



Dix-neuvième 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 2012

Canada

Blank Page



Dix-neuvième 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 2012

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Dix-neuvième 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. : Nineteenth annual report to the Prime Minister on the public
service of Canada.

Également disponible sur Internet à www.pco-bcp.gc.ca.

CP1-1/2012

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 : Nineteenth 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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 27 mars 2012

Monsieur le Premier ministre,

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

Dans le rapport, je traite des nombreuses forces sous l'action desquelles se transforme notre société et de leur incidence sur la fonction publique. J'attire également l'attention sur certaines innovations réalisées dans la fonction publique au cours de la dernière année pour répondre aux attentes changeantes des Canadiens.

Le présent rapport paraît à un moment crucial pour le Canada et sa fonction publique. Celle-ci mettra bientôt en œuvre le budget de 2012 et réduira les dépenses à l'échelle du gouvernement, tout en améliorant l'efficacité et l'efficience des activités et des programmes gouvernementaux. Une fonction publique renouvelée nous permettra d'assurer l'excellence en prestation des services aux Canadiens, aujourd'hui et dans l'avenir.

Au cours de la préparation du rapport, j'ai accueilli avec intérêt les observations et les conseils de votre Comité consultatif sur la fonction publique, coprésidé par l'honorable Paul M. Tellier et l'honorable David Emerson, ainsi que du Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.

Je vous remercie de votre appui continu à l'égard du renouvellement et de la transformation de la fonction publique du Canada.

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

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

Wayne G. Wouters

Canada

Table des matières

I. Introduction	1
II. Le monde dans lequel nous servons	1
III. Notre institution évoluée	4
IV. Poursuite de l'excellence dans la fonction publique	7
MISE EN ŒUVRE DU BUDGET DE 2012	7
LA FONCTION PUBLIQUE DE L'AVENIR.....	9
Collaboration.....	10
Innovation	11
Simplification.....	12
Rendement supérieur et souplesse	13
Diversité.....	14
V. Les valeurs fondamentales de la fonction publique	15
VI. Ce que nous réserve l'avenir	16
Annexe A : La fonction publique en chiffres — profil démographique de 2011	17
Annexe B : Sixième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre	22

I. Introduction

La fonction publique du Canada a toujours joué un rôle essentiel dans l'amélioration de la vie des Canadiennes et des Canadiens et la protection de l'avenir de notre pays. Nous nous préparons à concrétiser les changements annoncés dans le budget de 2012, et nous le faisons tandis que nous sommes en position de force. Alors que nous vivons cette importante période de transition, la gérance de cette institution vitale qu'est la fonction publique revêtira encore plus d'importance.

En tant que greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique, j'ai eu la chance encore cette année de voir les fonctionnaires en action, au pays et à l'étranger. Grâce à ces rencontres, j'ai pu constater et mieux comprendre nos défis et nos réussites au quotidien ainsi que le professionnalisme dont nos collègues font preuve. Notre fonction publique ne cesse de m'inspirer, et je demeure convaincu qu'elle est parmi les meilleures au monde. Cette fierté m'amène à ne jamais manquer l'occasion de faire part de nos réalisations et de nos innovations à mes homologues nationaux et internationaux. Tous les fonctionnaires peuvent être fiers de nos réalisations collectives.

II. Le monde dans lequel nous servons

Notre époque est des plus intéressantes pour les fonctionnaires. En tant que nation, nous vivons une période de transformation importante, et sur la scène internationale, nous sommes témoins de la naissance d'une architecture mondiale plus complexe, tandis que les puissances économiques et politiques traditionnelles s'amenuisent et se reforment autour de nations et d'alliances émergentes. Le rôle et l'influence du Canada concernant ces changements ne peuvent être tenus pour acquis.

De nombreux pays industrialisés sont aux prises avec des dettes énormes et subissent un important ralentissement économique. Dans leurs efforts pour rétablir l'équilibre budgétaire national, plusieurs ont entamé de rigoureux programmes d'austérité ayant de lourdes répercussions sur leurs institutions publiques et leurs citoyens.

En même temps, le lien traditionnel entre le gouvernement et les citoyens continue d'évoluer. Outillés de technologies de communication et de collaboration instantanées, les citoyens exigent de jouer un plus grand rôle dans l'élaboration des politiques publiques ainsi que dans la conception et la prestation de services. Ils veulent avoir plus facilement accès aux données du gouvernement, et demandent que leurs institutions fassent preuve de plus d'ouverture et de transparence.

Dans certains pays, les médias sociaux ont même servi à l'organisation de soulèvements contre les pouvoirs autoritaires, contribuant au renversement de certains régimes en Afrique du Nord et au Moyen-Orient l'an dernier.

Le Canada a lui aussi eu son lot d'événements dramatiques. Au printemps dernier, des inondations dévastatrices ont frappé le Manitoba, la Saskatchewan et la vallée du Richelieu au Québec, et des incendies de forêt ont détruit la grande partie de la communauté de Slave Lake, en Alberta. En réponse à ces catastrophes, des milliers de membres des Forces canadiennes et de la GRC ont travaillé sans relâche avec des représentants locaux pour faire évacuer les personnes en danger ainsi que protéger les maisons, les routes et les infrastructures essentielles. Au cours des mois qui ont suivi, les fonctionnaires fédéraux ont collaboré avec leurs homologues provinciaux et municipaux afin d'aider les Canadiens touchés à refaire leur vie.

Si certains fonctionnaires se sont empressés d'aider des citoyens à composer avec ces imprévus, plusieurs autres ont contribué à définir l'avenir du pays. Pour la première fois en sept ans, le gouvernement a obtenu une majorité à la Chambre des communes.

Renforcer la relation avec les Premières nations

Dans un Plan d'action conjoint lancé en juin 2011, le gouvernement du Canada et l'Assemblée des Premières Nations se sont engagés à collaborer pour la prospérité à long terme des Premières nations dans des domaines tels que l'éducation, la gouvernance et le développement économique. La rencontre historique de la Couronne et des Premières nations en janvier dernier, à laquelle ont participé le premier ministre, des ministres, des membres du Parlement, des fonctionnaires et plusieurs centaines de chefs, a permis de jeter les bases de futures réformes.

Ainsi, une occasion précieuse s'offre à la fonction publique pour soutenir le gouvernement et adopter des approches à long terme pour que le Canada puisse relever les grands défis auxquels il fait face, que ce soit sur le plan de l'économie, du vieillissement de la population canadienne ou de notre rôle dans le monde.

La croissance et la prospérité futures du Canada sont au cœur de plusieurs initiatives clés pour lesquelles nous avons accompli des progrès durant la dernière année. À ce titre, les fonctionnaires travaillent en étroite collaboration avec leurs homologues américains concernant deux grandes initiatives conjointes, soit l'entente « Par-delà la frontière », un nouveau partenariat à long terme qui renforcera et consolidera les liens au chapitre de l'économie et de la sécurité que nous avons établis avec notre plus important partenaire, et le Conseil de coopération Canada–États-Unis en matière de réglementation, qui permettra de mieux harmoniser les approches de nos deux nations en matière de réglementation.

En outre, nous avons travaillé fort pour renforcer les relations commerciales du Canada avec des économies importantes et émergentes. Des accords sur le libre-échange ont été conclus ou sont entrés en vigueur avec plusieurs partenaires de l'Amérique latine, et les négociations avec quelque 50 autres États vont bon train, notamment avec les pays membres de l'Union européenne, ceux de l'Accord de partenariat transpacifique et la Corée.

Leadership économique du Canada

Le Fonds monétaire international et l'Organisation de coopération et de développement économiques prévoient que le Canada connaîtra la croissance la plus forte des pays du G7 au cours de la prochaine année. Le Forum économique mondial a classé notre système bancaire parmi les plus solides au monde pour la quatrième année consécutive grâce en grande partie à notre cadre de réglementation et de surveillance du secteur financier.

Le leadership économique du Canada a de nouveau été reconnu quand le gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney a été nommé président du Conseil de stabilité financière du G20 en novembre 2011.

Le Canada a surmonté le récent ralentissement économique mieux que les autres pays du G7, mais l'incertitude demeure. Nous devons demeurer vigilants. Le Canada doit se positionner de façon à pouvoir concurrencer les économies les plus fortes et qui croissent le plus rapidement.

Le Canada doit maintenir ses efforts concernant ses propres défis financiers si l'on veut que notre économie demeure solide. Et la fonction publique y contribuera.

III. Notre institution évolue

En examinant mes rapports annuels et ceux de mes prédécesseurs, j'ai constaté une étonnante continuité tant dans les observations que dans les conseils offerts. Bien que les rapports couvrent près de vingt ans, les forces du changement sont des thèmes récurrents : mondialisation accrue, avancées technologiques constantes, pressions financières, modification du tissu social canadien, attentes toujours plus élevées des citoyens concernant la prestation plus rapide de services améliorés, exécutés à moindre coût. Est-ce parce que nous n'avons pas été en mesure d'agir? Pas du tout. Ces forces ont alimenté un renouvellement continu et judicieux de notre institution.

La fonction publique demeure forte parce que nous continuons de nous adapter au contexte évolutif pour répondre aux besoins des Canadiens. Grâce aux efforts de renouvellement de la fonction publique entrepris en 2006, la planification des activités et des ressources humaines est mieux intégrée et plus rigoureuse, une dynamique cohorte de nouveaux fonctionnaires a joint nos rangs, les administrateurs généraux et leur équipe de gestion se concentrent sur la gestion des ressources humaines, et nous avons modernisé bon nombre de nos pratiques et systèmes administratifs.

À l'heure du changement

« Dans tous les pays, les institutions du secteur public changent. Ceci est également inévitable au Canada. En effet, la fonction publique doit changer si elle veut devenir plus productive, moins lourde et plus pertinente, et si elle veut demeurer un milieu de travail de choix aux yeux des jeunes Canadiens talentueux. »

— *Sixième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre*

Mais en réalité, les changements qui s'opèrent dans la société prennent une avance considérable sur les ajustements faits au sein de la fonction publique. Par conséquent, il est de plus en plus difficile pour nous d'être au diapason de la société postindustrielle branchée que nous servons.

Même si aucune autre organisation au pays ne peut offrir le même niveau d'expertise et d'objectivité en matière de politiques, nous sommes une des entités qui conseillent le gouvernement. Nous devons tirer profit de nos larges réseaux, de notre vaste expérience et de notre capacité d'intégrer divers points de vue pour nous distinguer sur le marché surchargé des politiques.

Notre mode d'exécution des services est maintenant davantage axé sur les citoyens. Par exemple, Service Canada offre un guichet unique pour accéder à tout un éventail de programmes et de services du gouvernement du Canada. Cependant, les citoyens doivent néanmoins encore naviguer parmi de nombreuses sources pour trouver les services dont ils ont besoin.

Et même si nous avons actualisé bon nombre de nos pratiques de gestion, nous devons trouver des moyens de concilier la responsabilisation verticale et de travailler dans un environnement de plus en plus horizontal et fondé sur la collaboration.

Nous avons déjà fait quelques progrès tangibles dans le cadre de notre campagne visant à moderniser nos façons de travailler et de servir les Canadiens :

- Plus de 80 organisations fédérales utilisent les technologies du Web 2.0 et les médias sociaux pour partager en temps opportun de l'information précise, recueillir des données ou échanger avec les citoyens. Par exemple, l'Agence des services frontaliers du Canada utilise Facebook, YouTube et Twitter pour communiquer directement avec les Canadiens relativement aux questions touchant la frontière. Elle a même créé des comptes Twitter pour chacun des points d'entrée. Il s'agit d'un moyen efficace et rapide pour les Canadiens qui souhaitent connaître les temps d'attente.

- Le gouvernement a élargi son engagement à l'égard d'un gouvernement ouvert, et ce, concernant trois volets : *données ouvertes* (offrir plus de données gouvernementales aux citoyens), *information ouverte* (divulguer proactivement de l'information concernant les activités du gouvernement) et *dialogue ouvert* (mobiliser davantage les citoyens grâce aux technologies du Web 2.0).
- La Commission sur la réduction de la paperasse a récemment publié une série de recommandations visant à alléger le fardeau de conformité aux règlements qui pèse sur les entreprises canadiennes. En appui des travaux de la Commission, la Communauté des régulateurs fédéraux a mis en ligne un outil de collaboration que plus de 1 000 employés chargés de la réglementation ont utilisé pour mettre en commun leurs idées afin de réduire la paperasserie.
- Services partagés Canada, établi en août 2011, est une nouvelle organisation de services communs qui regroupera les ressources de plus de 60 systèmes internes de courriel, de 300 centres de données et de 3 000 réseaux électroniques. Cette approche pangouvernementale nous permettra de moderniser nos systèmes, ainsi que d'accroître notre efficacité et de réduire les coûts des services offerts aux Canadiens.

De plus, les administrateurs généraux ont déjà rapporté les progrès réalisés au sein de leurs organisations respectives relativement aux objectifs que j'avais énoncés dans mon dix-huitième rapport au chapitre du renouvellement. Je suis heureux de constater que les ministères et les organismes s'affairent activement à établir les conditions qui permettront à notre institution de réussir à l'avenir. Les processus font l'objet de simplification, le partage des ressources permet de réduire les coûts, et les efforts se sont accrus afin d'obtenir l'engagement des employés. On donne des exemples de certaines initiatives prometteuses partout à la fonction publique sur mon site Web.

Nous devons cependant en faire beaucoup plus, et l'on nous demande de mener à bien notre mission en utilisant moins de ressources. Mais plutôt que de nuire à nos efforts, cela doit nous pousser à trouver de nouvelles façons de travailler.

Nous devons miser sur les résultats souhaités pour les Canadiens et être ouverts aux différentes approches qui nous permettraient d'accomplir notre mission. Nous devons nous forcer à innover et à prendre des risques éclairés. Si nous pouvons faire cela, je suis convaincu que nous pourrions optimiser plus que jamais les ressources dont nous disposerons.

IV. Poursuite de l'excellence dans la fonction publique

Comme on l'indique ci-dessus, les changements qui s'effectuent dans le monde sont fondamentaux et la fonction publique doit emboîter le pas. Pour aller de l'avant, la principale question que nous devons nous poser n'est pas de savoir si la taille de notre organisation est adéquate, mais bien si son fonctionnement lui permet de répondre aux impératifs d'une nouvelle époque.

Afin de maintenir le niveau d'excellence à l'égard de l'ensemble de nos responsabilités fondamentales (élaboration de politiques, prestation de services et exécution de programmes, réglementation et gestion) nous devons comprendre ce que seront les exigences de l'avenir et aligner nos organisations afin de pouvoir répondre à ces besoins. Au cours de la prochaine année, les administrateurs généraux devront me soumettre un rapport sur la façon dont leur organisation procède à cet égard.

MISE EN ŒUVRE DU BUDGET DE 2012

Le budget de 2012 constitue un programme ambitieux pour le Canada. Je suis très fier de mes collègues de la fonction publique : les judicieux conseils et l'excellent soutien qu'ils ont fournis au gouvernement ont permis de tracer un chemin audacieux pour notre nation.

Le budget de 2012 marque également le début d'une ère nouvelle pour notre institution. Je suis tout aussi fier du professionnalisme et de l'empressement avec lesquels la fonction publique a aidé le gouvernement à trouver des solutions pour réduire le déficit. Malgré le stress réel que ces changements entraînent et qui pèse sur les équipes et chacun de leurs membres, les cadres supérieurs ont fourni les meilleurs conseils possible aux ministres, les fonctionnaires ont continué d'accomplir leurs tâches quotidiennes avec dévouement et sérieux, et les gestionnaires ont commencé à se préparer aux changements à venir.

Des employés engagés

Le récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2011 montre que malgré l'incertitude, les fonctionnaires demeurent très motivés et engagés à l'égard de leur travail : 82 p. 100 des employés aiment leur emploi et 94 p. 100 sont prêts à consentir des efforts supplémentaires pour que le travail soit fait.

Je sais que les décisions qui ont été prises seront mises en œuvre avec le même niveau de professionnalisme et de doigté par nous tous.

La réussite ne dépend pas seulement de l'atteinte de nos objectifs en matière de réduction. Notre objectif est de construire une organisation plus solide et plus souple qui sera capable de répondre aux besoins de demain, et ce, malgré des budgets réduits et une fonction publique amoindrie.

Au cours des prochaines années, les ministères devront adopter des manières novatrices de se charger de leurs responsabilités essentielles. En assurant la collaboration de toutes les organisations publiques et autres et en simplifiant nos processus et en tirant parti des nouvelles technologies, nous pourrons offrir aux Canadiens de meilleurs services à moindre coût. Cela signifie que nous devons attentivement réfléchir aux compétences que notre effectif devra posséder pour être en mesure de nous aider, puis orienter nos décisions en conséquence tout au long de la mise en œuvre du budget de 2012.

Lorsque nous procéderons à l'exigeant remaniement de nos organisations, nous ferons tout notre possible pour présenter de nouvelles perspectives aux employés dont les postes seront touchés. Nous tenterons de tirer le meilleur parti possible des retraites prévues, des départs et des postes vacants afin de minimiser les répercussions des réductions.

Nous devons également continuer d'acquérir les compétences dont la fonction publique a besoin pour évoluer. Le perfectionnement professionnel ne doit pas être mis de côté en période de restriction budgétaire. Au cours des mois à venir, nos activités de recrutement viseront à combler des lacunes importantes sur le plan des compétences. Nous nous emploierons à répondre aux besoins généraux et à long terme de l'institution. Néanmoins, la réalité est qu'il y aura moins d'emplois.

Investir dans les personnes

« Tout au long du processus de changement, il sera essentiel de continuer à recruter des employés talentueux [...] pour assurer un apport constant de dirigeants pour les décennies à venir. Il faut également continuer d'investir dans la formation et le perfectionnement des employés, de sorte que la fonction publique puisse remplir son mandat même si son effectif diminue. »

— *Sixième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre*

Les employés dont les postes seront touchés seront traités avec respect et en conformité avec les ententes sur le réaménagement des effectifs conclues avec les agents négociateurs.

Les personnes qui nous quitteront pour relever de nouveaux défis ailleurs mériteront toute notre reconnaissance pour le travail accompli au cours de leur carrière dans la fonction publique.

LA FONCTION PUBLIQUE DE L'AVENIR

La mission de la fonction publique ne sera pas profondément modifiée au cours des prochaines années, mais notre *façon* de travailler doit changer. La fonction publique de demain sera définie par un certain nombre de caractéristiques clés : nous devons miser sur la collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement supérieur, la souplesse et la diversité afin d'atteindre l'excellence dans tout ce que nous faisons.

Collaboration

La fonction publique est formée de personnes qui rassemblent une multitude de compétences et d'expériences. Ces personnes travaillent dans toutes les régions de notre vaste pays ainsi qu'à l'étranger. En collaborant davantage, nous exploiterons pleinement l'intelligence et l'énergie de chacun des membres de notre institution et produirons ainsi de meilleurs résultats pour la population canadienne.

Nous devons renforcer notre engagement envers notre important réseau de partenaires externes : d'autres pays et ordres de gouvernement, le secteur privé, la société civile et les citoyens eux-mêmes.

Politique fondée sur les connaissances communes

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) met à l'essai un modèle d'élaboration ouverte des politiques qui mise sur le réseautage social et sur la technologie pour pleinement tirer parti des idées et de l'expertise du Ministère et de l'extérieur. Une récente activité d'une journée à laquelle ont participé 400 représentants des secteurs public et privé a donné lieu à des projets pilotes en la matière (p. ex. simulation d'intervention d'urgence faisant intervenir des agents consulaires et une communauté bénévole de cartographie des crises).

En outre, le MAECI utilise GCconnex, le site de réseautage social de la fonction publique, afin de rendre la recherche stratégique et l'élaboration de politiques accessibles aux fonctionnaires de tous les ministères.

Je suis convaincu que la fonction publique peut prendre les rênes et galvaniser le pouvoir collectif de notre société, afin de s'attaquer aux vastes et complexes enjeux auxquels le Canada est confronté. Pour bien y arriver, nous devons améliorer nos compétences en tant que bâtisseurs de réseaux, facilitateurs et partenaires.

Nous nous appuierons sur cette collaboration pour formuler des conseils professionnels, généraux et créatifs qui sauront répondre aux besoins les plus variés des citoyens.

La collaboration est également essentielle à notre capacité d'offrir des services intégrés et axés sur les citoyens. Nous avons fait un important pas dans cette direction en créant Service Canada, guichet unique qui permet aux citoyens d'accéder à un large éventail de services gouvernementaux. Pour atteindre l'excellence en matière de prestation de services, nous devons cependant resserrer nos liens avec les autres ordres de gouvernement et avec les organismes non gouvernementaux ainsi que faire participer les citoyens à la conception et à la prestation des services qui les concernent.

Innovation

C'est à force d'essayer de nouvelles solutions qu'on trouve la bonne. Nous devons allier créativité et courage afin de fondamentalement modifier notre manière de travailler. Nous devons résister à l'envie de créer une ribambelle de règles et de procédures pour nous protéger de toutes les erreurs possibles — ce que nous avons eu tendance à faire ces derniers temps. Un changement d'approche s'impose.

Nouvelle latitude, vieilles habitudes

Dans le récent *Rapport sur l'examen de la Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui a été déposé, on apprend que malgré toute la latitude que permet maintenant la dotation, nous avons été peu disposés à nous défaire des vieilles approches, empêchant ainsi certaines dispositions de la *Loi* de produire tous ses effets.

Comme l'a remarqué l'auteur William Gibson, le futur est déjà arrivé, mais sa distribution est inégale. À l'échelle de notre vaste organisation, des fonctionnaires pensent déjà à des solutions créatives pour mieux travailler et pour obtenir de meilleurs résultats. Nous devons braquer les projecteurs sur ces pionniers afin d'apprendre de leurs expériences et d'en tirer pleinement profit. Les gestionnaires et les cadres supérieurs peuvent favoriser les grandes et les petites innovations en encourageant leurs équipes à s'interroger sur la façon d'améliorer leur façon de travailler, à mettre à l'essai de nouvelles approches et à apprendre de leurs erreurs.

Beaucoup des innovations du XXI^e siècle sont possibles grâce aux technologies très perfectionnées des communications. Néanmoins, plusieurs fonctionnaires sont déçus par l'inaccessibilité au Web 2.0 et aux médias sociaux, des outils qui présentent pourtant tant de possibilités pour ce qui est de transformer notre manière de faire et de servir les Canadiens. Les fonctionnaires devraient bénéficier d'un accès uniforme à ces nouveaux outils, lorsque possible. Nous trouverons une manière de combler cette lacune tout en assurant la protection des données et de l'information qui nous ont été confiées.

Enfin, j'encourage les ministères à continuer d'accroître leur recours aux technologies du Web 2.0 et aux médias sociaux afin de communiquer avec les Canadiens, de diffuser de l'information, de faciliter la collaboration et de concevoir de nouveaux services efficaces.

Simplification

De nos jours, les citoyens s'attendent à ce que les services soient facilement accessibles, rapides et souples. Les fonctionnaires ont besoin de processus et de systèmes administratifs qui facilitent leur travail plutôt que de l'entraver, tout en favorisant la responsabilité.

Malheureusement, ni nos services externes ni nos services internes ne correspondent à cette description. Dans les deux cas, il ne suffira pas d'améliorer les processus pour répondre aux attentes : nous devons fondamentalement transformer notre manière d'offrir des services et du soutien administratif. En rassemblant les efforts et les ressources de tous les ministères et en agissant avec aplomb en vue de normaliser plusieurs processus et systèmes, nous stimulerons l'innovation et optimiserons nos ressources.

Services partagés Canada

Créé en août 2011, Services partagés Canada a pour mandat de simplifier les services de TI du gouvernement et de réduire les chevauchements en gérant cette infrastructure pour l'ensemble du gouvernement. Cette initiative engendrera des économies et rendra les TI plus efficaces et fiables à l'échelle de la fonction publique.

Notre infrastructure technologique est à la base de nos activités et de nos services. Nous avons fait des progrès en matière de gestion générale, notamment en ce qui concerne la rémunération et les pensions. Maintenant, la création de Services partagés Canada marque une nouvelle ère pour les systèmes et les services internes. Grâce à la taille de notre organisation, il est possible d'offrir à tous les ministères des services rationalisés, économiques et sécurisés en matière de courrier électronique, de données et de réseaux. Cette approche pangouvernementale libérera des ressources qui pourront être consacrées à des activités de plus grande valeur. Nous devons adopter une approche plus normalisée et l'appliquer à d'autres services communs clés, comme les ressources humaines et les finances.

Rendement supérieur et souplesse

Dans un monde où les médias sociaux peuvent rapidement propulser un enjeu à l'avant-scène, nous disposons de moins en moins de temps pour formuler des conseils et prendre des décisions. Plus le monde change, plus la fonction publique doit être souple. Les organisations autant que les individus doivent être agiles.

Nous devons dès maintenant mettre à l'essai des modèles de ressources humaines plus souples, qui permettront à nos travailleurs du savoir et à nos experts de déployer leurs talents au moment et là où ils sont le plus utile et non pas seulement dans leur environnement immédiat. Nous devons également continuer de trouver les tâches et les fonctions qu'il serait plus avantageux de confier à des organisations externes.

Renforcer notre capacité de gérer le rendement

Beaucoup d'efforts sont déployés en vue d'aider les gestionnaires à renforcer leur capacité de gérer le rendement. Par exemple, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a conçu un *outil de gestion du rendement* en ligne, et l'École de la fonction publique du Canada offre des cours sur *la gestion du rendement pour les gestionnaires*.

Pour atteindre l'excellence en ce qui concerne nos fonctions de base, il faudra en outre accroître la productivité à l'échelle de l'organisation. Une gestion rigoureuse du rendement est essentielle : tous les dirigeants et gestionnaires doivent

s'employer à tirer le meilleur de leurs employés et d'autres ressources. Nous devons encourager les fonctionnaires de tous les niveaux, les aider à se perfectionner et exiger d'eux rien de moins que l'excellence. Ainsi, les gestionnaires doivent donner l'exemple.

Au cours des prochains mois, pour veiller à ce que leur équipe se concentre sur l'important travail que nous accomplissons, les gestionnaires devront fixer des normes de rendement élevées et exiger de leurs employés qu'ils les atteignent. Tous les employés doivent conclure une entente de rendement avec leur superviseur.

Compte tenu de l'exigeante période qui nous attend, il sera important de souligner l'excellence chez les employés — qu'ils aient contribué à l'obtention de résultats, véhiculé des valeurs organisationnelles ou fait preuve d'innovation. La reconnaissance peut prendre de nombreuses formes : rétroaction positive, nouveaux défis, occasions d'apprentissage, prix ou reconnaissance publique.

Diversité

Il est tout à fait sensé sur le plan administratif d'accueillir, de respecter et de valoriser la diversité dans le milieu de travail. Le fait de bénéficier de différentes perspectives enrichit notre compréhension des enjeux et ajoute énergie et créativité à notre travail.

Dans le cadre de nos activités de renouvellement, nous travaillons ardemment à créer une fonction publique qui soit le reflet et qui tire profit de la riche mosaïque qu'est notre pays. Je suis très satisfait des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2011. En effet, les fonctionnaires sont pour la plupart (88 p. 100) d'avis que chaque membre de leur unité de travail fait partie intégrante de l'équipe, sans égard à la race, à la couleur, au sexe et aux capacités physiques.

Le sondage a aussi révélé qu'une majorité de fonctionnaires se sentent à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix dans l'exercice de leurs fonctions. Nous ne devons pas cesser nos efforts visant à favoriser des environnements de travail où les deux langues officielles peuvent être utilisées, même si nous devons procéder à des réductions.

Les dirigeants de la fonction publique doivent continuer de mettre à profit la diversité de notre organisation en faisant ressortir les talents et les idées et en soulignant le rôle de la diversité dans le milieu de travail. De cette manière, nous créerons des environnements de travail productifs et pleinement satisfaisants qui renforceront notre capacité d'attirer et de conserver d'excellents employés et de mieux servir la population canadienne dans les deux langues officielles.

V. Les valeurs fondamentales de la fonction publique

Les valeurs fortes et fondamentales de la fonction publique nous permettront de piloter la transition difficile qui s'amorce.

Le nouveau *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, qui est entré en vigueur en avril 2012, renouvelle notre engagement profond à l'égard d'un secteur public professionnel, non partisan et hautement éthique. *Respect de la démocratie, respect envers les personnes, intégrité, intendance et excellence* sont des valeurs qui décrivent le secteur public fédéral et qui fixent des normes de comportement élevées pour tous les fonctionnaires.

L'impartialité politique demeure au centre du Code. Elle est la source de la confiance que les gouvernements successifs et les Canadiens doivent avoir en notre capacité de servir l'intérêt public plutôt que des intérêts personnels ou privés.

C'est grâce à notre respect de ces valeurs au fil de nombreuses générations que nous sommes l'un des secteurs publics les plus appréciés du monde. Au moment où nous nous tournons vers l'avenir, nous devons protéger, cultiver et transmettre ce fier pan de notre identité à la prochaine génération.

Il ne suffit pas pour les fonctionnaires de tout simplement connaître ces valeurs; ils doivent pleinement s'engager à leur égard et les laisser se manifester dans tout ce qu'ils accomplissent au nom des Canadiens. Je m'attends à ce que les dirigeants et les gestionnaires de la fonction publique amènent leurs employés à renouveler leur engagement envers ces valeurs essentielles dans le cadre d'un dialogue continu sur les enjeux réels en milieu de travail.

VI. Ce que nous réserve l'avenir

Je suis très fier de ce que la fonction publique a accompli à ce jour et du rôle essentiel qu'elle joue en offrant des services au gouvernement et au pays.

Nous avons l'occasion exceptionnelle de participer à quelque chose d'important — la chance d'orienter notre institution en prévision d'une nouvelle époque. La voie à suivre ne sera pas facile, mais je suis convaincu que, forts de nos valeurs fondamentales, nous ferons preuve de créativité et de courage et continuerons de prendre les mesures nécessaires, aussi audacieuses soient-elles, pour transformer la fonction publique du Canada.

Nous nous devons de relever ce défi, pour les Canadiens et pour nous-mêmes.

Annexe A : La fonction publique fédérale en chiffres — profil démographique de 2011

La présente annexe contient certaines données démographiques concernant la fonction publique fédérale (FPF)¹ pour l'année financière 2010-2011, notamment en ce qui concerne l'effectif de la direction (EX). Les flèches indiquent si le nombre correspondant a augmenté, diminué ou s'il est resté stable par rapport à l'année financière 2009-2010.

D'autres données démographiques sont affichées sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo11-fra.asp>.

Nombre d'employés

Les priorités du gouvernement (y compris les restrictions financières) déterminent la population de la FPF.

Depuis 2008-2009, le taux de **croissance de la FPF a diminué**

(-0,21 %) comparativement à l'année précédente.

Nombre d'employés	
Tous les employés ↓	282 352
Direction (EX) ↑	6 966
EX moins 1 ↑	12 397
EX moins 2 ↑	18 702
Sous-ministres (SM) ↓	42
SM délégués ↑	37

¹ La « fonction publique fédérale » est l'administration publique centrale (APC) — soit les ministères et les organismes dont le Conseil du Trésor est l'employeur — et les employeurs distincts (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 principalement du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et elles sont à jour en date du 31 mars 2011, sauf indication contraire. Les années qui servent de point de repère pour les comparaisons correspondent habituellement au début d'une tendance, à une période postérieure à l'examen des programmes ou à la première année pour laquelle on dispose de données fiables (comme l'année 1983 utilisée dans les Rapports annuels antérieurs).

Types d'employés

Récemment, le **recrutement pour une période déterminée** (employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels et étudiants) a **diminué**. Comparativement à l'an dernier, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée est passé de 9,1 % à 8,4 %.

Types d'employés	
Employés nommés pour une période indéterminée ↑	86,8 %
Employés nommés pour une période déterminée ↓	8,4 %
Employés occasionnels et étudiants ↓	4,8 %

Le nombre d'**employés nommés pour une période indéterminée a légèrement augmenté**, mais sa proportion par rapport aux autres types d'emplois est restée relativement stable depuis 1983.

Mobilité au sein de l'administration publique centrale (APC)

Après plusieurs années de **mobilité accrue**, cette tendance est maintenant en train de **ralentir**.

Mobilité au sein de l'APC	
Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée ↓	11 677
Retraites et départs* ↑	9 476
Promotions ↓	18 197
Mutations ↓	19 179

Comparativement à 2009-2010, le nombre de **nouveaux**

employés nommés pour une période indéterminée a diminué de 28,4 % et le **taux de mobilité interne est tombé** à 18,1 %.

* y compris au sein d'un employeur distinct

Le nombre total de **départs est resté relativement stable**; il continue d'être principalement le reflet des départs à la retraite (73 % de tous les départs).

Dans la plupart des cas, la **mobilité interne** ne s'étend pas au-delà d'un ministère donné, mais dans une proportion d'**environ 3 %**, elle correspond à des changements de poste **d'un ministère à un autre**. Comme c'est le cas depuis dix ans, le **taux de départ** des nouveaux employés nommés pour une période indéterminée **reste faible** (1 à 3 %).

Âge moyen

L'âge moyen des fonctionnaires fédéraux a **légèrement augmenté**, de 43,9 ans en 2010 à 44,1 ans en 2011 (contre 44,3 ans en 2005).

Même s'il reste stable comparativement à l'an dernier, le **pourcentage des EX de plus de 50 ans a diminué**, passant de 58,9 % en 2005 à 53,2 % en 2011.

Âge moyen	
FPF ↑	44,1 ans
EX →	50,0 ans
EX-01 à EX-03 →	49,8 ans
EX-04 à EX-05 →	53,3 ans
EX moins 1 →	48,4 ans
EX moins 2 →	45,8 ans
SM ↑	56,1 ans
SM délégués ↑	54,9 ans

Depuis 2003, l'**âge moyen des EX** (aux niveaux inférieur et supérieur) est resté **stable**. Cette stabilité caractérisait aussi auparavant les sous-ministres adjoints et délégués, mais leur âge moyen a augmenté par rapport à l'an dernier.

Années d'expérience

La **proportion des employés de la FPF qui ont entre 0 et 4 années, et entre 5 et 14 années d'expérience a augmenté** par rapport à l'an dernier.

Par ailleurs, la **proportion de ceux qui ont entre 15 et 24 années ou plus de 25 années d'expérience a diminué**.

Années d'expérience	
0-4 ans ↑	23,7 %
5-14 ans ↑	38,4 %
15-24 ans ↓	20,3 %
25+ ans ↓	17,6 %

Ces données concordent avec les tendances du recrutement et des départs à la retraite qui se poursuivent depuis 2007.

Première langue officielle

La **représentation des langues officielles est pratiquement inchangée** par rapport à l'an dernier. La tendance est stable depuis les 25 dernières années.

Première langue officielle	
FPF : français →	29,2 %
FPF : anglais →	70,8 %
EX : français →	30,1 %
EX : anglais →	69,9 %

Représentation c. disponibilité au sein de la population active (DPA)²

Depuis 10 ans, on constate une importante progression au niveau de la représentation des quatre groupes désignés par l'équité en matière d'emploi.

Dans l'ensemble, le niveau de représentation de tous les groupes était au moins presque égal, voire égal, à la disponibilité au sein de la population active.

C'était aussi vrai pour l'effectif EX, sauf pour les Autochtones.

Les femmes représentaient 44,9 % de la communauté EX, soit beaucoup plus qu'en 1983 (moins de 5 %).

Représentation c. disponibilité dans la population active (DPA) pour 2010-2011

Fonction publique fédérale (FPF)

Administration publique centrale (APC)

L'effectif de la direction (EX) et nouveaux employés

Membres de minorités visibles

FPF : ↑ 12,6 % c. DPA : 13,0 %

EX APC : ↑ 7,8 % c. DPA : 7,4 %

Nouveaux employés APC : ↓ 18,6 % c. DPA : 12,4 %

Personnes handicapées

FPF : → 5,6 % c. DPA : 4,0 %

EX APC : ↓ 5,4 % c. DPA : 4,0 %

Nouveaux employés APC : ↓ 2,6 % c. DPA : 4,0 %

Autochtones

FPF : ↑ 4,3 % c. DPA : 2,9 %

EX APC : ↑ 3,8 % c. DPA : 4,5 %

Nouveaux employés APC : ↑ 4,7 % c. DPA : 3,0 %

Femmes

FPF : ↑ 55,3 % c. DPA : 52,8 %

EX APC : ↑ 44,9 % c. DPA : 45,2 %

Nouveaux employés APC : ↓ 55,2 % c. DPA : 52,3 %

² La disponibilité au sein de la population active (DPA) d'un groupe désigné par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage de citoyens dont le travail au sein de la population active canadienne correspond à des emplois de la fonction publique fédérale (FPF), les données étant estimées d'après le Recensement de 2006. Les données relatives aux nouvelles recrues de la FPF proviennent de la Commission de la fonction publique. La population des nouvelles recrues de l'administration publique centrale (APC) correspond à celle des organisations auxquelles s'applique la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les données relatives à la FPF correspondent aux employés nommés pour une période indéterminée, aux employés nommés pour une période déterminée d'au moins trois mois dans l'administration publique centrale et aux employés des employeurs distincts. Certains petits employeurs distincts n'ont pas été inclus faute d'information.

Par rapport à l'an dernier, la **proportion de nouvelles recrues a diminué pour tous les groupes, sauf pour celui des Autochtones** qui a légèrement augmenté.

La population canadienne s'est beaucoup diversifiée comme on le verra lorsque les données relatives à la disponibilité au sein de la population active seront actualisés à partir des données du recensement de 2011.

Annexe B : Sixième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre — Vers l'avenir : le renouvellement de la fonction publique en période de transition

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

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

Nous savons que la fonction publique est sur le point de connaître d'importants changements, notamment en raison de la nécessité immédiate de réduire le déficit, mais aussi du besoin plus fondamental de procéder au renouvellement des institutions publiques pour l'avenir.

La mise en œuvre de ce programme de changement reposera sur la participation active des cadres supérieurs, des gestionnaires et des employés de toute la fonction publique. Votre soutien et celui de vos collègues seront également requis.

Les échanges avec vous lors de nos rencontres des dernières années ont été fort utiles. Nous sommes reconnaissants de l'ouverture dont vous avez fait preuve à l'égard de nos idées et de nos recommandations, et nous nous réjouissons à la perspective de continuer à servir le gouvernement et le Canada.

L'honorable
Paul M. Tellier

L'honorable
David Emerson

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : LA FONCTION PUBLIQUE EN 2011	1
PARTIE II : LE POINT	3
PARTIE III : OBSERVATIONS	3
1. LE PLAN D'ACTION POUR LA RÉDUCTION DU DÉFICIT	3
2. SERVICES PARTAGÉS CANADA : UN NOUVEAU RÉSEAU D'INFORMATION.....	4
3. VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE SERVICE	5
4. TRANSFORMER LA GESTION DES PERSONNES	6
5. INVESTIR DANS LA RÉFLEXION À LONG TERME	7
PARTIE IV : RECOMMANDATIONS	8
1. AGIR AVEC DÉTERMINATION ET TENIR LE CAP	8
2. CONTINUER D'INVESTIR DANS LES PERSONNES	9
3. S'HABITUER AU NOUVEAU PARADIGME	9
PARTIE V : LA SUITE DES CHOSES	10
ANNEXE : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF DU PREMIER MINISTRE SUR LA FONCTION PUBLIQUE	12

PARTIE I : LA FONCTION PUBLIQUE EN 2011

Voici le sixième rapport du Comité depuis le début de ses travaux en 2006. Les années qui se sont écoulées depuis ont été marquées par des événements importants et des changements significatifs, tant au Canada qu'à l'étranger. Les Canadiens et les fonctionnaires traversent une période d'incertitude. Assurer notre réussite au cours des prochaines années nécessitera courage, imagination et souplesse de la part du gouvernement du Canada et des dirigeants de la fonction publique.

Dans les rapports précédents, nous avons décrit comment la fonction publique s'est adaptée aux nouvelles réalités et aux nouveaux défis. L'effet cumulatif des initiatives de transformation mises en œuvre au cours des cinq dernières années est considérable. Rappelons-nous, par exemple, la réorganisation majeure des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines ainsi que la centralisation de l'infrastructure d'information du gouvernement. Et d'autres changements s'annoncent.

De nombreuses raisons ont fait de 2011 une année notable pour la fonction publique.

- Ce fut la plus importante année du processus d'examen stratégique. En effet, 13 ministères devraient cumuler des économies de 1,57 milliard de dollars en dépenses de programme d'ici 2013-2014.
- De plus, les ministères et les organismes débutent leur troisième année d'affilée de restrictions budgétaires. Les mesures prises par le gouvernement en vue de freiner la croissance de ces dépenses devraient permettre d'économiser 0,9 milliard avant la fin de l'exercice 2011-2012 et 1,8 milliard d'ici 2012-2013. Les conséquences de ces réductions se font maintenant ressentir à l'échelle de la fonction publique.
- En outre, pour la deuxième année de suite, la taille de la fonction publique n'a pas augmenté.

- Dans son budget de juin 2011, le gouvernement a annoncé qu'il procéderait à un nouvel examen exhaustif de ses programmes et de ses activités en vue d'économiser au moins quatre milliards de dollars supplémentaires par an. Dans le budget de 2012, qui sera déposé sous peu, les ministères et les organismes seront mis au courant de la mesure dans laquelle ils devront participer au plan d'action pour la réduction du déficit. Les décisions qui seront mises en œuvre au cours des mois à venir entraîneront des changements dans leur fonctionnement et aux ressources dont ils disposent.
- En août dernier, le Premier ministre a annoncé la création de Services partagés Canada, un nouvel organisme de services communs qui sera responsable des réseaux, des centres informatiques et des systèmes de courrier électronique du gouvernement.
- En novembre, le Conseil du Trésor a publié des lignes directrices sur l'utilisation des médias sociaux.
- Finalement, en décembre, le président du Conseil du Trésor a déposé le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Grâce à ce nouveau code, les gestionnaires et les employés seront mieux outillés pour relever les défis que pose la gestion publique au XXI^e siècle. On y fait ressortir cinq valeurs qui doivent guider la fonction publique : le respect de la démocratie, le respect envers les personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence.

Prises ensemble, ces mesures — et les mesures à venir — témoignent d'une volonté de fondamentalement repenser le rôle de la fonction publique et sa manière de servir les Canadiens. Il importe également que ces changements soient effectués dans le respect des valeurs profondes de la fonction publique.

PARTIE II : LE POINT

Une telle réévaluation des fonctions et des façons de faire est nécessaire. Dans le secteur privé, toutes les entreprises prospères ont eu à se pencher sur leur manière de faire des affaires, de gérer leur personnel et de servir leur clientèle. Tous les Canadiens sont conscients de l'influence que la révolution des technologies de l'information a sur leur quotidien. Elle a transformé les communications, le divertissement, l'éducation et le commerce. Ces forces de changement affectent également nos gouvernements.

Dans tous les pays, les institutions du secteur public changent. Ceci est également inévitable au Canada. En effet, la fonction publique doit changer si elle veut devenir plus productive, moins lourde et plus pertinente, et si elle veut demeurer un milieu de travail de choix aux yeux des jeunes Canadiens talentueux.

Nous croyons que le travail de notre comité vient catalyser le processus général de renouvellement de la fonction publique. Ce processus est animé tout autant par les grandes forces de changement dans le monde que par les priorités du gouvernement et les objectifs des dirigeants de la fonction publique.

Nous avons pour mandat d'aider à établir les priorités en matière de changement et de formuler, à partir de notre expérience collective, des conseils qui, nous l'espérons, s'avéreront utiles.

PARTIE III : OBSERVATIONS

1. LE PLAN D'ACTION POUR LA RÉDUCTION DU DÉFICIT

Au cours des huit derniers mois, les ministères et les organismes se sont concentrés sur la réalisation des objectifs fixés dans le plan d'action pour la réduction du déficit. Pour ce faire, on a procédé à l'examen des programmes et des activités en vue de pouvoir réaliser des économies permanentes de 5 % à 10 % des dépenses directes.

Cette démarche ne vise pas simplement à faire des économies — elle devrait être également perçue comme l'une des forces motrices de la transformation de la fonction publique.

Nous sommes heureux de voir que les sous-ministres profitent de l'occasion pour trouver des façons de transformer et d'améliorer leur organisation pour le futur. Ils commencent à diriger le processus de changement et à placer leur effectif sur la voie du succès. C'était exactement l'objectif visé lorsqu'en 2009 on leur a délégué la responsabilité de gérer les ressources humaines.

L'une des plus grandes tâches dont seront chargés les cadres supérieurs sera la réduction volontaire de la taille de la fonction publique. Les dispositions actuelles des ententes sur le réaménagement des effectifs rendront ce rôle particulièrement difficile. Les départs devront être gérés de manière à ce que la capacité des ministères ne soit pas compromise à long terme.

2. SERVICES PARTAGÉS CANADA : UN NOUVEAU RÉSEAU D'INFORMATION

Dans notre rapport de l'an dernier, il était question de « simplifier les processus opérationnels et les mécanismes de prestation pour améliorer l'accès aux services gouvernementaux et réduire les coûts d'exécution des programmes ». La création de Services partagés Canada en août 2011 est un pas important dans cette direction.

Cet organisme a été créé selon le principe voulant que les services internes, comme les réseaux d'information, les centres informatiques et les systèmes de courrier électronique sont essentiellement des services collectifs. Comme c'est le cas pour l'électricité et le gaz naturel, il est préférable que ces services soient offerts par une seule entreprise plutôt que par des fournisseurs de services relevant des ministères ou des organismes. Le regroupement de ces systèmes en une seule entité vise à réduire les coûts d'exploitation et à faciliter l'investissement dans les technologies afin d'améliorer les services et d'accroître l'efficacité. Nous sommes d'avis que les avantages pour l'ensemble du gouvernement seront considérables.

3. VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE SERVICE

Un cadre supérieur nous a expliqué que ce qu'il cherche à bâtir au moyen du processus de réduction du déficit est une organisation du XXI^e siècle outillée et gérée de manière à tirer le maximum de ses employés et à offrir les meilleurs services possible aux Canadiens. Cette vision devrait être à la base du renouvellement et de la transformation de la fonction publique.

Voici les éléments caractéristiques d'une telle organisation du XXI^e siècle :

- une mission bien énoncée et des objectifs à long terme;
- des technologies modernes favorisant l'efficacité des opérations;
- un processus décisionnel beaucoup plus rapide et un temps de réaction plus court;
- des liens étroits avec les partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement;
- une approche intelligente et respectueuse à l'égard de la gestion des personnes, soutenue par des investissements dans le perfectionnement des employés et par une communication claire des attentes en matière de rendement.

En ce qui concerne les syndicats du secteur public, nous avons pu voir qu'un dialogue patronal-syndical franc et productif peut donner lieu à des résultats avantageux pour les deux parties. Ce dialogue doit se poursuivre.

4. TRANSFORMER LA GESTION DES PERSONNES

Dans notre rapport de l'an dernier, nous soulignons l'importance d'un « cadre de gestion des ressources humaines qui soit à la fois moderne, souple et axé sur le risque », soutenu par des gestionnaires compétents devant rendre compte des résultats obtenus.

L'examen quinquennal de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a été présenté au Parlement. Nous abondons dans le sens de la conclusion qui en découle selon laquelle l'amélioration continue de la gestion des personnes doit être fondée sur des gestionnaires solides, des outils adéquats et le respect des employés, plutôt que sur d'importants changements législatifs ou structurels.

Au cours de la dernière année, nous avons remarqué des progrès tangibles au chapitre de la gestion des ressources humaines. Néanmoins, il reste beaucoup de travail à accomplir dans les domaines du rendement, de la gestion de l'incapacité et, de manière générale, pour ce qui est d'amener les cadres supérieurs à assumer leur entière responsabilité de la gestion des employés. D'ailleurs, nous appuyons fortement le projet actuel de gestion de l'incapacité. Nous croyons qu'il peut engendrer d'importantes économies, bonifier l'aide offerte aux employés et améliorer la productivité et le moral de ceux-ci.

Dans les mois et les années à venir, la vie de bien des gens sera touchée par les changements qui surviendront à la fonction publique. Pour gérer pendant cette période d'incertitude, il sera nécessaire d'établir des priorités et des objectifs clairs, de faire preuve de détermination, de prendre des décisions opportunes et de communiquer ouvertement.

5. INVESTIR DANS LA RÉFLEXION À LONG TERME

La fonction publique a un rôle essentiel à jouer en matière de réflexion à long terme.

De nos jours, les questions stratégiques sont plus complexes, plus horizontales et, de bien des façons, plus difficiles à gérer que jamais auparavant. Dans l'économie mondiale de l'information, tous les enjeux dont est saisi le Canada ont une dimension internationale, ainsi qu'une optique fédérale, provinciale, municipale, locale ou autochtone. À tous les chapitres, les citoyens qui le veulent ont la possibilité de s'exprimer.

La scène politique compte maintenant beaucoup plus d'acteurs que par les années passées, et ceci est positif. Les gouvernements doivent être ouverts aux idées et à la participation de nombreux intervenants. Aujourd'hui, la fonction publique du Canada doit tailler sa place à coup de connaissances, d'analyse rigoureuse et de conseils de grande qualité. Elle doit également être en mesure de proposer des solutions créatives ainsi que des diagnostics exacts et fondés sur des faits.

La fonction publique est en mesure de faire toutes ces choses, ce qui donnera lieu à de meilleures politiques publiques pour les Canadiens.

Il est primordial que le gouvernement continue de bâtir la capacité à long terme de la fonction publique dans les domaines de la politique et de la recherche. Pour ce faire, il doit investir dans la formation et le perfectionnement des employés, en plus de favoriser des relations ouvertes et productives avec les centres décisionnels à l'extérieur du gouvernement.

Lorsqu'ils mettront en œuvre le plan d'action pour la réduction du déficit, les ministres devront protéger les capacités essentielles en matière de politique et de recherche, ainsi que les talents et les compétences propres au gouvernement. Des employés talentueux et les idées novatrices seront tout aussi précieux demain qu'ils le sont aujourd'hui.

PARTIE IV : RECOMMANDATIONS

À la lumière de notre travail de la dernière année, de notre dialogue avec les représentants du gouvernement et des discussions que nous avons eues en tant que comité, nous formulons les recommandations suivantes en vue d'aider à orienter le processus essentiel à la transformation de la fonction publique.

1. AGIR AVEC DÉTERMINATION ET TENIR LE CAP

Tous les membres du Comité ont dirigé des transformations organisationnelles, que ce soit dans le secteur public ou privé. Nous sommes tous d'avis que dans un contexte de transformation, il faut agir avec détermination et tenir le cap, tout en étant prêt à composer avec les imprévus. Les décisions doivent être prises, annoncées et mises en œuvre le plus rapidement possible, pour le bien de tous.

Nous avons appris que le succès d'un processus de changement dépend du traitement équitable des gens — qu'ils quittent l'organisation ou qu'ils y restent. Ceux qui quittent doivent disposer des outils nécessaires pour continuer à cheminer dans la vie, et ceux qui restent, pouvoir profiter d'une vision claire et positive du changement. L'établissement de cette vision constitue une tâche en partie politique, laquelle relève surtout des dirigeants de la fonction publique. Pour bien l'accomplir, il faut :

- discuter régulièrement et ouvertement avec les employés de la situation dans laquelle se trouve chaque institution et de la voie prise par chacune;
- veiller à ce que les gestionnaires comprennent les attentes et à ce qu'ils soient bien outillés pour faire leur travail;
- faire participer les employés au processus de changement et les encourager à prendre en main leur avenir collectif, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un processus éprouvant et difficile.

Les employés sont capables de composer avec des faits désagréables. Ce qui est beaucoup plus ardu, c'est de vivre dans l'incertitude.

2. CONTINUER D'INVESTIR DANS LES PERSONNES

Tout au long du processus de changement, il sera essentiel de continuer à recruter des employés talentueux, quoique peut-être à un rythme moins soutenu et de manière plus stratégique. Il est essentiel de procéder ainsi pour assurer un apport constant de dirigeants pour les décennies à venir. Il faut également continuer d'investir dans la formation et le perfectionnement des employés, de sorte que la fonction publique puisse remplir son mandat même si son effectif diminue.

Nous avons été frappés par les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011. Malgré la pression et l'incertitude entourant l'assainissement des finances publiques, la satisfaction des employés à l'égard de leur emploi et de leur milieu de travail est remarquablement élevée. En effet, le taux de participation de plus de 72 % démontre que les fonctionnaires ont leur emploi et leur mandat à cœur. La plupart des employés sont fiers du travail qu'ils accomplissent (89 %) et sont prêts à consentir des efforts supplémentaires pour que leur travail soit fait (94 %). Cependant, le sondage a également permis de relever un manque de confiance à l'égard des cadres supérieurs. Cette situation n'est pas unique à la fonction publique, mais il s'agit néanmoins d'un point sur lequel il faudra se pencher au cours de la prochaine année.

3. S'HABITUER AU NOUVEAU PARADIGME

Nous avons déjà parlé du Web 2.0 et des médias sociaux qui sont omniprésents dans la société depuis un certain temps, mais que le gouvernement n'a que récemment adoptés. Nous sommes heureux de voir que le gouvernement a publié des lignes directrices sur l'utilisation des médias sociaux. Il s'agit d'une étape nécessaire et positive en vue de fournir aux fonctionnaires les outils et le cadre stratégique dont ils ont besoin pour interagir efficacement avec leurs concitoyens. Nous avons été

impressionnés par le degré d'innovation des nouvelles approches et technologies maintenant utilisées par la fonction publique.

Ces outils ont un pouvoir de transformation et ils continueront à prendre de l'ampleur. Aussi la fonction publique doit-elle profiter pleinement de ces nouveaux outils de travail. Le défi des dirigeants politiques et des administrateurs généraux n'est pas de contrôler ce qui ne peut être contrôlé, mais plutôt de veiller à ce que les employés comprennent les responsabilités qui leur incombent à titre de fonctionnaires, de sorte qu'ils puissent utiliser ces nouveaux outils de collaboration pour faciliter leur travail et remplir le mandat de leur organisation.

PARTIE V : LA SUITE DES CHOSES

Alors qu'il entame sa septième année d'existence, le Comité continuera de jouer un rôle clé dans la transformation institutionnelle et le renouvellement.

Nous surveillerons la mise en œuvre des changements prévus dans le plan d'action pour la réduction du déficit. Nous encouragerons le gouvernement à poursuivre la recherche d'occasions de normaliser et de regrouper les processus et les systèmes opérationnels. Nous continuerons également de suivre l'évolution des projets pertinents, comme Services partagés Canada, le projet de gestion de l'incapacité et d'autres initiatives de transformation.

Nous accorderons une attention toute particulière à la surveillance, à la reddition de comptes et à la responsabilité, soit des questions qui figurent depuis longtemps à notre ordre du jour. La fonction publique n'a pas pour simple fonction d'assurer sa propre gestion. Elle a aussi pour raison d'être de servir le gouvernement et les Canadiens. La saine gestion doit être vue comme un moyen d'offrir des services au public avec efficacité, efficience et responsabilité.

Nous continuerons d'inciter les cadres supérieurs à fournir à leurs gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour bien gérer les ressources humaines et pour diriger des équipes productives et actives dans des milieux de travail positifs. En outre, nous

continuerons de favoriser l'investissement dans la formation et dans le perfectionnement.

Finalement, nous continuerons d'appuyer le gouvernement et la fonction publique en formulant des conseils et des recommandations quant à notre vision de la fonction publique de demain et à la manière d'assurer son succès continu.

Nous reconnaissons qu'il n'est pas facile de gérer une fonction publique au XXI^e siècle dans notre système de gouvernement britannique, en vertu duquel les ministres ont une responsabilité individuelle à l'égard du Parlement. La fonction publique évolue dans un environnement complexe qui ne change pas facilement. Néanmoins, une réelle transformation est ce dont nous avons maintenant besoin.

Nous sommes véritablement impressionnés par la très grande compétence des fonctionnaires qui se dédient à servir le Canada.

Le fonctionnariat est une vocation noble qui mérite le respect et la reconnaissance de tous les Canadiens. Notre travail est de faire ce que nous pouvons pour aider la fonction publique à répondre aux attentes élevées que les Canadiens ont toujours eues à son égard.

Pour toutes ces raisons, nous sommes honorés d'avoir reçu la responsabilité d'offrir conseils et avis relatifs à la fonction publique du Canada.

Nous avons hâte de voir ce que la prochaine année nous réserve.

**ANNEXE : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF DU PREMIER MINISTRE
SUR LA FONCTION PUBLIQUE**

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

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

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

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

*Donna Soble Kaufman, B.C.L., LL.M., présidente, Institut des
administrateurs de sociétés*

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

*R. Peter MacKinnon, O.C., recteur et vice-chancelier,
Université de la Saskatchewan*

*John MacNaughton, C.M., président, Banque de
développement du Canada*

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