



CANADA

Fonction publique 2000

Deuxième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Glen Shortliffe

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

[Table des matières](#)

Le 25 mars 1994

Monsieur le Premier ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter, en conformité avec l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le présent **Rapport annuel sur la fonction publique du Canada**. Il porte sur une période qui correspond à peu de chose près à mon mandat de greffier du Conseil privé et de secrétaire du Cabinet. En effet, j'ai été assermenté le 1^{er} juillet 1992 et, ainsi qu'on l'a annoncé, je prendrai ma retraite le 28 mars 1994. Il s'agit aussi du premier rapport publié depuis que le greffier du Conseil privé a assumé la responsabilité de chef de la fonction publique en vertu de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, proclamée en avril 1993.

La dernière année a été mémorable pour le pays et elle l'a été aussi pour la fonction publique du Canada. Depuis que mon prédécesseur, Paul Tellier, a déposé le premier rapport du greffier, en juin 1992, plusieurs initiatives et événements ont eu des répercussions significatives sur la fonction publique, dont les

élections fédérales et l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Sur le plan strictement interne, diverses décisions, comme les réductions successives des budgets de fonctionnement, le gel des traitements qui se poursuivait et les changements organisationnels survenus en juin puis en novembre 1993, ont touché directement la fonction publique.

Malgré l'accroissement des services réclamés par la population et la diminution constante des ressources, les fonctionnaires de tout le pays ont continué de faire de l'excellent travail. Leur sens du devoir, leur volonté de servir et leur poursuite de l'excellence doivent constituer, pour eux et pour tous les Canadiens, une source de fierté.

Ce rapport reflète mon point de vue tout personnel sur ce qui s'est passé dans la fonction publique, sur les réalisations des fonctionnaires les plus marquantes, et sur les défis se profilant à l'horizon. Il comprend également un bref rapport d'étape sur l'évolution du processus de changement et de renouveau actuellement en cours.

En présentant ce rapport, je suis conscient du privilège qui m'a été donné de diriger le plus gros organisme du Canada et certainement un des plus importants. Je suis frappé par les changements extraordinaires auxquels j'ai assisté depuis mes quelque 32 années de service, dans quatre ministères, tant au Canada qu'à l'étranger. J'ai commencé comme cadre subalterne aux Affaires extérieures, lorsque ce ministère occupait l'Édifice est de la colline parlementaire et que quelques vieux immeubles du centre-ville d'Ottawa suffisaient à abriter la presque totalité de l'administration publique. Je termine ma carrière à l'édifice Langevin, avec une vue imprenable sur le lieu de mes premières armes, de l'autre côté de la rue Wellington. Mais l'apparente pérennité des lieux recouvrait de multiples changements: de 1962 à 1994, la fonction publique a énormément évolué et, à mon avis, s'est beaucoup améliorée.

Alors qu'il y a 30 ans, la fonction publique ne travaillait qu'en anglais, nous pouvons maintenant nous enorgueillir d'être une institution bilingue capable de servir les Canadiens dans la langue de leur choix de la Colombie-Britannique à Terre-Neuve. Alors que dans la fonction publique des années 1960, on ne trouvait pratiquement pas de femmes aux niveaux supérieurs, ces dernières occupent presque la moitié des postes de niveau supérieur au Bureau du Conseil privé que je quitte bientôt, et c'est une femme qui me succède. Il s'agit d'une réalisation sans pareille dans tous les pays industrialisés.

Alors que la « gestion » était autrefois un concept plutôt méprisé dans la fonction publique, elle est maintenant estimée; alors qu'on parlait d'administration, on parle aujourd'hui de « leadership »; alors qu'on insistait sur la *prudence* et le *contrôle*, nous mettons à présent l'accent sur le *service* et l'*innovation*. Et, bien sûr, il y a eu une révolution technologique. La fonction publique est un des précurseurs au Canada dans l'application de l'informatique. Notre façon d'agir a profondément évolué et des changements encore plus importants se profilent à l'horizon.

Si je mentionne ces changements à plus long terme, c'est que je suis convaincu que c'est en les replaçant dans leur contexte que nous pouvons vraiment apprécier les changements de ces dernières années - ils s'inscrivent en effet dans un long processus de changement et de renouveau.

Nous sommes à l'aube d'un siècle nouveau. Sans aucun doute la fonction publique du Canada

continuera de s'adapter pour répondre aux besoins d'un monde en constante évolution et satisfaire aux nouvelles priorités gouvernementales. Une chose restera immuable: nous nous évertuerons toujours à fournir des conseils et un appui de spécialistes au gouvernement de l'heure ainsi que les meilleurs services possibles à la population canadienne.

À mesure que se poursuivent ce changement et ce renouveau, je suis particulièrement réconforté par la confiance que vous avez si clairement manifestée envers la fonction publique, tout autant que par votre réaffirmation des valeurs traditionnelles du service à la population et les relations très positives que nous avons établies durant les premiers mois de votre administration.

Je suis convaincu que sous votre direction et celle du ministre responsable du Renouveau de la fonction publique, Marcel Massé, la fonction publique du Canada sera mieux armée pour affronter l'an 2000 et répondre aux besoins des Canadiens. Je vous souhaite, ainsi qu'à mon successeur, Jocelyne Bourgon, un franc succès à la tête de cette grande institution nationale dont vous avez la charge.

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

Glen Shortliffe

.....TABLE DES MATIÈRES

I INTRODUCTION

Le contexte général du renouveau

II REVUE DE L'ANNÉE

La réforme constitutionnelle
Les compressions budgétaires
L'adoption du projet de loi C-26: *La Loi sur la
réforme de la fonction publique*
La réorganisation gouvernementale
Les élections et la transition à un nouveau gouvernement
La restructuration au sein des ministères

III LE RENOUVEAU: LES PROGRÈS RÉALISÉS

Le service offert au public
La gestion des gens
La communication interne

IV LES DÉFIS DE L'ANNÉE QUI VIENT

La stabilité de l'organisation
Un meilleur service offerts aux Canadiens
Les gens

V CONCLUSION

[Catalogage avant publication \(Canada\)](#)

I

INTRODUCTION

Le contexte général du renouveau

En ma qualité de chef de la fonction publique, je suis heureux de présenter ce Deuxième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada. L'obligation de soumettre un rapport annuel constitue l'une des nouvelles dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* entrée en vigueur dans sa forme modifiée au printemps 1993.

Conformément aux exigences de la loi, le présent rapport décrit l'état de la fonction publique tel que je le perçois. Il traite de certains des principaux événements ayant marqué la fonction publique au cours des 18 derniers mois ¹ et il résume la progression du processus de réorganisation et de renouveau à long terme. Le rapport me donne en outre l'occasion d'exposer les futurs enjeux pour la fonction publique, tant à court qu'à long terme.

On ne peut situer le rapport et évaluer convenablement « l'état actuel de la fonction publique » que dans le contexte du changement et du renouveau permanents que connaît la fonction publique du Canada depuis une décennie, sinon beaucoup plus. ² Le dernier grand projet dans ce domaine fut *Fonction publique 2000*, lancé en 1989 par le Premier ministre ³ de l'époque, M. Mulroney. Le processus de réforme et de renouvellement à l'échelle de la fonction publique visait à préparer cette dernière à relever les défis du XXI^e siècle. En 1992, le premier rapport annuel du greffier sur la fonction publique portait essentiellement sur ce point. ⁴

Les principes directeurs et les principaux objectifs de *Fonction publique 2000* étaient énoncés dans le *Livre blanc sur le renouvellement de la fonction publique du Canada* ⁵ produit par le gouvernement en 1990. Le nouveau gouvernement accepte, dans les grandes lignes, les principes et les valeurs de *Fonction publique 2000* qui y sont formulés et consistant notamment à reconnaître la valeur d'employés compétents et adaptables, à mettre l'accent sur le service, et à privilégier l'innovation et l'apprentissage constants au sein des organisations. Les principes et les valeurs en question demeurent des repères valables pour orienter la transformation et le renouveau de la fonction publique.

Le processus de changement quasi permanent qui caractérise la fonction publique depuis quelques années n'est unique ni au Canada ni à l'administration fédérale. En effet, les fonctions publiques du Royaume-Uni, de l'Australie, de la France, de la Nouvelle-Zélande et de plusieurs provinces canadiennes ont, elles aussi, fait l'objet de réformes importantes. Plus récemment, le vice-président Gore lançait aux États-Unis un nouveau projet de grande envergure qui va dans le même sens. ⁶ Quoique différentes sous certains angles, ces diverses interventions traduisent la volonté des gouvernements de s'adapter aux forces du changement qui ont transformé les économies et les sociétés du monde entier. Elles ont en outre plusieurs caractéristiques communes: une plus grande souplesse de l'organisation, un investissement dans les ressources humaines, la modernisation des services et des systèmes du personnel, la volonté de consulter et

une ouverture aux idées venues de l'extérieur du gouvernement.

Ce n'est qu'en replaçant le processus actuel de renouveau de la fonction publique dans ce contexte international que nous sommes pleinement en mesure de cerner les défis que le Canada doit relever et les changements qu'il faudra apporter pour que notre fonction publique puisse demeurer une institution nationale efficace.

Le scepticisme croissant qui se manifeste au Canada à l'égard de l'utilité des institutions, y compris la fonction publique, est l'un des principaux facteurs avec lesquels il faut aujourd'hui composer. Ce phénomène touche le secteur public de nombreux pays et aussi bien les politiques que les fonctionnaires doivent en tenir compte. En ma qualité de chef de la fonction publique, je me réjouis des réactions du nouveau gouvernement. Le Premier ministre a en effet fait clairement savoir, tant à l'intérieur du gouvernement que publiquement, qu'il apprécie et respecte la fonction publique et qu'il s'attend à ce que les ministres perpétuent la tradition en entretenant avec leurs fonctionnaires des rapports étroits et loyaux. C'est tout à fait ce type de rapports que mes collègues hauts fonctionnaires et moi avons entretenu avec le Premier ministre.

Les contraintes constantes imposées par les compressions budgétaires concourent en outre à créer un climat propice au renouveau et influant sur les conditions de travail des employés. Depuis 1984, les budgets de fonctionnement des ministères ont subi une douzaine de réductions successives. Cette diminution continue de ressources a fait que l'efficacité est devenue plus qu'un objectif; c'est devenu une nécessité. Toutefois, dans de nombreux domaines, nous avons virtuellement atteint un point au-delà duquel on ne pourra plus continuer à offrir les programmes et les services actuels sans une injection de ressources supplémentaires. C'est ce qui a incité le gouvernement à lancer les examens de programmes et d'efficacité ⁷ annoncés récemment. Si les ressources financières n'existent plus ou viennent à manquer à l'avenir, il sera nécessaire pour les gouvernements de repenser ce qu'ils font et la façon dont ils le font. Dans la même optique, l'étude des chevauchements et du double emploi entre les administrations fédérale et provinciales a pour objet d'aboutir à des décisions concernant ce que les gouvernements doivent faire, à quels niveaux et au moyen de quels mécanismes de prestation.

Les gouvernements, tant au Canada qu'à l'étranger, sont confrontés aux nouveaux enjeux que posent les politiques sanitaires et sociales, le développement économique à l'heure de la mondialisation, et les besoins de citoyens victimes de changements d'ordre environnemental et autres sur lesquels ils ont peu d'influence. ⁸ À l'échelon fédéral, la fonction publique est le principal instrument dont se sert le gouvernement pour faire face aux problèmes qui surgissent. Or, le gouvernement n'est en mesure de satisfaire pleinement les besoins des citoyens que s'il peut compter sur les meilleurs conseils et la meilleure aide, les idées les plus novatrices et les programmes les plus efficaces. Le Premier ministre s'est engagé à établir un véritable partenariat avec la fonction publique et son message a été fort bien accueilli par tous les fonctionnaires. La fonction publique est en train de relever ce défi avec tout le talent qu'on lui connaît.

La dernière année a été difficile pour les fonctionnaires. Le changement provoque toujours du stress et, durant l'an dernier, la fonction publique du Canada a subi certains des plus importants changements organisationnels de son histoire. Or, dans la mesure où le changement au sein du gouvernement peut être contrôlé, il relève largement de décisions et de responsabilités politiques. Je me dois cependant d'expliquer

au public et à mes collègues fonctionnaires les réalisations de la dernière année et de dire pourquoi, à mon avis, les divers changements ont rendu la fonction publique plus apte que jamais à aider notre gouvernement à régler les grands problèmes de l'heure au Canada.

Je suis fier de la conscience professionnelle et du sens des responsabilités dont les fonctionnaires de tous les ministères et organismes gouvernementaux ont fait preuve en dépit des changements qui leur ont été imposés au cours des neuf derniers mois. Malgré la confusion et l'incertitude qu'engendre inévitablement le changement organisationnel, malgré les craintes qu'ils pouvaient entretenir au sujet de leurs emplois et de leurs carrières, les fonctionnaires ont continué de remplir leur rôle avec la compétence et le dévouement auxquels les Canadiens se sont toujours attendus. On a continué de fournir des services dans des centaines de bureaux fédéraux dans tout le pays, de livrer les chèques à temps et de faire preuve d'autant de minutie et de compétence qu'auparavant pour conseiller ministres et sous-ministres. De plus, lorsqu'il est arrivé au pouvoir, le nouveau gouvernement a pu compter sur une fonction publique loyale et experte, prête à le servir. À elles seules, ces constatations illustrent la qualité des hommes et des femmes qui font partie de cette institution nationale.

.....1	Plus précisément, le présent rapport porte sur la période qui s'est écoulée depuis la présentation du premier rapport, soit le 30 juin 1992. Je m'attends toutefois à ce que les rapports futurs soient déposés à la fin des <i>exercices financiers</i> (c.-à-d. le 31 mars) et couvrent l'année <i>civile</i> précédente (31 décembre).
.....2	Signalons les importantes réformes apportées dans la foulée du rapport Glassco de 1963 ainsi que les travaux des commissions Lambert et D'Avignon à la fin des années 1970.
.....3	Voir le communiqué de presse du Premier ministre daté du 12 décembre 1989.
.....4	Voir au <i>Fonction publique 2000: Premier rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada</i> , Paul M. Tellier, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Ottawa, 1992.
.....5	<i>Fonction publique 2000: Le renouvellement de la fonction publique du Canada</i> , Ottawa, 1990.
.....6	Voir Report of the National Performance Review, « From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less », Washington, 1993.
.....7	Voir <i>Le plan budgétaire</i> , février 1994, p. 31.
.....8	Je songe, par exemple, au défi que constitue pour le gouvernement fédéral et celui de Terre-Neuve la crise du secteur de la pêche à la morue de Terre-Neuve.

[\[Table des matières\]](#)[\[Chapitre suivant\]](#)

II

REVUE DE L'ANNÉE

Au cours des 18 derniers mois, divers événements ont eu d'énormes conséquences pour la fonction publique du Canada.

La réforme constitutionnelle

Le processus de réforme constitutionnelle a tenu le devant de la scène nationale et constitué la principale priorité du gouvernement pendant la majeure partie de 1992. De longues consultations et négociations ont été menées afin d'arriver à un accord constitutionnel susceptible de recueillir l'adhésion à la fois des gouvernements et des citoyens. Elles ont abouti à l'accord de Charlottetown qui a fini par être rejeté au référendum du 26 octobre.

Cette période de négociations constitutionnelles a été marquée à la fois par le partage des compétences à l'égard de certains programmes et politiques et par la façon dont les gouvernements fédéral et provinciaux devraient coordonner leurs efforts. Les fonctionnaires fédéraux ont fourni des conseils et un appui exceptionnels au gouvernement tout au long de cette période d'activité intense. Leurs efforts continuent de porter fruit, les gouvernements fédéral et provinciaux continuant de collaborer à l'amélioration de la qualité des services publics offerts aux Canadiens.

Les compressions budgétaires

Au lendemain du référendum, on s'est penché de nouveau sur l'économie canadienne. Élément de la stratégie gouvernementale visant à réduire le déficit et à affermir la croissance économique, l'Exposé économique du 2 décembre 1992 a réduit de 3 p. 100 les dépenses de fonctionnement de l'ensemble des ministères pour les exercices 1993-1994 et 1994-1995 et gelé les traitements des fonctionnaires pour deux ans, soit jusqu'à la fin de 1994-1995.

Une nouvelle baisse des dépenses de fonctionnement de l'État a été annoncée dans le budget d'avril 1993. D'importantes réductions des budgets de fonctionnement des ministères, dont le fonds pour les dépenses imprévisibles et les nouveaux projets, ont été annoncées pour la durée du cadre financier. Ces mesures sont révélatrices du besoin constant d'abaisser les frais généraux et de tirer le maximum des dépenses engagées pour les programmes.

À la suite de la réorganisation du 25 juin (voir plus bas), un montant de 150 millions de dollars a été retranché de nouveau des budgets de fonctionnement. Et dans le budget de février 1994, on a annoncé une réduction supplémentaire des budgets de fonctionnement de l'ordre de 1,5 milliard de dollars sur trois exercices, soit de 1994-1995 à 1996-1997.

Si la poursuite du programme de restrictions a des incidences énormes sur l'activité gouvernementale, elle se répercute aussi directement sur les employés. Dans le budget de février 1994, le gouvernement a annoncé la

reconduction du gel des salaires de la fonction publique et des autres employés fédéraux (personnes nommées et employées) et la suspension des augmentations salariales ⁹ pour deux ans. Autrement dit, le traitement des fonctionnaires aura été gelé cinq ans sur six, entre 1991 et 1997.

De plus, la rémunération au rendement des cadres supérieurs est abolie depuis 1991-1992 et celle des sous-ministres depuis 1990 - 1991. À l'origine, la part de salaire destinée à la rémunération au rendement aurait été prélevée sur le salaire de base de ces employés. Son abolition a constitué, pour ces employés de niveau supérieur, une réelle baisse de revenu de l'ordre de 5% par an pour les gens de rendement moyen et d'un pourcentage encore plus élevé pour ceux ayant un rendement supérieur. Cette abolition a tout particulièrement touché les plus performants, ceux-là mêmes auxquels nous demandons de tenir les rênes des ministères et organismes.

Pour les employés syndiqués, le budget de 1994 a également inclus un gel des augmentations qui marquaient la progression de chaque employé jusqu'au sommet de sa catégorie correspondant à son poste. Là encore, les répercussions financières sur les employés sont importantes.

L'adoption du projet de loi C-26: La Loi sur la réforme de la fonction publique

Un important pas vers le renouveau de la fonction publique a été franchi au moment de l'adoption du projet de loi C-26, *Loi sur la réforme de la fonction publique*, par le Parlement en décembre 1992 et de sa promulgation le 1^{er} avril 1993. Il s'agissait de la première révision importante de la législation concernant la gestion de la fonction publique depuis plus de 25 ans. Le nouveau cadre législatif a fourni une assise légale aux nombreux changements apportés à la gestion des ressources humaines et de l'administration, qui étaient envisagés dans le *Livre blanc sur Fonction publique 2000*.

La Loi modifie la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*. Elle prévoit des dispositions concernant ainsi la mutation ¹⁰, le pouvoir de simplifier le système de classification des emplois et la rationalisation du processus de dotation. De plus, l'égalité de traitement des employés a été renforcée par suite des nouvelles dispositions relatives à l'équité en matière d'emploi, à l'abolition des stages probatoires à l'exception de celui qui marque l'entrée dans la fonction publique et à la syndicalisation plus rapide des employés nommés pour une période déterminée.

Ces mesures ont, pour la plupart, apporté des améliorations dans le fonctionnement du système de gestion du personnel. Les mutations par exemple fonctionnent - on peut combler des postes plus rapidement; les gens peuvent plus facilement se déplacer pour tirer parti de nouvelles occasions; et les organismes sont plus en mesure de faire face aux changements organisationnels.

La classification reste un domaine où nous n'avons pas obtenu les résultats escomptés. La direction prise par le *Livre blanc sur Fonction publique 2000* est bonne, mais nous devons redoubler d'efforts pour mettre en place un système nouveau et simplifié. Tant que ce système simplifié ne sera pas mis en place, les gestionnaires tout comme les employés continueront à être frustrés par la complexité et les retards occasionnés par la structure actuelle de plus de 70 groupes professionnels, à l'intérieur desquels on trouve de multiples niveaux.

La réorganisation gouvernementale

Le 25 juin 1993, la Première ministre Campbell est entrée en fonction et a annoncé une importante réorganisation du gouvernement qui a touché directement ou indirectement tous les ministères de la fonction publique.

La réorganisation a donné naissance à des ministères organisés selon des axes fonctionnels plutôt qu'autour de clientèles données et réunissant des éléments d'orientation et de programme indispensables dans des secteurs essentiels comme l'emploi et la sécurité du revenu. Cette concentration de fonctions avait pour but d'internaliser des décisions qui, jusque là, nécessitaient de longues consultations interministérielles, renforçant ainsi l'autorité des ministres dans leurs domaines de compétence [11](#).

Voici quelques-uns des changements organisationnels annoncés en juin:

- le nombre de ministères est passé de 32 à 23;
- 8 nouveaux ministères ont été créés ou ont reçu de nouveaux mandats;
- 15 autres ont été fusionnés ou abolis.

On a demandé à tous les ministères de présenter des plans de rationalisation administrative et de fusion des structures et opérations de gestion régionales.

En raison de la réorganisation, de nouveaux ministères assument la responsabilité de grands secteurs d'activités ayant une énorme incidence sur la société canadienne. Parmi ces ministères, mentionnons entre autres:

Développement des ressources humaines

Ce nouveau ministère permet de coordonner les initiatives par lesquelles le Canada investit dans le capital humain. Il réunit dans un seul portefeuille les programmes de soutien des revenus individuels et ceux touchant l'emploi et les ressources humaines liés aux exigences de l'économie nationale et du marché du travail.

Industrie

Le ministère de l'Industrie dicte les grandes orientations du gouvernement concernant les affaires et le développement industriel. Il joue aussi un rôle de premier plan dans l'amélioration de l'infrastructure scientifique et constitue un portefeuille clé pour assurer la compétitivité du Canada.

Patrimoine canadien

Ce nouveau ministère a pour objectif de renforcer le sentiment d'identité et du patrimoine canadien fondé sur les caractéristiques premières du Canada - le bilinguisme et le multiculturalisme - et nos divers patrimoines et cultures.

Santé

La création du nouveau ministère de la Santé s'explique par la nécessité d'élaborer une politique générale et de rechercher des solutions aux enjeux liés au financement d'un régime de santé de grande qualité à prix abordable au Canada.

Travaux publics et Services gouvernementaux

Ce nouveau ministère est chargé de fournir de manière plus rentable tous les services communs de l'administration gouvernementale. Il réunit pratiquement tous les services offerts aux ministères et organismes de gouvernement fédéral.

Organismes centraux: Bureau du Conseil privé/Bureau des relations fédérales-provinciales et Secrétariat du Conseil du Trésor/Bureau du Contrôleur général

Les structures de la gestion centrale du gouvernement ont subi deux grands changements: on a tout d'abord rattaché le Bureau des relations fédérales-provinciales au Bureau du Conseil privé, renforçant ainsi le soutien au Premier ministre pour l'ensemble de ses responsabilités. On a ensuite intégré le Bureau du Contrôleur général dans le Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette mesure préserve et renforce la fonction « vérification » au sein d'un bureau au budget allégé. Ensemble, ces changements représentent une diminution importante des coûts administratifs de la fonction publique.

Pendant que l'on ramenait de 32 à 23 le nombre de ministères, le nombre de sous-ministres était réduit en conséquence et, peu de temps après, celui de sous-ministres adjoints diminuait de 17 p. 100, passant de 319 à 266.

Ces changements au sein du personnel ont été effectués sous ma direction générale et, dans le cas des S-MA, sous la direction de la Commission de la fonction publique. Les décisions concernant la réaffectation des S-MA ont été prises en partant du principe que ces cadres supérieurs sont une ressource de l'ensemble de l'administration gouvernementale et que l'on doit mettre en valeur et utiliser leurs talents dans l'intérêt général de la fonction publique tout entière.

À quelque niveau que ce soit, il est toujours difficile de décider et - pour les personnes visées - d'accepter une réduction des effectifs. Dans ce cas-ci, la décision n'a été prise, par un comité des sous-ministres, qu'au terme d'un examen de chaque cas et des besoins présents et futurs de la fonction publique. Et cette décision a en outre fait prendre conscience que la réduction de la taille de l'État entraînait une diminution du nombre de ses cadres dirigeants.

Outre le nombre plutôt restreint de cadres dirigeants directement touchés, quelque 200 autres cadres supérieurs des ministères visés ont vu leurs attributions changer. Cette situation était souvent due au fait que l'on avait regroupé les fonctions administratives de plusieurs ministères au sein d'un nouvel organisme unique. Ici encore, la Commission de la fonction publique, travaillant avec les sous-ministres compétents, est intervenue afin d'aider à placer dans d'autres ministères les employés touchés.

De plus, des milliers d'autres fonctionnaires dont l'emploi n'était pas menacé directement par la réorganisation ont été touchés autrement. Certains ont changé de sous-ministre ou de sous-ministre adjoint; d'autres ont vu leur direction ou service passer à un nouveau ministère, ou leur supérieur fut réaffecté. Ces changements ont provoqué un choc. Ils engendrent des dépenses et occasionnent certains désordres que seul un but valable peut légitimer.

Les structures du gouvernement du Canada d'avant le 25 juin s'étaient accrues et adaptées aux besoins du pays des années 50, 60 et 70. Ces structures reflétaient aussi le fait que, au fil des ans, le Cabinet avait fini par compter une quarantaine de ministres. À l'opposé, les changements effectués en juin illustraient les réalités du gouvernement des années 90 - un Cabinet moins nombreux et donc le besoin d'un gouvernement restreint et plus efficace, le besoin d'un processus du cabinet allégé, le besoin d'une plus grande cohérence dans les nouvelles politiques englobant les domaines organisationnels traditionnels et, par-dessus tout, le besoin de renforcer l'autorité ministérielle et de contrôler les opérations du gouvernement.

J'estime que les changements organisationnels de 1993 - effectués par un gouvernement et acceptés (après certains rajustements) par son successeur - constituent effectivement une démarche nécessaire et positive pour le gouvernement du Canada et pour la fonction publique. Ils ont permis de faire des choix au chapitre des orientations et des programmes, qui auraient été impossibles avec les anciennes structures. Dans la mesure où ils ne restent pas sans effet, les changements de juin et de novembre 1993 ont donné aux ministres et à leurs collaborateurs de meilleurs outils pour relever les importants défis auxquels le Canada est confronté.

Les élections et la transition à un nouveau gouvernement

Le 25 octobre dernier, les Canadiens ont élu un nouveau gouvernement. Tout comme elle l'avait fait auparavant dans des circonstances semblables, la fonction publique a montré son expérience et son savoir-faire en aidant la nouvelle administration à s'installer et à mettre en application son programme électoral.

À l'entrée en fonction du nouveau gouvernement le 4 novembre, le Premier ministre a annoncé d'autres changements dans la structure gouvernementale dont la création du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration et le rétablissement du ministère du Solliciteur général. Il a aussi nommé Marcel Massé ministre responsable du Renouveau de la fonction publique. Cette nomination atteste que le gouvernement tient à la fonction publique en tant qu'institution et entend préserver son aptitude à répondre aux besoins de l'État et des Canadiens.

La restructuration au sein des ministères

Pour réussir, un changement organisationnel se doit d'être à la fois rapide et judicieux. C'est ce que nous avons fait. Et, autre règle d'or du processus de mise en œuvre, le service offert aux Canadiens ne doit en aucun cas être perturbé. Cette consigne a été respectée par tous les ministères intéressés.

La mise en œuvre a été menée sur deux fronts. Dans les ministères, le processus de *restructuration* [12](#) de chaque organisme touché a été dirigé par les sous-ministres et leurs équipes de gestion. Pour surveiller et

orienter l'ensemble du processus global de mise en œuvre, on a créé un Bureau de la mise en œuvre, composé de sous-ministres représentant les ministères axiaux et organismes centraux, placé sous ma direction et doté d'un petit secrétariat rattaché au Bureau du Conseil privé. Le Bureau de la mise en œuvre était chargé de donner promptement suite à ce qui avait été décidé en juin pour mettre fin à la période de flottement vécue par les employés et leur clientèle.

Pour améliorer encore le processus de restructuration, la Première ministre a créé un nouveau Comité consultatif de la restructuration gouvernementale, qui relève maintenant du ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

Le Comité a été invité à donner son avis sur la restructuration gouvernementale, en se concentrant sur la réduction des coûts, l'accroissement de l'efficacité et l'amélioration du service offert aux Canadiens. Il s'est réuni environ tous les mois et a donné des conseils fort utiles sur divers points.

La mise en œuvre du plan de réorganisation et de restructuration, dans sa forme initiale, devait se faire en trois étapes:

Étape I: Fusion administrative

Pour les *nouveaux* ministères, l'étape I voulait dire la mise en place de nouvelles structures et équipes de gestion. Pour *l'ensemble* des ministères, elle signifiait la préparation de la fusion administrative et la rationalisation des opérations. En l'espace de quelques semaines, les structures et équipes de direction des ministères ont été mises en place; au début de l'automne, les plans de fusion des fonctions administratives étaient prêts et, au moment de la rédaction du présent rapport, ils avaient été en grande partie exécutés. L'achèvement des travaux de planification de l'étape I a été marqué par la signature d'ententes sur le rendement entre chacun des sous-ministres et moi. On y expose les attentes au sujet du rendement et les économies escomptées.

Étapes II et III: Rationalisation des opérations et réexamen fondamental des programmes et services

Ces deux étapes avaient pour but d'axer davantage les activités de la fonction publique sur les réalisations concrètes et la clientèle en rationalisant les structures régionales et en utilisant les nouvelles techniques d'information en vue d'améliorer le service et réduire les coûts.

L'arrivée du nouveau gouvernement a été marquée par un temps d'arrêt bien compréhensible, les ministres devant prendre connaissance de leurs nouveaux portefeuilles et le gouvernement devant peser, dans son ensemble, les importantes décisions concernant l'examen des programmes et des rôles fédéraux-provinciaux.

Le budget de février 1994 fixe le cadre à l'intérieur duquel les ministères ont reçu l'ordre d'examiner les programmes et de rentabiliser les systèmes de prestation de services et d'en élaborer de nouveaux. Sur ce plan, les investissements stratégiques en technologies de l'information seront primordiaux. Le gouvernement

s'est déjà engagé à réaliser des économies de deux milliards de dollars en évitement des coûts sur cinq ans grâce à l'application des technologies de l'information et la modernisation des systèmes internes.

Dans ce contexte, la nomination récente d'un Dirigeant principal de l'informatique (DPI) au Secrétariat du Conseil du Trésor montre que le gouvernement est bien décidé à prendre la tête du mouvement visant à répandre l'usage des technologies de l'information et d'une meilleure gestion de l'information dans toute la fonction publique. En mars 1994, le président du Conseil du Trésor a publié le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* qui a été rédigé par le DPI suite à des consultations à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement.

Figurent parmi les principales initiatives prises sous la direction du DPI:

- le partage des services de soutien locaux;
- le partage des systèmes de gestion du personnel, des finances et du matériel;
- réingénierie des processus d'affaires;
- l'élaboration d'une infrastructure de systèmes pour l'ensemble du gouvernement.

Deux autres événements touchant les employés sont dignes d'être mentionnés. Tout d'abord, pour permettre de placer avec succès autant d'employés que possible, on a imposé le 21 juillet 1993 de strictes limitations au recrutement externe. Dans le cadre du budget de février 1994, ces limitations ont été prolongées indéfiniment. Comme on l'indique plus haut, une autre disposition du Budget, visant encore une fois à sauvegarder des emplois face à la réduction globale des dépenses de fonctionnement, a consisté à reconduire, jusqu'à la fin de l'exercice 1996-1997, le gel des salaires prévu par la loi.

.....9	Les cadres supérieurs et les sous-ministres n'ont jamais bénéficié de telles augmentations.
.....10	Le terme « mutation » sert à désigner le procédé par lequel l'employé passe, avec son accord, d'un poste à un autre de même niveau de travail et de rémunération. La nouvelle loi permet d'effectuer la mutation sans passer par le long exercice du concours.
.....11	Ceci, en fin de compte, reflète largement le point de vue du Premier ministre sur le rôle des ministres.
.....12	Le terme « réorganisation » signifie la transformation de la grande structure gouvernementale, y compris des changements dans le mandat des ministres et le transfert de la responsabilité à l'égard d'importantes parties de la fonction publique d'un ministre à l'autre. Le mot « restructuration » désigne les changements organisationnels <i>au sein</i> des ministères qui, en l'espèce, sont dus aux réorganisations de juin et de novembre.

III

LE RENOUVEAU : LES PROGRÈS RÉALISÉS

Dans le premier rapport du greffier sur la fonction publique, mon prédécesseur indiquait trois secteurs à améliorer dans le processus permanent de renouveau: *le service, la gestion des gens et la communication interne*. Je suis heureux de donner, dans le présent rapport, quelques exemples des progrès réalisés dans ces secteurs.

Je souligne ces initiatives non seulement parce qu'elles illustrent notre manière de procéder pour offrir un meilleur service au public et améliorer le processus de renouveau, mais aussi parce qu'elles attestent de l'imagination et des capacités des fonctionnaires oeuvrant au sein des ministères et organismes.

Le service offert au public

Les Centres des services aux entreprises canadiennes

Ces centres répondent aux besoins des milieux d'affaires réclamant de meilleurs services: on a réuni en un guichet unique toute l'information relative aux programmes et services offerts par huit ministères et organismes fédéraux. Edmonton, Winnipeg et Halifax disposent actuellement d'un tel centre que l'on peut joindre grâce à une ligne téléphonique sans frais. Comme on l'a annoncé dans le Budget de février 1994, d'autres centres seront mis sur pied dans les grandes villes des autres provinces d'ici à la fin de 1994.

Cette initiative permet de réduire les chevauchements et le double emploi entre les programmes fédéraux et ceux des provinces participantes où les centres sont financés et administrés conjointement. Les évaluations faites dans les trois centres en activité indiquent des taux très élevés de satisfaction de la clientèle.

Les InfoCentres

Les InfoCentres sont des guichets uniques permettant aux Canadiens de se prévaloir de certains services fédéraux. Menée par le ministère du Développement des ressources humaines, cette initiative a été mise en œuvre dans près de deux cent cinquante endroits du Canada, dans les bureaux locaux du ministère, où l'on fournit principalement des services et de l'information au nom de dix ministères fédéraux.

Certains Infocentres offrent également, à titre expérimental, un libre-service novateur et des outils électroniques. On examine également la possibilité d'établir de nouveaux partenariats avec les gouvernements provinciaux et municipaux et le secteur privé dans le but de multiplier les avantages des InfoCentres.

Les normes de service

Pour que la fonction publique puisse répondre aux attentes de la population en matière de service, les deux parties doivent savoir clairement quel est le niveau de service à fournir. À l'initiative du Secrétariat du

Conseil du Trésor, de nombreux ministères ont fait part à leurs clients de leurs premières normes de service.

Au Québec, par exemple, le ministère des Pêches et des Océans a mis au point, en consultation avec sa clientèle, des normes pour tous ses programmes et services. Il doit répondre à toutes les demandes d'information ou de consultation dans les cinq jours, tout comme dans le cas des plaintes.

Par ailleurs, la Direction générale des décisions qui, à Revenu Canada, est chargée de communiquer aux Canadiens des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu, a publié une brochure où elle décrit les services qu'elle offre et les normes qui s'y rattachent.

Avec la mise en place de normes, il devient possible d'évaluer le service au public de façon objective et transparente par rapport aux attentes de ce dernier. Cela permet aux contribuables de voir ce qu'ils peuvent obtenir pour leur argent et aide les fonctionnaires à mieux évaluer les coûts et les avantages des programmes qu'ils offrent. Le but de cet exercice est d'offrir de meilleurs services à un prix que les citoyens sont disposés à payer.

Le système électronique d'achats et de règlement des factures

Le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, avec l'aide du dirigeant principal de l'informatique, a mis sur pied un projet pour améliorer le système d'achat de biens et du règlement des factures à travers le gouvernement. On utilisera pour ce faire des moyens électroniques afin de réduire la paperasserie dans le cas des clients internes et des fournisseurs du secteur privé. Cela permettra d'offrir un meilleur service et de réaliser des économies substantielles.

Des projets pilotes ont été menés à bien et on les étend maintenant aux ministères clients. Le système sera opérationnel pour les transactions internes en été 1994 et démarrera en 1995-1996 pour les fournisseurs externes.

Les programmes d'aide financière: une démarche axée sur la clientèle

Depuis 1992, le Bureau fédéral de développement régional (Québec) étudie les propositions de projet en fonction de leur admissibilité avant de prier les clients de présenter une demande officielle de sorte que ces derniers puissent mieux comprendre les exigences des programmes et obtenir de l'aide pour présenter ladite demande. Cela permet au gouvernement et aux clients d'épargner temps et argent.

La gestion des gens

Recrutement

Le renouveau de la fonction publique nous tient à coeur. Bien qu'un gel général ait été imposé sur le recrutement externe, les programmes de recrutement visant à renouveler la fonction publique par l'entremise du recrutement d'un certain nombre de diplômés hors pair ont été exemptés.

Le perfectionnement du personnel

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied l'**Institut des informaticiens du gouvernement** pour raviver de toute urgence les connaissances des informaticiens du gouvernement.

Depuis 1993, plus de 1300 étudiants de 38 ministères et organismes se sont inscrits à des cours (tirés d'un programme sur mesure offert par l'Institut) sur les techniques de pointe qui peuvent être crédités comme cours du premier cycle. Cette formation est dispensée par des professeurs de trois universités dans le cadre d'une alliance unique qui permet aux universités participantes et au gouvernement fédéral de concevoir ensemble les programmes de cours.

Programmes de transition

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a lancé un projet pilote appelé **Comblant l'écart** qui a pour but de donner aux femmes des catégories du soutien un milieu de travail plus hospitalier et rassurant et les aide à envisager une carrière d'agent grâce, en particulier, à la formation et au perfectionnement, à la création de postes de perfectionnement et à des ateliers sur la carrière. Un organisme consultatif composé de dix femmes provenant de la catégorie du soutien administratif a notamment été formé en vue de conseiller le sous-ministre sur ce projet.

Perfectionnement des cadres

Pour bien faire comprendre l'importance que revêtent les principes de *Fonction publique 2000*, dans la philosophie de gestion de la fonction publique, on a chargé tout particulièrement le directeur du Centre canadien de gestion de promouvoir les valeurs de *FP 2000*. Le programme du Centre est encore plus axé sur la formation des leaders en mettant l'accent sur les valeurs et les principes conformes au projet de renouveau de la fonction publique.

Le programme intitulé **Apprentissage vers le leadership**, élaboré à Santé Canada, donnera l'occasion à plus de mille cinq cents gestionnaires de mettre leur leadership à l'épreuve et de le perfectionner au cours des trois prochaines années, conformément aux valeurs et aux principes préconisés par *FP 2000*.

La communication interne

Secrétariat du Conseil du Trésor

Le SCT coordonne un certain nombre de réseaux interministériels pour que les expériences acquises dans le domaine de l'amélioration du service au public soient davantage partagées. Des réunions interministérielles ont lieu régulièrement et un bulletin est publié.

Ainsi, dans le **Réseau du service au public**, plus de trois cents fonctionnaires de tous les niveaux, représentant plus de 20 ministères, ont tiré profit des leçons apprises de leurs collègues et de ce qu'on leur a dit des saines pratiques de gestion. Parmi les sujets traités récemment, on trouve les normes de service, les points communs de service, c.-à-d. les guichets uniques, et les systèmes de messagerie vocale.

Justice

Un **Groupe d'information sur la justice dans les années 90** a été chargé de rencontrer tous les employés du ministère de la Justice pour entendre leurs préoccupations et leurs suggestions et pour les renseigner au sujet du programme de changement du ministère. Un mécanisme officiel a été mis en place pour que les questions soulevées au cours des rencontres, de même que les actions proposées, soient portées à l'attention de l'équipe de la haute direction.

En outre, le ministère de la Justice a mis sur pied un **Centre de communication des employés** qui doit veiller à ce que ces derniers reçoivent toute l'information disponible sur la réorganisation et établir des mécanismes permettant de recueillir les réactions des employés.

Innovations à l'échelle du réseau

On se doit de mentionner deux innovations à l'échelle du réseau: la première est l'avènement du babillard électronique **ConnExions**. Il a été intégré au Réseau des cadres supérieurs, système de données et de messagerie électroniques du gouvernement, et permet aux membres du groupe de direction de tout le Canada de recevoir des informations des agences centrales et de contribuer à la mise en œuvre des nouvelles politiques. Sur un plan plus personnel, j'ai beaucoup apprécié mes rencontres avec les comités de direction des ministères ainsi que mes déjeuners avec des groupes de sous-ministres adjoints d'un peu tous les ministères. Ces forums ont été riches d'enseignements pour moi et, je l'espère, pour les fonctionnaires concernés. Ce que j'ai surtout retenu c'est le profond désir de presque tous les participants d'être considérés comme des ressources *ministérielles* du gouvernement.

Autre événement, le Centre canadien de gestion a organisé pour la première fois une **Expo Innovation** fort réussie. Cette exposition a permis aux ministères de montrer leurs pratiques de gestion novatrices et notamment les applications de la technologie de l'information. Cette manifestation a constitué une expérience d'apprentissage valable à la fois pour bon nombre de fonctionnaires et un public intéressé.

Presque tous les ministères ont pris des mesures supplémentaires afin d'ouvrir les lignes de communication partout dans leur organisation. Les réunions plus fréquentes entre les cadres supérieurs et le personnel, la participation de ce dernier aux grandes décisions administratives et une communication régulière (de plus en plus par courrier électronique) entre les sous-ministres et le personnel commencent à devenir la norme.

Tous les gestionnaires de la fonction publique ont reconnu qu'il était nécessaire d'améliorer la communication interne au lendemain de l'annonce de la réorganisation, le 25 juin dernier. J'ai été heureux de voir à quel point les sous-ministres se sont efforcés d'assurer le plus possible la transparence et l'équité du processus de restructuration, et j'ai été non moins ravi de constater que l'on a toujours tenu les employés au courant de l'évolution de la situation.

[\[Chapitre précédent\]](#) [\[Table des matières\]](#) [\[Chapitre suivant\]](#)

IV

LES DÉFIS DE L'ANNÉE QUI VIENT

L'arrivée d'un nouveau gouvernement ne change pas la vocation traditionnelle de la fonction publique. En fait, cette vocation a même été confirmée par le Premier ministre. Par contre, les activités et priorités de la fonction publique seront évidemment adaptées aux objectifs particuliers du gouvernement au pouvoir, à ses grandes orientations et à la conjoncture socio-économique dans laquelle s'exercera le nouveau mandat.

La question des valeurs est importante. Le gouvernement a, par exemple, bien précisé qu'il tient à gérer les réductions nécessaires de personnel en ayant recours, dans la mesure du possible, à l'attrition plutôt qu'aux mises à pied. Dès son arrivée au pouvoir, le Premier ministre a pris des mesures pour réduire la taille des cabinets des ministres et redonner de l'importance aux relations de travail étroites qui ont toujours existé entre les ministres et leurs sous-ministres. ¹³ Je considère ces mesures comme un témoignage de confiance à l'endroit de la fonction publique.

Depuis son arrivée au pouvoir, et particulièrement depuis le dépôt du budget en février, le gouvernement a lancé une série d'examen importants des politiques et des programmes touchant pratiquement tous les aspects de l'activité gouvernementale. Ces examens occasionneront éventuellement des changements dans les politiques et les programmes du gouvernement. On exercera de grandes pressions sur les fonctionnaires pour qu'ils se montrent novateurs au cours de ce processus et qu'ils s'adaptent au changement important qui suivra.

C'est pourquoi je pense que les domaines suivants devront faire l'objet d'une attention toute particulière au cours de l'année qui vient:

La stabilité de l'organisation

En raison de la portée de l'examen actuel des politiques et programmes, les sous-ministres et leurs équipes de gestion devront en priorité consolider leurs organismes respectifs et créer un climat de stabilité dans lequel les employés pourront s'acquitter de leurs tâches envers le gouvernement et leurs concitoyens. Cela signifie qu'il faudra régler le plus rapidement possible les questions d'organisation interne et de dotation, de sorte que les gens puissent se mettre immédiatement à la tâche en se sentant soutenus. Je considère cette question comme prioritaire, car je crois que, sans cette sorte de stabilité, les autres objectifs seront difficiles à atteindre.

Un meilleur service offert aux Canadiens

Cela fait évidemment partie de la *raison d'être* de la fonction publique et il s'agit d'une priorité officielle du gouvernement. Dans le contexte de nombreux programmes, nous tenterons de trouver des moyens de collaborer avec d'autres niveaux de gouvernement afin d'améliorer les services ou de réduire les coûts. Il faudra consolider davantage les mécanismes de prestation et les fonctions administratives internes, particulièrement dans les régions.

Malgré des progrès importants, il nous faut encore concrétiser tous les avantages des investissements que nous avons consentis dans la technologie de l'information et dans des mécanismes de prestation novateurs comme les Centres des services aux entreprises canadiennes et les InfoCentres. Il existe de nombreuses autres possibilités, particulièrement en ce qui a trait à la fusion des fonctions administratives de divers ministères regroupés dans un même secteur. En fin de compte, nous obtiendrons ainsi des services rationalisés et réaliserons d'importantes économies.

Dans le Budget 1994, le gouvernement s'est engagé à établir et à publier les normes de service d'ici à 1995 et à émettre la Déclaration envers la qualité de service au cours de l'été de la même année. C'est une façon tangible de démontrer que le gouvernement est bien résolu à fournir un meilleur service aux Canadiens.

Afin de tirer le maximum de ces initiatives, notamment dans le domaine essentiel de la technologie de l'information, il faudra engager des dépenses en capital et le gouvernement devra prendre des décisions difficiles eu égard aux ressources très limitées. Je crois toutefois que, à long terme, ces investissements permettent de réaliser d'importantes économies pour les contribuables.

Les gens

Les personnes devront toujours être une priorité dans le processus de renouveau. À n'en pas douter, les changements survenus l'an dernier ont contribué à déstabiliser les gens et à créer un climat de tension. Il est donc d'autant plus important de maintenir la motivation, les valeurs et les compétences des fonctionnaires, de même que leur confiance dans cette institution.

Les ministères et les organismes centraux devront poursuivre leurs efforts pour aider les employés à s'adapter à un milieu en constante évolution, améliorer la qualité de vie au travail et fournir au personnel davantage d'occasions d'acquérir les compétences dont il a besoin pour relever les défis qui l'attendent.

.....13

Voir le communiqué émis par le Premier ministre le 4 novembre 1993.

[\[Chapitre précédent\]](#) [\[Table des matières\]](#) [\[Chapitre suivant\]](#)

V

CONCLUSION

L'année 1994 marque un tournant dans l'histoire de la fonction publique. Nous avons survécu à près de dix ans de restrictions; nous avons participé à un important processus de renouvellement, *Fonction publique 2000*, qui se poursuivra sous une forme ou sous une autre durant encore de nombreuses années; et nous venons tout juste de connaître une réorganisation fondamentale qui a exercé d'énormes contraintes sur nos institutions et notre personnel.

Le nouveau gouvernement vient de se livrer à un examen en profondeur des politiques, des programmes et des activités devant se traduire par une redéfinition du rôle fédéral et un réalignement correspondant de la fonction publique. Il est encore trop tôt pour évaluer, ou même prévoir, toutes les répercussions de ces changements, mais on ne peut douter de leur importance.

Je suis convaincu que la fonction publique est dans la bonne voie. Elle se prépare à relever les défis du siècle prochain et elle continuera assurément d'être guidée par ses valeurs traditionnelles, c'est-à-dire par la loyauté, l'intégrité, le talent, l'équité et l'impartialité qui caractérisaient cette institution lorsque j'y suis entré il y a 32 ans.

Aujourd'hui, les temps changent et les attentes des Canadiens évoluent; j'ajouterais donc à cette liste ces nouvelles valeurs que sont le service, l'innovation, la réceptivité et le leadership. Quoi qu'il en soit, ces valeurs sont bien comprises des fonctionnaires et des citoyens qu'ils servent. Elles constitueront la pierre angulaire sur laquelle reposera l'excellence de la fonction publique dans les années qui viennent.

La fonction publique est une institution en transition. Pour parvenir à renouveler une organisation de sa taille et de sa complexité, il faudra que le Premier ministre, les ministres et leurs sous-ministres et ceux qui ont pour rôle de les servir fassent preuve d'un leadership de tous les instants. Il faudra aussi que les députés et le grand public fassent preuve de compréhension et lui accordent leur appui. Par-dessus tout, ce renouveau exigera des efforts continus de la part des milliers d'hommes et de femmes qui ont choisi de se réaliser en servant leur pays.

[\[Chapitre précédent\]](#)[\[Table des matières\]](#)

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1994

N° de cat. BT74-1/10-1994-1

ISBN 0-662-61135-7

<http://www.pco-bpc.gc.ca>

[\[Retourner à la Table des matières\]](#)
