la fonction publique.
- *Examiner le régime de surveillance*, en vue de réduire les exigences de rapports multiples, sans sacrifier la responsabilisation.

L'analyse et les recommandations précieuses du Comité devraient être lues conjointement au présent rapport. Elles montrent comment les enjeux et les préoccupations de la fonction publique se répercutent chez les citoyens de partout au Canada et nous rappellent l'importance d'obtenir des conseils de l'extérieur sur les questions qui touchent tous les Canadiens.

### **UN ENGAGEMENT ENVERS L'EXCELLENCE**

Les Canadiens ont besoin d'une fonction publique très performante qui est en mesure de produire des résultats dans un monde qui change rapidement, et ils s'attendent à une telle performance.

Que les efforts de renouvellement se concentrent sur l'effectif ou sur le milieu de travail, l'objectif est d'atteindre l'excellence dans tous les aspects de nos activités — dans la gestion, les politiques, la prestation de programmes et de services ainsi que la réglementation.

L'excellence se manifestera différemment dans les nombreux domaines d'activités du gouvernement, mais dans tous les cas, il s'agira de se concentrer sur les résultats ainsi que de s'adapter et de réagir à un environnement complexe.

### ***Gestion***

La fonction publique du Canada a une bonne réputation à l'échelle internationale en matière de rendement organisationnel et de gestion financière de haute qualité. Nous avons beaucoup investi dans notre capacité à ce chapitre. Aujourd'hui, nous procédons à la planification selon les objectifs stratégiques déclarés; nous mesurons les résultats obtenus et en faisons rapport; et nous comprenons et appliquons les principes et les pratiques de la gestion moderne de la fonction publique.

Il s'agit maintenant de miser sur nos forces dans ces domaines, puis de cerner les tâches que le gouvernement doit accomplir lui-même et celles qui sont mieux accomplies par d'autres. Lorsque d'autres ressources pourront accomplir certaines tâches, nous devons faire preuve d'ouverture et développer la compétence de passer de la capacité d'effectuer ce travail nous-mêmes à celle de travailler en partenariat avec les autres ressources qui s'en chargeront en notre nom.

Particulièrement en cette période de contraintes budgétaires, les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la direction des employés et la gestion axées sur l'excellence du rendement. Pour y arriver, ils doivent être en mesure de planifier efficacement et de s'assurer que le personnel cible les priorités. Les gestionnaires doivent être capables d'engager le personnel dans la recherche de meilleurs moyens d'offrir les services. Ils doivent maintenir la motivation des employés en période d'incertitude et collaborer au-delà des limites de chaque ministère pour atteindre des objectifs partagés. Les gestionnaires doivent pousser leur réflexion au-delà des préoccupations actuelles afin de s'assurer qu'ils ont la capacité de s'attaquer également aux priorités futures.

## ***Politiques***

Comme le souligne le Comité consultatif nommé par le Premier ministre dans son rapport actuel, dans l'environnement complexe d'aujourd'hui, il est essentiel que la fonction publique conserve la capacité de fournir des conseils de haute qualité en matière de politiques à long terme. Même si une bonne partie de notre travail aura des objectifs précis et un horizon plus court, nous devons toujours être en mesure d'élargir notre réflexion sur les questions de politiques à plus grande portée et à long terme qui touchent notre pays.

L'excellence en matière de politiques signifie de s'appuyer sur des faits et des analyses dans la préparation de conseils au gouvernement. La simple information — peu importe sa source — ne peut se substituer au savoir ni à la rigueur analytique.

L'excellence en matière de politiques repose aussi sur la collaboration. Comme les enjeux sont maintenant tellement complexes et interdépendants, nous devons apprendre à mieux travailler horizontalement, avec des collègues d'autres organisations et à l'extérieur des limites de la fonction publique.

Une mobilisation renforcée — avec les autres ordres de gouvernement, le milieu universitaire, les groupes de réflexion, les organisations non gouvernementales et les citoyens — aidera à accroître la qualité de nos conseils de la fonction publique et engendra de meilleurs résultats pour les Canadiens.

L'une des forces de la démocratie canadienne réside dans le rôle que joue la fonction publique en donnant aux ministres des conseils professionnels et non partisans au sujet des politiques. Ce rôle est au cœur des valeurs de notre fonction publique.

## ***Prestation de programmes et de services***

Les meilleurs conseils en matière de politiques ont peu de valeur sans une mise en œuvre solide. L'excellence dans la prestation de programmes et de services signifie de transformer les

orientations de politiques claires des ministres en résultats concrets pour les Canadiens.

Il y a une dizaine d'années, le Canada était considéré comme un chef de file international en matière de prestation de services, grâce à des initiatives comme *Gouvernement en direct*, mais nous sommes en perte de vitesse. Dans cet univers numérique, notre approche « verticale », ministère par ministère, de prestation de services n'est pas seulement inefficace, elle n'arrive pas à répondre aux attentes des Canadiens, qui réclament des guichets uniques où toute une gamme de services serait offerte.

Nous avons aujourd'hui une occasion de récupérer le rôle de leader dont nous avons déjà joui en matière de prestation de programmes et de services. En normalisant davantage les systèmes et en assurant leur interopérabilité, nous pouvons simplifier et moderniser l'exécution de nos programmes et services. En adoptant une approche

pangouvernementale, nous pouvons réduire les coûts tout en améliorant la qualité des services offerts aux Canadiens. Nous serons en mesure de leur offrir des services rapides et de haute qualité, auxquels ils s'attendent maintenant dans tous les autres aspects de leur vie.

#### **Examen des services administratifs**

Dans le cadre de l'Examen des services administratifs, instauré dans le budget de 2010, on étudie des moyens de simplifier, de normaliser et de consolider la prestation des services et des processus administratifs internes (p. ex. les services de technologies de l'information et les biens réels) et des services aux Canadiens. L'Examen nous aidera à transformer notre modèle opérationnel en opérant une transition de systèmes inefficaces et morcelés à des approches pangouvernementales intégrées qui nous permettront d'améliorer la prestation des services tout en diminuant les coûts.

#### **Réglementation**

La réglementation efficace est une responsabilité essentielle du gouvernement. La réglementation est indispensable à la santé et à la sécurité des Canadiens, à la protection de l'environnement,



au fonctionnement harmonieux de l'économie ainsi qu'à la préservation de nos droits et libertés individuels.

L'excellence en matière de réglementation est une question de compréhension et d'équilibre des intérêts des intervenants. Elle consiste à gérer efficacement les risques et à voir à ce que les coûts liés à la conformité aux règlements soient raisonnables pour ceux qui y sont assujettis. De plus en plus, cette excellence équivaut aussi à collaborer étroitement avec les organes de réglementation d'autres administrations pour rationaliser et uniformiser les processus et les exigences. Enfin, cette excellence signifie d'être transparents dans le processus décisionnel ainsi que de communiquer efficacement avec les intervenants et les citoyens.

Le Conseil États-Unis–Canada de coopération en matière de réglementation et la Commission de réduction des formalités administratives sont deux initiatives gouvernementales annoncées récemment qui, avec notre soutien, donneront lieu à une réglementation plus efficace pour les Canadiens.

En résumé, ces aspects (gestion, politiques, prestation de programmes et de services et réglementation) constituent les principales responsabilités de la fonction publique. Nous devons produire des résultats dans toutes ces dimensions de notre responsabilité si nous voulons être à la hauteur des attentes du gouvernement et des Canadiens.

### **PRIORITÉS POUR 2011**

Au cours des dernières années, on a demandé aux sous-ministres et aux organismes centraux de donner suite aux priorités mesurables énoncées dans les plans d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Cette approche a permis d'assurer des progrès continus par rapport aux quatre piliers du renouvellement : *planification intégrée, recrutement, perfectionnement des employés et renouvellement du milieu de travail.*

Dorénavant, nos activités de renouvellement s'articuleront autour des trois grands thèmes suivants : *mobilisation des employés au programme d'excellence, renouvellement de l'effectif et renouvellement du milieu de travail.*

### ***Mobilisation des employés au programme d'excellence***

J'ai souvent eu l'occasion de présenter ma vision de l'excellence. Elle représente un engagement partagé à préserver une culture de rendement élevé dans la fonction publique.

Au cours des prochains mois, je veux que les administrateurs généraux et tous les gestionnaires soient plus explicites dans leur quête de l'excellence. Je leur demande d'établir des objectifs de renouvellement clairs, de travailler à améliorer la capacité organisationnelle d'atteindre ces objectifs ainsi que de favoriser l'atteinte des objectifs de renouvellement à tous les niveaux de leur organisation.

### ***Renouvellement de l'effectif***

Pour atteindre l'excellence, il faut d'abord avoir des personnes compétentes et motivées, alignées sur les objectifs de l'organisation. Les personnes qui composent la fonction publique d'aujourd'hui apportent leur engagement, leur savoir-faire et leur expérience. Il sera primordial de tirer pleinement parti de leurs contributions pour atteindre des résultats pour les Canadiens. Cette démarche nécessite des données et une planification solides en ce qui a trait à l'effectif, un recrutement adapté et un investissement ciblé dans le perfectionnement des

#### **Activités du Camp de culture de collaboration (C3)**

Les fonctionnaires continuent de chercher des moyens d'abattre les cloisons pour collaborer plus efficacement. Les activités du C3 en sont un exemple récent. Ces activités d'apprentissage gratuites (conférences, ateliers, réseautage et mentorat) sont organisées par des fonctionnaires à l'intention de leurs pairs, et ce, dans le but de partager et de propager la notion du pouvoir et de la collaboration et de sa valeur.

employés, afin de satisfaire des besoins organisationnels précis.

Un engagement au renouvellement signifie de s'engager à perfectionner les employés actuels et à tirer le meilleur parti des compétences et des talents de chacun. J'encourage aussi tous les employés à s'investir activement dans leur perfectionnement professionnel en trouvant des occasions de collaborer et d'échanger avec des pairs, en établissant des liens avec des mentors et en recherchant des occasions d'obtenir des affectations élargies.

Une excellente gestion, au niveau des administrateurs généraux et dans l'ensemble de l'organisation, permettra aux employés de se fixer des objectifs ambitieux et de les atteindre. Notre but devrait être de transformer le rendement, d'établir des normes élevées et de s'attendre à ce que les employés les atteignent.

### ***Renouvellement du milieu de travail***

Un milieu de travail moderne et sain favorise la productivité, un effectif plus mobilisé et l'atteinte de meilleurs résultats pour les Canadiens. Les administrateurs généraux et les gestionnaires ont la responsabilité de créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être, le bien-être et la productivité de nos employés.

Après le dépôt de mon dernier rapport, j'ai sollicité, sur GCPEDIA, des avis sur les façons de renouveler nos milieux de travail. On a émis plusieurs idées, dont j'ai fait part aux administrateurs généraux. La plupart des idées concernaient à juste titre la nécessité d'un changement de culture dans la fonction publique. Nous devons développer une culture plus axée sur le rendement, la collaboration et l'innovation en faisant, par exemple, un meilleur usage des outils Web 2.0 pour exercer nos activités.

Je sais que nous pouvons encore améliorer grandement les systèmes administratifs internes et les processus opérationnels courants. Nous devons aussi améliorer notre capacité de planifier, à tous les niveaux de l'organisation, et évaluer les progrès

réalisés. La clarification des objectifs contribue à aligner les efforts et à améliorer les résultats. Nous devons renforcer notre capacité d'exécution pour réaliser des projets, depuis l'étape du remue-méninges jusqu'à l'atteinte de résultats significatifs et mesurables.

Enfin, toutes nos activités doivent demeurer fermement enracinées dans les valeurs de la fonction publique. Voilà les solides assises sur lesquelles nous construirons la fonction publique de demain.

### **COMMUNICATION DE RAPPORTS**

On demande aux administrateurs généraux de faire rapport, d'ici le 1<sup>er</sup> février 2012, de leurs efforts et de leurs réalisations à l'appui du renouvellement. En particulier, ils rendront compte de l'atteinte de l'excellence au sein de leur organisation, selon les thèmes suivants :

#### *1) Mobilisation des employés au programme d'excellence*

- Quels objectifs de renouvellement ont-ils fixés pour permettre aux employés d'atteindre l'excellence dans tous leurs secteurs d'activités?
- Quelle est leur capacité organisationnelle d'atteindre ces objectifs, et quelles mesures ont-ils prises pour corriger les lacunes?
- Quel est le niveau de mobilisation de leurs employés, et quelles mesures ont-ils prises pour accroître cette mobilisation?

#### *2) Renouvellement de l'effectif*

- Quel est le niveau d'efficacité de leur organisme au chapitre de la gestion des personnes, du rendement et des connaissances? Comment la diversité est-elle intégrée dans la culture organisationnelle? Comment l'utilisation des deux langues officielles est-elle favorisée? Comment ces aspects s'améliorent-ils?

3) *Renouvellement du milieu de travail*

- Comment ont-ils favorisé la planification, la collaboration et les nouvelles façons de travailler au sein de leur organisation?

## **V. Conclusion**

Il nous revient à tous de mettre à profit les investissements des cinq dernières années dans le renouvellement et de nous concentrer sur la création de la fonction publique de l'avenir. À cette fin, nous devons changer notre manière de travailler et d'établir des relations les uns avec les autres, sans perdre de vue nos valeurs traditionnelles et notre vocation qui consiste à servir le Canada.

En ayant l'excellence comme mot d'ordre, nous nous appuyerons sur l'engagement et le professionnalisme qui caractérisent depuis longtemps la fonction publique du Canada. Nous avons la responsabilité de montrer aux Canadiens que ce qu'ils investissent dans leur fonction publique leur rapporte le maintien d'institutions publiques plus solides qui peuvent répondre à leurs besoins de manière plus efficace et efficiente.

J'ai pu constater ce dont nous sommes capables lorsque confrontés à un défi. Bien que je tiens toujours les administrateurs généraux responsables, j'exhorte tous les fonctionnaires à trouver des façons, quelles qu'elles soient, d'accroître notre capacité de soutenir et de renforcer notre grand pays. Pour atteindre le niveau d'excellence visé, tous les fonctionnaires devront se mobiliser et collaborer, et faire preuve de créativité.

Les fonctionnaires peuvent prendre part au renouvellement, et je les encourage à le faire.

## Annexe A : La fonction publique fédérale en chiffres – profil démographique de 2010

Cette annexe présente des données démographiques sélectionnées sur la fonction publique (FP)<sup>1</sup> fédérale ainsi que sur l'effectif de la direction (EX).

### Nombre d'employés

FP : **283 000** EX : **6 784** (2,4 %)

EX moins 1 : **12 078** EX moins 2 : **18 108**

Sous-ministres (SM) : **45** SM délégués (SMD) : **32**

- Les priorités du gouvernement déterminent l'effectif de la FP. Les récentes augmentations sont principalement liées à la sécurité interne et externe (quatre des cinq plus grands ministères) et à la santé.
- La FP représente actuellement 0,83 % de la population canadienne, un taux inférieur à ceux des années 1980 et du début des années 1990, qui se rapprochaient de 1 %.

---

<sup>1</sup> Par « fonction publique », on entend l'administration publique centrale, c'est-à-dire les ministères et les organismes dont l'employeur officiel est le Conseil du Trésor, et les organismes qui ont un employeur officiel autre (principalement l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches du Canada). Les données proviennent essentiellement du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et ont été mises à jour le 31 mars 2010, sauf indication contraire. Les années utilisées aux fins de comparaison marquent habituellement le début d'une tendance, visent la période postérieure à l'examen des programmes, ou représentent la première année où des données fiables étaient disponibles (comme l'année 1983, utilisée dans les rapports annuels précédents).

### Âge moyen

FP : **43,9 ans** EX : **50,1 ans**

EX-01 à EX-03 : **49,9 ans** EX-04 et EX-05 : **53,5 ans**

EX moins 1 : **48,4 ans** EX moins 2 : **45,7 ans**

SM : **53,9 ans** SMD : **54,4 ans**

- Depuis 2005, l'âge moyen des fonctionnaires a commencé à diminuer lentement (de 44,3 ans en 2005 à 43,9 ans en 2010). On s'attend à ce que cette baisse se poursuive au cours des prochaines années.
- Depuis 2005, le taux de EX âgés de plus de 50 ans a diminué, passant de 58,9 % à 53,3 %.
- L'âge moyen des SM et des EX (aux niveaux inférieurs et supérieurs) est stable depuis 2003.

### Années d'expérience

FP – 0 à 4 ans : **23,1 %** FP – 15 à 24 ans : **21,7 %**

FP – 5 à 14 ans : **36,7 %** FP – 25 ans et plus : **18,6 %**

- Après avoir augmenté graduellement de 1983 à 2007, la proportion de fonctionnaires ayant plus de 25 ans d'expérience a commencé à diminuer lentement. Depuis 2007, la proportion de fonctionnaires ayant de 15 à 24 ans d'expérience a également diminué, tandis que les proportions de fonctionnaires ayant de 5 à 14 ans et de 0 à 4 ans d'expérience ont augmenté.

### Mobilité dans l'administration publique centrale (2009-2010)

Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée : **16 304**

Retraites et départs : **9 330**

Promotions : **22 965** Mutations : **21 010**

- Au cours des cinq dernières années, l'effectif est devenu plus mobile : le nombre de nouveaux employés nommés pour une période indéterminée a augmenté (en provenance surtout du grand public); la mobilité interne (promotions et mutations) s'est accrue (de 13,9 % à 19,1 %); le nombre total de départs a doublé, la raison principale étant la retraite (72 %).

- La plupart des déplacements se font au sein du même ministère; moins de 5 % des déplacements se font entre deux ministères.
- En ce qui concerne le maintien de l'effectif, le taux de départ chez les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée est demeuré faible (entre 1 % et 3 %) au cours de la dernière décennie.

#### **Types d'employés**

Nommés pour une période indéterminée : **86,2 %** Nommés pour une période déterminée : **9,1 %**

Occasionnels et étudiants : **4,8 %**

- Récemment, l'embauche d'employés pour de courtes périodes (employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, étudiants et employés temporaires) s'est accrue, la FP répondant aux besoins découlant de la récession, de la mise en œuvre du Plan d'action économique et de la prestation de services additionnels aux Canadiens, notamment dans des domaines comme l'assurance-emploi.
- Depuis 1983, la proportion d'employés nommés pour une période indéterminée est demeurée plutôt stable.

#### **Première langue officielle**

FP : français : **29,0 %** anglais : **71,0 %**

EX : français : **30,0 %** anglais : **70,0 %**

- La représentation des langues officielles au sein de la FP est plutôt stable depuis plus de 25 ans.



**Représentation des groupes désignés au sein de l'administration publique centrale par rapport à leur disponibilité dans la population active (DPA) – 2009-2010<sup>2</sup>**

Minorités visibles

FP : 11,6 %; DPA : 13,0 % EX : 7,3 %; DPA : 7,7 %

Nouveaux employés FP : 21,2 %; DPA : 12,4 %

Personnes handicapées

FP : 5,6 %; DPA : 4,0 % EX : 5,7 %; DPA : 4,0 %

Nouveaux employés FP : 3,1 %; DPA : 4,0 %

Autochtones

FP : 4,2 %; DPA : 3,8 % EX : 3,7 %; DPA : 4,3 %

Nouveaux employés FP : 4,6 %; DPA : 3,0 %

Femmes

FP : 55,1 %; DPA : 52,8 % EX : 44,1 %; DPA : 45,5 %

Nouveaux employés FP : 55,5 %; DPA : 52,3 %

- Bien que la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi ait augmenté, de manière générale et parmi les EX, au cours des dernières années, elle n'équivaut pas à la DPA pour tous les groupes désignés.
- La proportion de EX de sexe féminin a fortement augmenté depuis 1983, leur nombre ayant pratiquement triplé depuis 1998.

**De plus amples données démographiques sont accessibles sur le site Web du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines :**

<http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo-fra.asp>

<sup>2</sup> La DPA pour un groupe visé par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage des citoyens du groupe qui exercent, au Canada, une profession ayant son équivalent dans la FP (selon les données du Recensement de 2006). Les données sur les nouveaux employés proviennent de la Commission de la fonction publique. L'effectif est composé des employés des organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

## Annexe B : Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique — Rapport d'étape

La présente annexe résume les progrès réalisés par rapport aux engagements pris dans le Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique, dont ont fait rapport 36 ministères et organismes pour l'année prenant fin le 31 mars 2011.

### INTÉGRATION DU RENOUVELLEMENT

*On a demandé aux administrateurs généraux de faire rapport de ce qu'ils ont fait pour continuer à s'acquitter de leurs responsabilités au chapitre du renouvellement et pour incorporer davantage les trois premiers piliers du renouvellement dans leur culture organisationnelle.*

Engagements pour 2010-2011	Progrès et résultats
<p><b><i>Planification intégrée</i></b></p> <p>La planification est le fondement d'une gestion axée sur l'excellence. Elle doit être accompagnée d'une mise en œuvre efficace et de solides rapports sur les résultats. L'objectif consiste à orienter les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles nécessaires et à les intégrer dans la planification en vue de permettre au gouvernement de s'acquitter de son mandat.</p>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 sur 36 ont un plan d'activités intégré en place.</li> <li>• 27 sur 36 incorporent les ressources financières, d'actif et d'information, en plus des considérations relatives aux ressources humaines dans leur plan.</li> <li>• 32 sur 36 ont rendu leurs processus de planification de plus en plus intégrés, inclusifs et robustes. Plusieurs ont intégré des outils de soutien, des activités d'apprentissage et l'engagement plus systématique des acteurs clés dans la planification organisationnelle.</li> </ul>

<p><b>Recrutement</b></p> <p>Il est recommandé de poursuivre les initiatives de recrutement ciblé et coordonné, en respectant les besoins opérationnels. Cette démarche doit miser sur les gains d'efficacité de sorte à créer une fonction publique diversifiée et représentative.</p>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 sur 36 ont recruté plus de 2 500 nouveaux employés du postsecondaire pour une période indéterminée.</li> <li>• 24 sur 36 ont ciblé des communautés particulières ou des professionnels en milieu de carrière, ou les deux, pour combler les écarts existants ou prévus de l'effectif.</li> <li>• 17 sur 36 ont participé activement à des salons de l'emploi ou étaient engagés activement à titre de champion des universités.</li> </ul>
<p><b>Perfectionnement des employés</b></p> <p>Il est essentiel pour toute organisation à haut niveau de rendement de gérer ses talents au moyen d'une méthode systématique et intégrée de gestion du rendement et de l'apprentissage.</p>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 sur 36 ont en place un régime robuste de gestion du rendement ou de gestion des talents au niveau de la direction, ou les deux, et ont déjà élargi cette approche au sein de l'organisation ou prévoient le faire.</li> <li>• 12 sur 36 ont intégré officiellement l'apprentissage et des plans d'apprentissage au processus de gestion du rendement.</li> <li>• 25 sur 36 ont investi dans de nouveaux outils, cours et programmes ainsi que dans d'autres possibilités de perfectionnement, en ciblant divers groupes d'employés.</li> <li>• 16 sur 36 ont instauré des initiatives de mentorat, d'accompagnement ou d'intégration ou les ont améliorées.</li> </ul>

## RENOUVELLEMENT DU MILIEU DE TRAVAIL

*En plus de demander aux administrateurs généraux d'incorporer le renouvellement à l'échelle de leur organisation, on leur a demandé de faire rapport des mesures qu'ils ont prises pour faire progresser le renouvellement dans quatre domaines précis, à l'appui du renouvellement du milieu de travail.*

Engagements pour 2010-2011	Progrès et résultats
<p><b>Soutien des gestionnaires</b></p> <p>Les gestionnaires sont à la fois les créateurs et les porteurs de la culture institutionnelle. Ce sont eux qui font en sorte que les principes et les buts du renouvellement deviennent les réalités du travail quotidien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs généraux mobiliseront leurs gestionnaires et encourageront leur collectivité. Ils permettront à ces derniers d'améliorer la gestion de leur personnel et de leur rendement, en les dotant des outils et des compétences nécessaires et en leur apportant le soutien dont ils ont besoin.</li> <li>• Les administrateurs généraux se serviront du Parcours d'apprentissage pour les gestionnaires de l'École de la fonction</li> </ul>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 sur 36 ont établi ou amélioré un réseau des gestionnaires.</li> <li>• 19 sur 36 font participer activement leur communauté de gestionnaires en soutenant l'infrastructure du réseau; en désignant des champions au niveau de la haute direction ainsi qu'en tenant diverses activités d'apprentissage et de réseautage à l'intention des gestionnaires.</li> <li>• 32 sur 36 offrent continuellement aux gestionnaires des outils, des cours et la formation pratiques ainsi que des possibilités de perfectionnement.</li> <li>• 18 sur 36 utilisent les parcours d'apprentissage pour les gestionnaires de l'École de la fonction publique du Canada.</li> </ul>

<p>publique du Canada (EFPC) et harmoniseront les activités d'apprentissage à l'intention des gestionnaires de leur organisation avec les services offerts par l'EFPC.</p>	
<p><b>Gestion du savoir</b></p> <p>Notre savoir et l'information mise à notre disposition sont des atouts gouvernementaux importants. Il faut les saisir systématiquement et les transmettre aux gens et à l'ensemble des organisations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs généraux évalueront leur approche de la gestion du savoir et de l'information en tant qu'atouts gouvernementaux; ils y apporteront également des améliorations.</li> <li>• Les administrateurs généraux intégreront des éléments du transfert des connaissances dans leurs stratégies de gestion des talents et de planification de la relève en ce qui a trait aux postes de cadre supérieur et autres postes d'importance capitale.</li> </ul>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 sur 36 ont en place une approche ou une stratégie de gestion des connaissances, ainsi que des outils et des systèmes pour les appuyer, à des degrés variables.</li> <li>• 14 sur 36 ont incorporé des considérations relatives à la gestion des connaissances aux processus de gestion du rendement et aux stratégies de relève.</li> </ul>

<p><b>Innovation</b></p> <p>L'innovation consiste à apporter des changements au mode de fonctionnement, c'est-à-dire le rendre plus efficace et efficient. Nous avons besoin d'autres idées, de nouvelles méthodes de travail, d'une souplesse accrue, de plus d'expériences et d'une meilleure mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs généraux favoriseront une culture de l'innovation, tant dans la gestion de leur organisation que dans leur mode de prestation de services aux Canadiens et dans leur méthode de mobilisation de la population. Ils pourront, entre autres, utiliser les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ la création de solides réseaux d'employés et de gestionnaires;</li> <li>◦ l'aménagement d'environnements de travail favorisant la collaboration;</li> <li>◦ la réduction additionnelle du « labyrinthe de règles »;</li> <li>◦ l'essai de technologies Web 2.0 comme GCPEDIA.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 sur 36 ont établi ou soutenu des réseaux d'employés (en plus des communautés de gestionnaires), notamment des communautés de bonne pratique, des communautés fonctionnelles et d'autres forums horizontaux ou équipes de travail.</li> <li>• 25 sur 36 ont adopté de nouveaux outils et de nouvelles applications pour favoriser la collaboration et la modernisation du milieu de travail (p. ex., vidéoconférences, messagerie instantanée, collecticiels, fonctionnalité bureautique améliorée et systèmes de gestion Web améliorés).</li> <li>• 11 sur 36 ont réduit davantage leur labyrinthe de règles, particulièrement au niveau de la dotation et de la gestion des RH.</li> <li>• 28 sur 36 ont expérimenté les technologies internes Web 2.0 (p. ex., wikis internes, blogues organisationnels et outils de réseautage social) ainsi que des applications pangouvernementales comme GCPEDIA et GCFORUMs.</li> <li>• 19 sur 36 ont investi dans les systèmes administratifs, en insistant particulièrement sur l'automatisation des demandes liées aux RH (p. ex., dotation et systèmes de classification « accélérés »), et ont lancé des portails de services de RH en ligne à guichet unique.</li> <li>• 16 sur 36 ont adopté le Processus opérationnel commun des ressources humaines.</li> </ul>
---	--

<p><b>Valeurs de la fonction publique</b></p> <p>Les valeurs revêtent une grande importance. Elles sous-tendent le renouvellement de la fonction publique. En servant les Canadiens, notre institution continuera à prendre appui sur les valeurs de la fonction publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs généraux s'inspireront des pratiques exemplaires recensées par le groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif que dirigeait Monique Collette (bilinguisme, diversité et communications) et ils tenteront de les mettre en application.</li> <li>• La dirigeante principale des ressources humaines achèvera la mise à jour du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique d'ici l'automne 2010, et les administrateurs généraux élaboreront leurs codes organisationnels et les mettront en application d'ici le 31 mars 2011.</li> <li>• Les administrateurs généraux inviteront les employés à discuter des valeurs et de l'éthique.</li> </ul>	<p>Rapports des administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est prévu que le Code de valeurs et d'éthique pour le secteur public (le Code) soit déposé au printemps 2011.</li> <li>• 31 sur 36 ont adapté leur code ministériel en prévision du Code. Tous les codes ministériels sont fondés en grande partie sur les consultations avec les employés.</li> <li>• 27 sur 36 prennent les mesures pour intégrer le Code en permanence dans la culture de l'organisation. Il s'agit notamment de promouvoir un dialogue soutenu à partir de scénarios, d'élaborer de nouveaux modules de cours ainsi que d'incorporer les valeurs et l'éthique aux programmes existants de formation et d'orientation. Nombre d'entre eux ont aussi désigné des champions des valeurs et de l'éthique au niveau de la haute direction et établi des divisions spécifiquement axées sur les valeurs et l'éthique.</li> <li>• Tous les ministères ont indiqué avoir pris des engagements et des mesures pour tenir compte des considérations relatives à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles.</li> </ul>
---	--

## **Annexe C : Rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre**

### **MESSAGE DES COPRÉSIDENTS**

---

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

Au cours des quatre dernières années, nous avons vu les enjeux évoluer en même temps que le monde — et de façon radicale dans un certain sens. Nous avons aussi constaté des progrès bien réels dans la façon dont la fonction publique a su relever de nouveaux défis et profiter de nouvelles occasions.

Le monde étant en pleine mutation, nous considérons la fonction publique comme un instrument essentiel au bien-être de tous les Canadiens et comme une source de stabilité au chapitre de l'élaboration des politiques d'intérêt public. Cela exige une vision et une stratégie à long terme prévoyant une structure et des outils qui permettront à la fonction publique de répondre aux attentes de la population.

Nous croyons que le moment est propice pour que la fonction publique transforme son modèle opérationnel et sa méthode de prestation des services. Il lui faudra notamment veiller à ce que les postes soient occupés par les bonnes personnes, afin de bien servir la population canadienne et son gouvernement, maintenant et dans le futur.

Comme toujours, nous saluons votre volonté de faire de la fonction publique une institution de premier ordre. En ce qui nous concerne, il nous importe encore et toujours d'offrir des conseils sur les questions importantes qui touchent la fonction publique.

L'honorable  
Paul M. Tellier

L'honorable  
David Emerson



## **TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>PARTIE I : CONTEXTE DU CHANGEMENT</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE II : RÉTROSPECTION</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE III : OBSERVATIONS</b>	<b>3</b>
1. TRANSFORMATION	4
2. RÉFLEXION À LONG TERME	6
3. OBSERVATIONS SUR LE RÉGIME DE SURVEILLANCE	7
<b>PARTIE IV : RECOMMANDATIONS</b>	<b>8</b>
1. TRANSFORMER LES PROCESSUS, LES SYSTÈMES ET LA CULTURE	8
2. INVESTIR DANS LA RÉFLEXION À LONG TERME	9
3. RÉGIME DE SURVEILLANCE	10
<b>PARTIE V : SUITE DES CHOSES</b>	<b>10</b>
PROCHAINES ÉTAPES	10
<b>ANNEXE : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE</b>	<b>12</b>



## **PARTIE I : CONTEXTE DU CHANGEMENT**

Dans les rapports précédents, nous avons parlé du milieu complexe dans lequel la fonction publique évolue. Or, les circonstances actuelles ne posent pas moins de défis. Malgré les programmes de relance mis en place par les gouvernements du monde entier, l'économie mondiale demeure imprévisible et la reprise sera longue. Bon nombre de gouvernements doivent maintenant rétablir l'équilibre budgétaire, et tous devront faire des choix difficiles à mesure que les initiatives de relance céderont la place à celles visant à réduire leur déficit.

Nul doute que nous venons de traverser une période hors du commun. Le Canada s'est tiré de la récente crise financière et économique bien mieux que de nombreux pays, et ce, en raison de la vigueur de ses institutions financières, de la rigueur de sa réglementation et de saines politiques fiscales et monétaires. La fonction publique, pour sa part, a fait preuve de leadership et de professionnalisme dans la mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement, comme la vérificatrice générale l'a mentionné dans son dernier rapport.

Malgré ces succès, bien des secteurs de notre économie ont de la difficulté à s'adapter aux nouvelles circonstances. De plus, le Canada dans son ensemble doit se faire à un paysage géopolitique changeant pour demeurer concurrentiel à l'échelle mondiale. Comme nous l'avons déjà mentionné, le concours de la fonction publique est vital pour que le pays se taille une place sur la scène internationale et y joue son rôle.

Quant à la fonction publique, elle doit s'adapter à de nouvelles réalités « locales », y compris les incidences des examens stratégiques menés dans les ministères, le gel des budgets de fonctionnement et les résultats attendus de l'Examen des services administratifs. Ces nouvelles réalités ne font que souligner la nécessité d'un changement. La fonction publique devra par conséquent :

- transformer ses méthodes de travail afin de gagner en efficacité et de poursuivre ses efforts pour atteindre l'excellence dans la prestation de services aux Canadiens;
- demeurer une instance stable et propice à la réflexion stratégique à moyen et à long terme au sujet des questions de politique publique;
- demeurer apte à répondre aux besoins évolutifs des Canadiens.

## **PARTIE II : RÉTROSPECTION**

*Le renouvellement n'est pas une destination, mais bien une quête perpétuelle.*

Au cours des quatre dernières années, le Comité s'est penché sur un large éventail de questions touchant au renouvellement de la fonction publique. Conscients de l'importance d'une fonction publique bien rodée, diverse et non partisane pour le succès du Canada, nous avons donné des conseils sur la façon d'améliorer et de renforcer cette institution nationale.

Nous estimons que nos efforts ont porté leurs fruits. Nous nous réjouissons d'avoir contribué au renouvellement et d'avoir accéléré la mise en œuvre de certaines initiatives. Sous la gouverne du Premier ministre et de celle du greffier du Conseil privé, la plupart de nos recommandations ont déjà été mises en application ou sont en voie de l'être. Mentionnons notamment les suivantes :

- La fonction publique a adopté un modèle de recrutement mieux coordonné et davantage axé sur la demande.
- Le cadre de gouvernance des ressources humaines a été simplifié et réaligné. Les sous-ministres sont désormais pleinement responsables de la gestion des ressources humaines.

- Le régime de gestion du rendement des sous-ministres a été remodelé, et les démarches en vue d'établir un régime tout aussi rigoureux pour l'ensemble de la haute direction ont grandement progressé.
- Le projet de modernisation du système de rémunération a été approuvé par le Cabinet et va de l'avant.

Dans nos deux premiers rapports, nous avons mis l'accent sur les mesures fondamentales à prendre pour renforcer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Sans mettre de côté l'adoption de bonnes pratiques à cet égard, les troisième et quatrième rapports étaient davantage axés sur la nécessité d'une réforme globale. Voici quelles étaient alors les priorités :

- encourager la gestion du risque et réduire l'écheveau de règles pour se concentrer sur les résultats;
- moderniser les systèmes et exploiter la technologie pour accroître l'efficacité de l'administration publique;
- élaborer de nouvelles façons de faire pour mieux servir les Canadiens;
- demeurer à l'écoute des Canadiens et demeurer à l'affût des développements sur la scène internationale pour conseiller le gouvernement de façon éclairée sur les politiques.

À l'aube de sa cinquième année d'existence, le Comité continuera de se consacrer à ces objectifs, car la réalisation de progrès à ces égards prend du temps et exige une attention soutenue.

### **PARTIE III : OBSERVATIONS**

D'après ce que nous avons appris au cours de la dernière année, le renouvellement nous semble plus impératif que jamais. Il est d'ailleurs ressorti de nos réflexions que les domaines suivants nécessitaient une attention particulière.

## 1. TRANSFORMATION

En tant qu'institution, la fonction publique doit continuellement renouveler ses façons de faire. À notre avis, aussi bien les processus et les systèmes opérationnels que les pratiques de gestion des ressources humaines ont besoin d'être renouvelés.

### *Le modèle opérationnel*

Il y a une dizaine d'années, la fonction publique du Canada jouissait d'une renommée internationale en raison de son travail de pionnier dans le domaine numérique, avec son initiative de gouvernement en ligne. Pour diverses raisons, elle tire maintenant de l'arrière en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies et l'adoption de processus de travail pangouvernementaux. Le modèle opérationnel déjà en place — constitué de services administratifs fragmentés — est inefficace et coûteux.

Cette situation souligne l'importance de mener à bien l'Examen des services administratifs et de mettre en œuvre les mesures qui en sont issues et qui ont été annoncées dans le budget de 2010. Cet examen pangouvernemental des fonctions administratives visait à simplifier les processus opérationnels et les mécanismes de prestation pour améliorer l'accès aux services gouvernementaux et réduire les coûts d'exécution des programmes. Une transformation des pratiques opérationnelles et des technologies permettra à la fonction publique de simplifier, de normaliser et de consolider les infrastructures et les fonctions de soutien administratif. Une telle démarche applicable à l'ensemble de la fonction publique ne pourra qu'accroître sa capacité et améliorer son efficacité opérationnelle et diminuer les coûts administratifs connexes.

Au cours de la mise en œuvre des résultats de cette initiative, il sera important :

- de mettre l'accent sur les activités au cœur du mandat de la fonction publique et de délaissier celles qui ne sont pas essentielles et qui pourraient être exécutées plus efficacement par ou avec le secteur privé;

- de continuer à attirer et à perfectionner des professionnels hautement qualifiés qui sont capables d'exceller dans des tâches axées sur le savoir;
- de voir à ce que des systèmes technologiques et de gestion soient en place pour habiliter ces travailleurs du savoir à bien donner suite aux priorités du gouvernement;
- d'assurer un leadership fort et de veiller à ce que les responsabilités soient clairement définies en ce qui concerne la transformation des processus et des systèmes administratifs, et ce, dans le but de procurer des avantages.

#### *La gestion des personnes*

Le Comité s'est intéressé à l'examen quinquennal en cours de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, c'est-à-dire le cadre législatif régissant la gestion des ressources humaines. Deux lois analogues, soit la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, sont essentielles pour améliorer la gestion des personnes dans la fonction publique. Des liens solides existent entre les efforts de modernisation des cinq dernières années, et les initiatives récentes et en cours à l'appui du renouvellement de la fonction publique. Pour avoir un excellent rendement, cette dernière doit être dotée d'un cadre de gestion des ressources humaines qui soit à la fois moderne, souple et axé sur le risque, et qui est compris et maintenu par des gestionnaires fort compétents et dévoués qui doivent rendre compte des résultats.

Selon nous, d'autres changements législatifs et structurels ne sont ni nécessaires ni souhaitables pour que la gestion des personnes continue de s'améliorer. Les gestionnaires et les chefs de la fonction publique doivent plutôt continuer de développer la culture institutionnelle en appui d'une gestion efficace des personnes. Cette nouvelle culture doit être ancrée dans une vision commune, véhiculée par les valeurs de la fonction publique, des attentes claires et la prise de risques raisonnable. Cela exige aussi que les responsabilités soient clairement définies, y compris les conséquences en cas de faible rendement.

## 2. RÉFLEXION À LONG TERME

Le gouvernement a un long cycle d'activités. Pourtant, ces dernières sont souvent motivées par des besoins et des préoccupations à court terme. Le Comité est heureux de constater que la réflexion à moyen et à long terme demeure un sujet d'intérêt, et nous saluons le travail des comités d'orientation de sous-ministres qui en témoigne. Ce genre d'activités est essentiel à la fonction publique, en ce sens qu'elles lui permettent de remplir son rôle auprès des Canadiens. Elles aident aussi le Canada à composer avec les enjeux nouveaux et elles orientent les décisions du gouvernement à court terme. Pour bien gérer à long terme les enjeux et les activités d'élaboration des politiques, les fonctionnaires doivent entretenir des liens avec toutes les tranches de la société canadienne et solliciter les avis d'experts de l'extérieur.

À notre sens, la réflexion à long terme est plus importante que jamais, car nous sortons d'une période de croissance et de stabilité relative pour entrer dans une période de complexité et d'incertitude à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, nous assistons à une transition majeure sur le marché mondial, y compris un changement dans le rôle des États-Unis — premier partenaire commercial du Canada — et l'ascension de la Chine et de l'Inde, entre autres pays, au rang de puissances économiques. Le Canada doit s'adapter à ces nouvelles réalités dans le contexte politique et économique mondial et savoir en tirer parti.

La fonction publique du Canada se doit d'être prête à aider le gouvernement actuel et les gouvernements futurs à gérer les grandes questions de l'heure : c'est l'une de ses responsabilités premières. Pour s'en acquitter et offrir les meilleurs conseils qui soient au gouvernement, elle doit continuer d'investir dans les activités de recherche, d'analyse et de réflexion stratégique. Nous croyons que son rôle de réflexion stratégique à long terme doit être renforcé, compte tenu notamment de l'incertitude qui règne sur le plan économique. Au moment même où les entreprises canadiennes doivent s'ouvrir davantage sur le monde, la fonction publique doit adopter une perspective plus planétaire pour mettre le Canada sur la voie du succès au XXI<sup>e</sup> siècle.



### 3. OBSERVATIONS SUR LE RÉGIME DE SURVEILLANCE

La volonté du gouvernement de renforcer la reddition de comptes au sein de l'administration publique fédérale est louable, et l'adoption en 2006 de la *Loi fédérale sur la responsabilité* a été un grand pas dans cette direction. Le Comité est néanmoins préoccupé par les effets cumulatifs des divers mécanismes de surveillance et de reddition de comptes qui ont été établis au fil des ans, de même que par les coûts et la complexité du régime de surveillance actuel.

Vu la multiplication des suivis exigés et des obligations de rendre compte sur un large éventail d'activités, nous craignons que les coûts de ce régime complexe soient disproportionnés aux avantages qui en découlent. Pour tout dire, ce ne sont pas tant les nouveaux mécanismes parlementaires qui nous préoccupent, mais le fait que les façons de procéder occupent une place de plus en plus importante au détriment des résultats pour les Canadiens. Il est vrai qu'une surveillance et une reddition de comptes adéquates sont essentielles au bon fonctionnement d'une démocratie, mais les mécanismes en place ont des conséquences non souhaitées au fil du temps. À notre avis, la qualité des activités de surveillance doit l'emporter sur la quantité. Cela dit, nous croyons bon d'attirer l'attention sur ce qui suit :

- la difficulté de se conformer à une multitude d'obligations de rendre compte à divers agents du Parlement et les coûts qui en découlent;
- la complexité des obligations de rendre compte et la confusion entourant ce qu'exigent effectivement les règles et les règlements au chapitre des rapports avec les intervenants de l'extérieur, ce qui nuit aux relations avec de nombreux secteurs de la société canadienne;
- les règles sur les conflits d'intérêts, qui découragent la participation de Canadiens hautement qualifiés aux activités gouvernementales.

En effet, la complexité du régime de surveillance à multiples facettes, dont nous nous sommes dotés au fil des ans, a

embrouillé les mesures de reddition de comptes au lieu de les rendre plus efficaces. Le Comité estime qu'un bon régime de surveillance ne devrait pas nuire à l'établissement d'un dialogue constructif entre le gouvernement et la société, et ne devrait pas non plus devenir pour les ministères et les organismes (plus particulièrement ceux de petite taille) un fardeau tel qu'il gêne la réalisation de leur véritable mandat, c'est-à-dire servir le gouvernement et la population canadienne.

Pour toutes ces raisons, le Comité entend continuer de chercher des moyens de simplifier le régime de surveillance ainsi que de le rendre plus clair et efficace.

#### **PARTIE IV : RECOMMANDATIONS**

À la lumière de nos observations, voici nos recommandations.

##### **1. TRANSFORMER LES PROCESSUS, LES SYSTÈMES ET LA CULTURE**

- La mise en œuvre des mesures recommandées au terme de l'Examen des services administratifs de 2010 devrait être considérée comme une priorité. En prenant comme point de départ les travaux réalisés par l'équipe chargée de cet examen, le gouvernement devrait :
  - clairement annoncer son intention d'adopter, pour l'ensemble de l'administration fédérale, des systèmes de prestation de services administratifs plus efficaces et efficients, et de renoncer à la mise en place de systèmes coûteux et individualisés;
  - tirer parti des stratégies d'entreprise pour recourir à des technologies éprouvées en vue d'intégrer les systèmes de soutien administratif;
  - mettre en place un régime de gouvernance et de reddition de compte adéquat pour piloter cette initiative à moyen terme;
  - se consacrer à l'amélioration des services aux citoyens en consolidant les mécanismes de prestation aux guichets,

dans le but d'assurer la fluidité de la prestation par différents modes;

- être prêt à innover et à tirer des enseignements de l'expérience à mesure que l'initiative progresse.
- Pour atteindre les résultats que laissait espérer la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, nous appuyons les initiatives de changement visant à atteindre l'excellence en gestion et un haut rendement à l'échelle du gouvernement. À cette fin, nous recommandons :
  - de mettre davantage l'accent sur les gestionnaires de tous les niveaux qui font preuve de compétence en gestion des personnes, y compris en gestion du rendement des employés;
  - de recueillir des données significatives sur le rendement organisationnel afin de mieux comprendre ce qui a été accompli et ce qu'il reste à faire pour renforcer la gestion des ressources humaines;
  - d'accélérer de façon mesurable les processus de recrutement et de dotation;
  - de présenter régulièrement une évaluation, fondée sur des données probantes, des progrès accomplis pour faire en sorte que les changements apportés dans le régime global de gestion des ressources humaines se traduisent par des résultats concrets.

## **2. INVESTIR DANS LA RÉFLEXION À LONG TERME**

- Il faut que le maintien de la capacité de réflexion stratégique et de formulation de conseils sur les politiques soit considéré comme l'un des rôles les plus importants de la fonction publique. À cette fin, nous recommandons à cette dernière :
  - de continuer à investir dans l'examen suivi des questions, sans se limiter au programme de travail de l'heure, et dans le perfectionnement des gens qui ont les compétences nécessaires pour exécuter ce genre de travail;

- d'engager continuellement d'autres secteurs et d'autres ordres de gouvernement pour comprendre les tendances qui se dessinent au pays et dans le monde;
- d'accorder une attention particulière aux nouveaux moyens d'améliorer les choses ainsi qu'aux changements dans la façon dont le savoir est transmis dans l'économie mondiale.

### **3. RÉGIME DE SURVEILLANCE**

- Partant du principe qu'un régime de surveillance efficace est essentiel au bon fonctionnement d'une démocratie, nous encourageons le gouvernement et le Parlement à déterminer si un bon équilibre a été établi. Nous leur recommandons notamment :
  - d'examiner le régime de surveillance actuel et de chercher des moyens de réduire les obligations multiples de rendre compte sans sacrifier la responsabilisation;
  - de clarifier les règles et les procédures pour faire en sorte que l'esprit des divers éléments du régime soit respecté dans la pratique;
  - de voir à ce que les règles habilite les fonctionnaires à nouer un dialogue avec les autres secteurs et les autres ordres de gouvernement, dans le but d'offrir des conseils éclairés au gouvernement.

## **PARTIE V : SUITE DES CHOSES**

### **PROCHAINES ÉTAPES**

Dans les prochains mois, nous allons nous intéresser de plus près à ce qui suit :

- les modèles opérationnels dans la fonction publique, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Examen des services administratifs : il sera important d'élaborer des modèles opérationnels qui tiennent compte des tendances générales au chapitre de la prestation des services, de la démographie

et des besoins de la population, ainsi que des occasions qu'offrent les nouvelles technologies et les partenariats;

- la façon d'optimiser les ressources dans la fonction publique :
  - La taille et la structure actuelles de la fonction publique permettront-elles de répondre aux besoins du gouvernement et du pays au cours des prochaines décennies ?
  - Arrivons-nous aussi bien qu'il le faut à mesurer l'efficacité et le rendement de la fonction publique ?
  - Les ressources sont-elles utilisées efficacement ? En d'autres termes, les postes sont-ils occupés par les bonnes personnes, des personnes capables de mener la fonction publique à bonne destination au cours des cinq, dix ou vingt prochaines années ?
- l'importance de gérer d'une façon qui assure le bien-être des employés et de faire en sorte que l'effectif soit en santé, engagé et productif;
- le rôle de la technologie et des médias sociaux dans la transmission des connaissances et des idées, et leurs effets sur l'élaboration des politiques à l'ère de la mondialisation.

Tout comme l'ensemble de la fonction publique, le Comité s'est renouvelé avec l'arrivée de trois nouveaux membres au cours de la dernière année. Il va sans dire que nous sommes fiers que notre concours ait été sollicité dans ce projet qui vise à assurer une saine gouvernance au Canada. La prochaine année s'annonce d'ailleurs des plus intéressantes.

**ANNEXE : 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*

*Jacques Gauthier, vice-président principal de Dessau et  
président/chef de la direction de LVM*

*Donna Soble Kaufman, LL.M., directrice d'entreprise*

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

*R. Peter MacKinnon, recteur et vice-chancelier de  
l'Université de la Saskatchewan*

*John MacNaughton, président de la Banque de  
développement du Canada*

*Sheila Weatherill, C.M., directrice d'entreprise*