



Vingtième 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 2013

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Vingtième 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.

CP1-1/2013

ISSN 1193-7637

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Twentieth 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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2013.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 28 mars 2013

Monsieur le Premier ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le *Vingtième 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 importants changements survenus dans la fonction publique et dans le monde entier au cours des vingt années qui se sont écoulées depuis la publication du *Premier rapport annuel au Premier ministre*, en 1992. Je donne également des exemples des progrès que nous accomplissons afin de mieux positionner notre institution pour l'avenir.

J'invite en outre tous les fonctionnaires à participer à un dialogue visant à établir une vision claire et commune de la manière dont la fonction publique du Canada devrait évoluer au cours des prochaines décennies et à élaborer un plan d'action pour concrétiser cette vision. Cet échange dynamique contribuera à faire en sorte que notre fière institution soit en mesure de surmonter les défis que l'avenir lui réserve.

Monsieur le Premier ministre, je vous remercie de votre appui continu à l'égard d'une fonction publique vigoureuse, impartiale et diversifiée. Soyez assuré de la ferme volonté des fonctionnaires de servir avec excellence la population canadienne et le gouvernement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma plus 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.	RÉTROSPECTIVE	1
	LE CHANGEMENT COMME CONSTANTE	1
	LA FONCTION PUBLIQUE EN 2012-2013	3
III.	SIGNES DE PROGRÈS	5
	INNOVATION	6
	COLLABORATION	7
	SIMPLIFICATION	8
	RENDEMENT SUPÉRIEUR ET SOUPLESSE	9
	DIVERSITÉ.....	11
IV.	PRIORITÉS POUR 2013 ET LES ANNÉES SUIVANTES..	12
	LE RENDEMENT ET LA PRODUCTIVITÉ EN POINT DE MIRE.....	12
	MISER SUR LES APPROCHES INTÉGRÉES	13
	COLLABORER POUR OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS	14
V.	BÂTIR ENSEMBLE LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN : UNE INVITATION	16
	ANNEXE A : LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE EN CHIFFRES — PROFIL DÉMOGRAPHIQUE	18
	ANNEXE B : RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE	22

I. Introduction

Je suis fier de présenter ce 20^e rapport sur l'état de la fonction publique du Canada. Depuis 20 ans, le greffier présente chaque année un rapport sur la fonction publique au Premier ministre, qui le dépose devant les deux chambres du Parlement. Chaque greffier a ainsi eu l'occasion de se pencher sur les défis et sur les réussites de cette institution nationale essentielle, et de réfléchir à ce que l'avenir lui réserve.

Notre fonction publique compte parmi les meilleures au monde et elle constitue une véritable richesse pour la nation. Comme le Premier ministre l'a déclaré, elle se distingue par ses normes élevées en matière d'intégrité, son professionnalisme et ses capacités.

Les conseils que nous fournissons au gouvernement et les services que nous offrons aux Canadiens ont une incidence directe et positive sur la sécurité et le bien-être de nos concitoyens, ainsi que sur la prospérité économique et la résilience de notre nation. Nos collègues surveillent nos côtes, protègent nos frontières, assurent la sécurité de notre approvisionnement alimentaire, veillent sur la santé des Canadiens et négocient des partenariats et des accords commerciaux internationaux qui contribuent au succès de notre pays dans un monde concurrentiel. Nous faisons tout cela et beaucoup plus encore. Grâce à notre travail, le Canada est l'un des meilleurs endroits où vivre au monde.

II. Rétrospective

LE CHANGEMENT COMME CONSTANTE

La fonction publique et le monde qui l'entoure ont connu d'importants changements depuis la publication du *Premier rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, en 1992.

Il y a 20 ans, nous fêtons le 125^e anniversaire de la Confédération et tenons le référendum qui donnerait lieu à la création du Nunavut. La même année, Roberta Bondar devenait la première

Canadienne à se rendre dans l'espace et le Canada signait l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) avec les États-Unis et le Mexique.

En 1992, les Blue Jays de Toronto remportaient la Série mondiale pour la première fois, et le Canada participait aux Jeux olympiques d'hiver à Albertville, en France, et aux Jeux olympiques d'été à Barcelone, en Espagne — la dernière fois où les deux olympiades ont eu lieu la même année.

Le monde du travail était très différent à cette époque. Au premier coup d'œil, les milieux de travail de 1992 nous semblent familiers. Les ordinateurs personnels étaient installés sur des bureaux et les classeurs débordaient de dossiers. Toutefois, les fonctionnaires d'avant la prolifération des téléphones cellulaires et l'ubiquité d'Internet seraient abasourdis par les technologies des communications si courantes de nos jours et par la surabondance d'information que nous avons au bout des doigts.

À l'époque, le téléphone fixe était le principal moyen de communiquer avec nos collègues et nos partenaires. Pour trouver un collègue fonctionnaire, nous devions feuilleter *l'Annuaire téléphonique du gouvernement du Canada*. Le courrier électronique n'en était qu'à ses débuts — lorsqu'il était disponible, il ne fonctionnait qu'à l'interne. Avant l'ère d'Internet, pour faire de la recherche sur les politiques ou pour rassembler des données probantes, les fonctionnaires se rendaient notamment à la bibliothèque du ministère, et revenaient les bras chargés de livres, de revues et de rapports à parcourir.

Comme les temps ont changé en l'espace de quelques décennies. L'état des connaissances avance à un rythme sans précédent. Aujourd'hui, les Canadiens font en moyenne 4,8 milliards de recherches sur Internet par mois. Ils gèrent de nombreux aspects de leur vie personnelle et professionnelle en ligne. Le recours accru à la technologie a sans doute simplifié nos vies, mais il soulève aussi de nouveaux défis. Dans un monde branché, nous sommes vulnérables aux cyberattaques, et les Canadiens comptent sur nous pour aider à les protéger contre ces nouvelles menaces.

De grands changements géopolitiques se sont également produits depuis la publication du premier rapport. En 1992, à la suite de l'effondrement de l'Union soviétique, la scène mondiale était dominée par les États-Unis. L'économie de la Chine ne faisait qu'un huitième de sa taille actuelle. Aujourd'hui, l'Asie prend rapidement de l'expansion, et la richesse se déplace d'ouest en est. D'ici la fin de la décennie, l'Asie sera à l'origine de la moitié du produit intérieur brut mondial.

Le rôle du gouvernement a dû évoluer pour suivre ces tendances. Comme dans les années 1990, les gouvernements sont toujours appelés à jouer un rôle de premier plan pour régler les grands problèmes économiques et sociaux du pays. Mais pour certains de ces problèmes, les Canadiens nous voient maintenant comme un partenaire clé. Ils s'attendent à nous voir collaborer avec les autres gouvernements, le secteur privé, le secteur bénévole et les citoyens eux-mêmes afin de relever les défis complexes auxquels le Canada est aujourd'hui confronté.

Cela étant dit, même si bien des choses ont changé au cours des 20 dernières années, beaucoup d'autres sont demeurés stables. Malgré tous les changements remarquables qui se produisent autour de nous, nous restons profondément déterminés à protéger l'intérêt public et à servir les Canadiens et le gouvernement avec excellence. Nous demeurons une institution professionnelle et impartiale, et les valeurs du secteur public — *le respect de la démocratie, le respect envers les personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence* — constituent de solides assises pour notre travail.

LA FONCTION PUBLIQUE EN 2012-2013

Au cours de la dernière année, la fonction publique a dû gérer des changements considérables : mise en œuvre d'un programme dynamique de politiques; restructuration de notre manière d'offrir un grand nombre de nos services internes et externes; et renouvellement et simplification de notre institution.

L'ambitieux programme énoncé dans le budget de 2012 pour le Canada a nécessité une somme considérable de travail de la part des fonctionnaires. Les efforts que nous déployons font progresser le développement responsable de nos richesses

naturelles, la modernisation du système d'immigration du Canada, la stabilisation du régime de revenu de retraite des Canadiens, la réduction des formalités administratives, le renouvellement de l'infrastructure frontalière ainsi que l'élargissement et le renforcement du commerce avec un large éventail de partenaires internationaux.

Trouver des manières toujours plus efficaces et plus efficaces d'accomplir nos activités essentielles est demeuré une préoccupation centrale pour tous les ministères et les organismes. Notre objectif est d'offrir de meilleurs services aux Canadiens, et ce, à meilleur prix. Nous adoptons de nouveaux modèles opérationnels et de nouvelles manières de travailler, misant sur les leçons apprises et sur les pratiques exemplaires des secteurs privé et public.

Nous pouvons tous être fiers des résultats obtenus : nous simplifions nos processus opérationnels, nous tirons profit de la technologie et de partenariats novateurs, et nous cherchons des solutions créatives pour remplir notre mandat. Tous ces efforts ont fait du gouvernement une institution allégée, plus efficace et plus économique.

Il n'a jamais été facile de remodeler notre institution pour l'avenir, mais la dernière année s'est avérée particulièrement exigeante : la mise en œuvre des décisions du budget de 2012 a entraîné une réduction des effectifs et une restructuration de l'ensemble de notre organisation. L'approche adoptée pour réaliser ces grands changements est demeurée fermement ancrée dans nos valeurs. Nous avons traité les employés touchés avec respect et nous leur avons fourni le

limiter les incidences sur la main-d'œuvre

Les organisations ont réussi à trouver d'autres occasions d'emploi pour les employés touchés par les décisions annoncées dans le budget de 2012. Entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2012, plus de 3 100 employés permanents touchés ont été ré-affectés à des postes vacants ailleurs dans la fonction publique. De plus, depuis le 1^{er} avril 2012, plus de 1 100 échanges de postes ont été effectués, permettant à des employés touchés de changer de poste avec des employés non touchés qui comptaient quitter la fonction publique.

soutien dont ils avaient besoin pour accéder à de nouvelles possibilités à la fonction publique et ailleurs.

Grâce à une planification rigoureuse des ressources humaines et à une exécution efficace, nous avons su gérer les changements panorganisationnels de manière sensible et responsable. Une formation sur le réaménagement des effectifs pour les cadres et les gestionnaires de tous les niveaux a permis une gestion efficace des changements. La direction a travaillé de près avec les agents de négociation afin d'assurer une mise en œuvre judicieuse des mesures de réduction.

Je tiens à remercier vivement tous les fonctionnaires partout au pays d'avoir fait preuve d'un tel dévouement et d'un tel professionnalisme tout au long de cette période difficile. À l'issue de ces réformes, je suis convaincu que la fonction publique est plus forte, plus souple et en meilleure position pour répondre aux besoins en constante évolution des Canadiens. Les changements déjà effectués et les changements à venir s'inscrivent dans le processus permanent de renouvellement et d'amélioration de notre institution.

III. Signes de progrès

Dans mon 19^e rapport annuel, j'appelais les fonctionnaires et leurs organisations à miser sur l'innovation, la collaboration, la simplification, le rendement supérieur, la souplesse et la diversité, afin d'atteindre l'excellence dans toutes nos fonctions essentielles, à savoir l'élaboration de politiques, l'exécution de programmes et la prestation de services, la réglementation et la gestion. En outre, je demandais aux administrateurs généraux de m'informer des mesures qu'ils prennent pour préparer leur organisation respective à relever les défis de demain. Leurs rapports montrent que nous accomplissons d'impressionnants progrès.

Une première mondiale

Transports Canada a réalisé la première étude sur l'utilisation de véhicules fondée uniquement sur des données amassées au moyen d'un enregistreur automatique. L'Étude sur l'utilisation des véhicules au Canada a pour objectif d'amasser des données concernant les déplacements sur route de divers types de véhicules au Canada, de sorte que le Ministère et ses partenaires puissent élaborer des programmes et des politiques visant à accroître la sécurité des Canadiens et à réduire la consommation de carburant. L'enregistreur électronique de données permet de recueillir 1 000 fois plus d'information que la méthode papier, et ce, avec plus de précision et moins d'efforts.

INNOVATION

Innover dans le secteur public nécessite courage et latitude pour tenter de nouvelles approches et traduire les leçons apprises en résultats améliorés pour les citoyens. Les ministères et les organismes de toutes tailles font preuve de créativité dans la réalisation de leur mandat. Ils unissent leurs forces avec différents partenaires et mettent à profit de nouveaux modèles opérationnels et de nouvelles technologies,

afin d'offrir de meilleurs services aux Canadiens, et ce, à moindre coût.

Bon nombre de ces innovations reposent sur l'utilisation des technologies des communications, qui continuent de transformer la prestation des services gouvernementaux. Par exemple, l'an dernier, 17 millions de Canadiens ont produit leur déclaration de revenus par voie électronique. Dans la fonction publique, nous poursuivons nos efforts pour nous adapter aux besoins et aux attentes

De nouvelles approches pour garder les Canadiens en santé

Plus de 1,5 million de Canadiens sont atteints du diabète de type 2. Ce nombre ne cesse d'augmenter chaque année, même si cette maladie est souvent évitable. Dans le cadre de sa stratégie canadienne sur le diabète, l'Agence de la santé publique du Canada a collaboré avec sept provinces et territoires à l'élaboration du Questionnaire canadien sur les risques de diabète (CANRISK). Le questionnaire aide les citoyens à évaluer leur risque de développer un diabète et à trouver des manières de le réduire. Les Canadiens peuvent remplir le questionnaire en ligne et, grâce à un partenariat public-privé novateur avec des chaînes de pharmacies, dans des milliers de pharmacies un peu partout au pays.

des cybercitoyens, tout en protégeant les renseignements personnels dont nous sommes responsables.

Par exemple, Parcs Canada a créé AvalX en partenariat avec un organisme national sans but lucratif et des gouvernements provinciaux. Il s'agit du logiciel public de prévision d'avalanche le plus moderne qui soit. Les Canadiens peuvent maintenant consulter les conditions d'avalanche en un coup d'œil et recevoir par Facebook et Twitter des avertissements instantanés sur leurs appareils mobiles. Grâce au système, qui compile les données de stations météorologiques éloignées, les utilisateurs ont accès à de l'information en temps réel sur la température, sur la direction et la vitesse du vent ainsi que sur l'épaisseur de la neige.

Unir nos forces pour de meilleurs résultats

L'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) ont des responsabilités de nature réglementaire en ce qui a trait à l'utilisation sécuritaire d'agents pathogènes en laboratoire — l'ACIA pour les animaux et l'ASPC pour les humains. Puisque les exigences réglementaires pour les deux types de pathogènes sont souvent semblables, les organisations ont conclu un partenariat en vue de regrouper certains aspects de leurs programmes de contrôles des agents pathogènes, notamment en ce qui a trait à la certification des laboratoires où l'on manipule ces agents infectieux. Ce changement réduira le fardeau de la réglementation pour les laboratoires canadiens et réduira les coûts.

COLLABORATION

Un nombre grandissant de ministères et d'organismes coordonnent leurs efforts et mettent à profit leurs réseaux internes et externes pour créer ensemble des solutions stratégiques et offrir des services axés sur les citoyens.

Un partenariat entre Service Canada et l'Agence du revenu du Canada a permis de mettre au point un processus d'inscription automatique pour les prestations de Sécurité de la vieillesse. Grâce à cette initiative de collaboration, plusieurs aînés n'auront plus besoin

de présenter de demande pour toucher ces prestations de retraite, et les coûts d'administration du programme diminueront.

Travailler ensemble pour les étudiants des Premières Nations

Dans le cadre du Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières Nations, le gouvernement du Canada travaille en partenariat avec les Premières Nations afin d'offrir à plus de 64 000 étudiants l'éducation de qualité dont ils ont besoin pour s'assurer à eux-mêmes ainsi qu'à leurs collectivités un avenir prospère. Le programme permet aux Premières Nations d'élaborer des plans de réussite scolaire, de mettre en œuvre des évaluations de l'apprentissage des élèves et de suivre les progrès des écoles et des étudiants.

Nous avons également été témoins de partenariats fructueux entre des ministères et des intervenants externes, y compris des provinces et des territoires, des organismes sans but lucratif et le secteur privé. Par exemple, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a récemment lancé AgriGuichet en collaboration avec Financement agricole Canada et les provinces de la Nouvelle-Écosse et de l'Ontario. Ce guichet unique

sur Internet aide les fermiers à rapidement repérer les programmes et les services gouvernementaux qui correspondent à leurs besoins. AAC travaille actuellement avec les autres provinces en vue d'intégrer leurs programmes et services à AgriGuichet.

SIMPLIFICATION

À l'échelle de la fonction publique, nous simplifions et nous regroupons un grand nombre de processus et de systèmes afin de transformer notre manière de gérer les activités internes et d'offrir des services aux citoyens. Ainsi, nous modernisons le fonctionnement du gouvernement tout en réduisant les coûts.

Nous poursuivons les principales initiatives de

Simplifier pour offrir de meilleurs services

Santé Canada, Transports Canada et l'ACIA ont uni leurs forces pour créer l'application Web et mobile *Rappels et avis de sécurité* afin d'offrir aux Canadiens un meilleur accès à d'importants renseignements sur la sécurité. L'application constitue un guichet unique facile à utiliser pour obtenir de l'information sur les rappels et les avis liés aux produits de consommation, aux produits de santé, aux aliments et aux véhicules au Canada. Les Canadiens ont rapidement adopté ce nouveau service : il y a eu plus de 600 000 visites dans les quatre mois suivant le lancement, en octobre 2012.

gestion pangouvernementales amorcées, comme la modernisation des systèmes de paye et de pension de la fonction publique. Nous avons mené à bien la création de Services partagés Canada, qui dirigera le regroupement de 63 systèmes de courriel distincts en un seul système sécuritaire.

En outre, les ministères s'emploient à simplifier et à automatiser leurs processus opérationnels de base ainsi que leurs activités quotidiennes à faible risque. Par exemple, des améliorations tangibles sont apportées à l'administration des subventions et des contributions fédérales. Patrimoine canadien restructure ses processus et mise sur la technologie pour favoriser la présentation de demandes de subventions en ligne. De plus, le Ministère s'emploie à accélérer le traitement des demandes simples qui présentent peu de risques, de sorte que les employés peuvent se concentrer sur les dossiers plus complexes. Pour les demandeurs de subventions, cela signifie des procédures de demande plus simples, moins de formalités administratives et l'obtention d'une réponse plus rapidement. Enfin, Santé Canada, l'ASPC et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada travaillent ensemble à normaliser et à harmoniser le traitement et l'administration des subventions et des contributions.

RENDEMENT SUPÉRIEUR ET SOUPLESSE

Dans un monde concurrentiel en constante évolution, ce sont les organisations dont le rendement est supérieur et qui font preuve de souplesse qui prospèrent. Dans mon dernier rapport, j'ai exhorté nos organisations à faire preuve de souplesse en réduisant les formalités administratives et en mettant à l'essai de nouveaux modèles d'organisation du travail. J'ai également demandé aux gestionnaires de mettre l'accent sur la productivité des employés.

Les mesures prises par les ministères pour veiller à ce que leurs employés disposent des outils dont ils ont besoin, y compris des appareils mobiles et des technologies en ligne, sont encourageantes. Transports Canada ouvre la voie avec son plan visant à intégrer les tablettes tactiles et les téléphones intelligents

Milieu de travail 2.0

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dirige l'initiative Milieu de travail 2.0, dont l'objectif est de créer un milieu de travail qui saura attirer de nouveaux employés, les maintenir en poste et leur donner les moyens de travailler de façon intelligente, écologique et saine afin de mieux servir les Canadiens. Pour ce faire, il faut moderniser les lieux de travail physiques, actualiser les politiques et les systèmes qui aident les fonctionnaires à exercer leurs fonctions, et mettre en place les nouvelles technologies qui permettront de se brancher et de collaborer à l'échelle du gouvernement et avec les Canadiens. Plus de 100 projets d'installation sont en cours, et près de 200 autres seront réalisés sous peu.

aux activités du Ministère, suivant les normes et les pratiques exemplaires de l'industrie. D'autres ministères pourront adopter la même approche pour intégrer ces appareils à leurs activités avec efficacité, en toute sécurité et au plus bas coût possible.

Savoir acquérir des connaissances, les diffuser et les utiliser de manière novatrice, voilà une caractéristique clé des organisations souples et résilientes. Je suis heureux de voir que nous

entretenons une culture de l'apprentissage en accordant davantage de soutien aux activités d'apprentissage autonome et continu. Le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et les dynamiques réseaux des jeunes des ministères et des régions organisent une multitude d'activités d'apprentissage et de renforcement de la communauté qui se déroulent tant en personne que de manière virtuelle. Ces activités donnent à la nouvelle génération de fonctionnaires l'occasion de faire du réseautage avec leurs pairs et d'échanger des idées et des pratiques exemplaires. Elles stimulent l'innovation dans le milieu de travail et contribuent au perfectionnement des leaders de demain.

L'importance accrue accordée à la gestion du rendement et des talents porte ses fruits. De nombreux ministères ont inclus les groupes de relève de la direction dans leur dialogue sur la gestion des talents. Ils renforcent ainsi leur planification de la relève, tout en favorisant le perfectionnement des employés et le rendement de l'effectif. Il faut généraliser davantage ces bonnes pratiques au sein de nos organisations.

Aider les employés à retourner au travail

Le programme de retour au travail du ministère de la Défense nationale aide les employés en convalescence à réintégrer leur milieu de travail en modifiant leur régime de travail jusqu'à ce qu'ils soient en mesure d'accomplir toutes leurs tâches. Voilà qui a contribué à une diminution de près de 50 % de la moyenne des jours de travail perdus pour cause de blessure et de maladie au cours des huit dernières années.

Il est également crucial de réduire les taux de maladie et d'invalidité pour accroître la productivité et améliorer le bien-être des employés. Les résultats sont positifs. Certains ministères assurent une gestion proactive des congés de maladie et d'invalidité en misant sur une communication suivie et des régimes de travail adaptés pour favoriser le retour rapide au travail.

DIVERSITÉ

La diversité du Canada est une grande source de force et de fierté. Je suis heureux que nous continuions de bâtir une fonction publique témoignant de cette richesse de perspectives. Par exemple, le Service canadien du renseignement de sécurité s'efforce d'être le reflet de la société qu'il sert en recrutant activement des Autochtones et en travaillant avec le Programme fédéral de stage pour les nouveaux

arrivants de Citoyenneté et Immigration Canada. Nous avons également fait place à la diversité dans notre manière de servir les Canadiens. Nous offrons des services dans les deux langues officielles et dans un certain nombre de langues autochtones dans des communautés un peu partout au pays. Nous offrons aussi des services en chinois, en gujarati, en coréen, en persan, en pendjabi, en espagnol, en tagal, en tamoul, en urdu, en vietnamien, etc.

La diversité fait la force

Le Canada arrive premier au palmarès mondial des femmes dirigeantes du secteur public (Ernst & Young) qui mesure les progrès des pays du G20 pour ce qui est de réaliser l'égalité des sexes aux échelons supérieurs de la fonction publique. Au Canada, les femmes représentent 45 % des dirigeants du secteur public, loin devant les nations suivantes (Australie à 37 %; Royaume-Uni à 35 %).

La dualité linguistique du Canada demeure une valeur fondamentale de la fonction publique. Des outils en ligne, des programmes de jumelage, des groupes de discussion et d'autres innovations aident les employés à apprendre leur deuxième langue officielle et à maintenir leurs acquis.

En servant les Canadiens en français et en anglais, en encourageant les employés des régions bilingues à travailler dans la langue de leur choix, et en faisant la promotion de la dualité linguistique dans la société canadienne, nos institutions fédérales concrétisent l'engagement du Canada à l'égard du bilinguisme.

Dualité linguistique sur le pouce!

En septembre 2012, le gouvernement du Canada a lancé sa première application linguistique mobile : noslangues.gc.ca sur le pouce! Cette application permet aux utilisateurs de téléphones intelligents de consulter *TERMIUM Plus*®, la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada, et de trouver l'équivalent de près de 4 millions de termes en français et en anglais dans divers domaines. L'application a déjà été téléchargée plus de 19 400 fois par des utilisateurs dans plus de 100 pays.

IV. Priorités pour 2013 et les années suivantes

Les fonctionnaires ont déjà accompli d'importants progrès pour ce qui est de positionner nos organisations pour l'avenir. Cette année, nous continuerons de prendre les mesures qui s'imposent pour que le Canada puisse compter sur la fonction publique dont il a besoin pour relever les défis des prochaines décennies.

LE RENDEMENT ET LA PRODUCTIVITÉ EN POINT DE MIRE

Alors que la transformation de nos organisations se poursuit, nos responsabilités et nos mandats conservent toute leur importance. Dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, une fonction publique forte et performante est essentielle au succès du Canada. Nous devons être en mesure d'offrir les meilleurs conseils aux ministres et de réaliser nos mandats avec excellence. Pour atteindre ses objectifs, la fonction publique allégée doit toujours être au sommet de sa productivité. Les gestionnaires doivent exiger l'excellence de tous leurs employés. Les Canadiens ne méritent rien de moins.

Il faut se rappeler que le travail de chaque employé est important, et que nous devons créer les conditions qui permettront à tous les fonctionnaires de donner le meilleur d'eux-mêmes. Les dirigeants et les gestionnaires de la fonction publique doivent activement favoriser des cultures de travail saines et axées sur la collaboration où les communications ouvertes sont encouragées. Ils doivent également établir des attentes claires en matière de rendement et fournir régulièrement de la rétroaction aux employés. Même s'il n'est pas toujours facile de le faire, l'un des meilleurs moyens de motiver les employés est de leur fournir des commentaires précis et opportuns sur leur rendement. Ils ont ainsi l'occasion de s'ajuster et d'orienter leurs activités d'apprentissage et de perfectionnement en conséquence.

Lors de consultations récentes à l'échelle du Canada, les gestionnaires ont envoyé un message clair à la Communauté nationale des gestionnaires : ils veulent un système qui les aidera véritablement à créer une fonction publique hautement performante. Les gestionnaires doivent énoncer clairement leurs attentes et fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour évaluer les progrès accomplis. À cet égard, les gestionnaires sont responsables du rendement de leurs employés. L'excellence doit être encouragée et reconnue, tandis que les problèmes de rendement doivent être réglés rapidement et efficacement. La priorité demeurera l'amélioration continue et l'excellence.

MISER SUR LES APPROCHES INTÉGRÉES

Les ministères et les organismes ont mis en œuvre avec grand succès leurs propres initiatives de simplification, de regroupement et d'accroissement de l'efficacité. Toutefois, il y a des limites à ce qu'un ministère peut accomplir seul. C'est pourquoi nous persistons à chercher des solutions pangouvernementales en vue de moderniser notre manière d'administrer nos activités internes, de servir les Canadiens et de gérer les ressources humaines, comme je le souligne dans la section III.

Nous ne sommes pas seuls à agir ainsi. Aux quatre coins du monde, d'autres gouvernements et de grandes organisations du secteur privé examinent leurs activités et cherchent des solutions intégrées pour améliorer le service et accroître la productivité. Nous avons tiré des leçons de leur expérience, et les avantages

sont évidents : en collaborant à l'échelle de nos organisations, en éliminant les chevauchements, en simplifiant nos processus, en utilisant les nouvelles technologies et en tirant profit de l'immense pouvoir d'achat du gouvernement du Canada, nous améliorerons nos services, accroîtrons notre productivité et réduirons nos coûts.

Cette année, les ministères et les organismes travailleront ensemble à transformer la présence du gouvernement du Canada sur le Web en rassemblant plus de 2 500 sites en un seul portail. Grâce à ce point d'accès à guichet unique, les Canadiens trouveront rapidement et facilement l'information sur les services et les programmes du gouvernement. En outre, nous normaliserons et centraliserons l'achat de logiciels pour les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portatifs pour les employés fédéraux. Nous ferons ainsi des économies d'échelle et l'institution tout entière offrira un meilleur service. Enfin, Services partagés Canada s'emploiera à regrouper plus de 300 centres de données en moins de 20.

J'ai créé le Conseil sous-ministériel de gestion et du renouvellement de la fonction publique pour nous aider à gérer nos organisations comme une seule et même entreprise lorsqu'il est logique de le faire. Ce groupe de sous-ministres assure l'intendance partagée et le leadership soutenu dont nous avons besoin pour réaliser les changements voulus et créer une fonction publique prête pour l'avenir.

COLLABORER POUR OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS

Nous obtenons de meilleurs résultats pour les citoyens lorsque nous collaborons à l'échelle de nos organisations et au-delà de celles-ci. Les forces de notre institution sont incomparables : un large réseau d'experts juridiques, scientifiques, sociaux, économiques et autres; notre présence et notre engagement au sein des communautés partout au pays et dans le monde entier; nos vastes banques de données, sans compter notre impartialité et notre horizon à long terme. Ces atouts aident le gouvernement à concilier un vaste éventail de points de vue et à élaborer des politiques et des programmes créatifs et viables.

Pour accomplir notre travail, il est essentiel que nous soyons en contact avec l'extérieur — autres ordres de gouvernement, industries, universités, organisations non gouvernementales, citoyens. Ces partenaires diversifiés nous aident à trouver et à mettre en œuvre des solutions pratiques et efficaces qui donnent des résultats. Nous devons élaborer nos politiques, nos programmes et nos services avec les gens, et non seulement pour eux.

À titre de fonctionnaires, nous devons réfléchir aux

moyens de garder nos compétences et nos idées à jour. Tirer profit de nos réseaux, tant personnels que virtuels, est une excellente façon de demeurer au fait des nouvelles tendances et

Stimuler la cocréation

Des gouvernements du monde entier innovent et le Canada s'en inspire. Par exemple, Singapour passe d'une approche verticale à une approche horizontale afin de bâtir un gouvernement collaboratif axé sur la cocréation et sur les communications directes avec la population. Élément clé de cette approche, un organisme de mobilisation des citoyens (connu sous l'acronyme REACH) utilise les médias traditionnels et les nouveaux médias pour entrer en contact avec les Singapouriens et leur permettre d'avoir une incidence directe sur les politiques du gouvernement.

Vaste consultation interactive

Pour adapter les lois sur le droit d'auteur du Canada aux réalités du XXI^e siècle, il était important de connaître les intérêts du plus grand nombre de Canadiens possible. Patrimoine canadien a mené une consultation nationale à plusieurs volets afin de rédiger la *Loi sur la modernisation du droit d'auteur*. De nombreux outils ont été utilisés pour recueillir les commentaires, y compris un site Web interactif, les médias sociaux et des consultations en personne. Le site Web a accueilli plus de 30 000 visiteurs uniques, plus de 8 000 personnes et organisations ont soumis des observations écrites, et quelque 2 500 fils de discussion ont été créés. De plus, 1 000 Canadiens ont assisté à neuf tables rondes et à deux séances de discussion ouverte diffusées sur le Web.

perspectives, d'obtenir rapidement des conseils et de l'aide auprès de pairs et de collègues, et d'établir des relations avec des penseurs et des innovateurs de premier plan.

Il est plus facile que jamais de nouer avec nos collègues et la population canadienne un dialogue dynamique sur nos perspectives et défis communs. Les médias sociaux nous aident à tirer

profit de nos réseaux pour cocréer des solutions stratégiques novatrices. Nous devons saisir les possibilités qu'offrent ces technologies. C'est dans cette optique que j'ai créé le Comité des sous-ministres sur les médias sociaux et l'élaboration des politiques, afin d'explorer les liens entre les médias sociaux et l'établissement des politiques (nouveaux modèles d'établissement des politiques, mobilisation du public, rôle du fonctionnaire dans le monde des médias sociaux, etc.).

V. Bâtir ensemble la fonction publique de demain : une invitation

Comme je l'ai déjà souligné, des forces irrépessibles entraînent la transformation des grandes institutions du monde entier. Que ce soit en raison des changements démographiques sur notre territoire ou des marchés mondiaux de plus en plus interreliés, la complexité des enjeux et le rythme et l'ampleur des changements ne vont pas s'atténuer.

J'ai défini certaines priorités à court terme pour la fonction publique en réaction à cette réalité. Cependant, pour continuer de transformer notre institution en vue de répondre aux exigences de demain, nous devons, selon moi, nous doter d'une vision claire et commune de la forme que devrait prendre la fonction publique au cours des prochaines décennies.

Nous avons de bonnes bases sur lesquelles construire. Nous demeurerons une institution fière de son bilinguisme, de son professionnalisme et de son impartialité, guidée par les valeurs durables du secteur public. Cela étant dit, nous devons nous appuyer sur ces forces pour aller plus loin et non nous reposer sur nos lauriers. Une vision commune de l'avenir nous donnera un but bien précis, guidera nos décisions et orientera nos actions collectives.

La participation : la clé du succès

« Les employés seront motivés à contribuer au processus de transformation seulement s'ils en sont parties prenantes. Mieux ils seront informés des objectifs et des motifs de la transformation, moins ils craindront pour leur avenir et plus ils pourront favoriser l'atteinte des buts fixés. »

— *Septième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique*

Au cours de la dernière année, les administrateurs généraux se sont réunis afin d'explorer les avenir possibles pour notre institution. Ils ont entrepris de mettre sur papier leur vision d'une fonction publique revitalisée, de niveau mondial, et outillée pour servir le Canada et les Canadiens d'aujourd'hui et de demain. La vision qui émerge est celle d'une fonction publique dotée d'un effectif compétent, confiant et très performant qui collabore avec les citoyens et les intervenants. La fonction publique de l'avenir tirera pleinement profit des nouvelles technologies et cherchera des solutions novatrices pour l'ensemble du gouvernement afin d'améliorer son efficacité et son efficacité. Elle sera souple et capable d'aller au-devant des besoins des Canadiens et du gouvernement.

J'ai demandé aux administrateurs généraux d'élargir la conversation et d'inviter les fonctionnaires de tout le pays à y participer. Ensemble, nous préciserons cette vision et déterminerons les mesures à prendre pour la concrétiser.

Dans les mois à venir, les administrateurs généraux ouvriront avec leurs employés un dialogue sur les effets que la vision aura sur leurs secteurs de responsabilité, et sur les grands changements qui s'imposent. Tout au long de cette démarche nous aurons recours à une combinaison d'approches pour recueillir les opinions et échanger les idées, notamment l'horizontalité et les outils Web. Les points de vue recueillis nous aideront à élaborer un plan d'action concret qui nous permettra de bâtir ensemble la fonction publique de demain. De plus amples renseignements sur cette importante initiative seront diffusés dans les prochaines semaines.

J'invite tous les fonctionnaires à prendre part à cet important dialogue sur notre avenir commun. Ensemble, nous trouverons de nouvelles façons d'entretenir la tradition d'excellence qui caractérise la fonction publique du Canada, en déployant toute notre créativité au profit de l'ensemble des Canadiens.

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

La présente annexe contient certaines données démographiques concernant la fonction publique fédérale (FPF)¹ pour la période prenant fin le 31 décembre 2012. Ces données sont comparées à celles de la fin de l'année financière 2011-2012 (31 mars 2012), afin de présenter les effets des mesures de réaménagement des effectifs annoncées dans le budget de 2012².

D'autres données démographiques pour l'année financière 2011-2012 sont affichées sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo12-fra.asp>.

Nombre d'employés

Du 31 mars au 31 décembre 2012, la **population totale de la FPF a diminué de 5,5 %**, et le nombre total des **cadres supérieurs a diminué de 3,5 %**.

	Nombre d'employés	
	31 mars 2012	31 déc. 2012
Tous les employés	278 092	262 902
Direction (EX)	6 923	6 682
EX moins 1	12 155	11 524
EX moins 2	18 869	18 167

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.

² Le *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* faisait état des données de l'exercice 2010-2011 (prenant fin le 31 mars 2011). Le *Vingtième rapport annuel* n'inclut pas de données au sujet des groupes désignés par l'équité en matière d'emploi pour la période prenant fin le 31 décembre 2012 vue que ces renseignements ne sont disponibles annuellement qu'à partir du 31 mars.

Types d'employés

Au cours de la dernière année, la proportion d'employés **dont la durée de la nomination est déterminée (employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels et étudiants) a diminué**, tandis que la proportion d'**employés nommés pour une période indéterminée a légèrement augmenté**.

Types d'employés		
	31 mars 2012	31 déc. 2012
Employés nommés pour une période indéterminée	87,4 %	89,4 %
Employés nommés pour une période déterminée et employés occasionnels	10,6 %	9,1 %
Étudiants	1,9 %	1,6 %

Répartition selon le sexe

La proportion globale de femmes et d'hommes à la FPF n'a pratiquement pas changé. Cependant, la proportion de cadres supérieurs qui sont des femmes est passée de 44,9 % à 45,3 %.

Répartition selon le sexe		
	31 mars 2012	31 déc. 2012
Femmes	55,1 %	54,8 %
Hommes	44,9 %	45,2 %

Âge moyen

L'**âge moyen** des fonctionnaires fédéraux a **légèrement augmenté pour s'établir à 44,9 ans** (comparativement à la moyenne de 43,9 ans, la plus basse, enregistrée en 2010).

La proportion d'employés nommés pour une période indéterminée admissible à la retraite sans pénalité a augmenté, passant de 9,4 % à 9,9 %.

Depuis 2003, l'**âge moyen des EX** (aux niveaux inférieurs et supérieurs) est demeuré plutôt **stable**.

	Âge moyen (en années)	
	31 mars 2012	31 déc. 2012
FPF	44,4	44,9
EX-01 à EX-03	50,0	50,1
EX-04 à EX-05	53,7	54,0
EX moins 1	48,6	48,8
EX moins 2	46,0	46,2

Années d'expérience

La **proportion des employés de la FPF qui ont entre 5 et 14 années d'expérience a augmenté de 2,9 points de pourcentage** entre mars et décembre 2012, et la proportion des employés qui ont entre **15 et 24 années d'expérience a aussi légèrement augmenté**.

	Années d'expérience	
	31 mars 2012	31 déc. 2012
0-4 ans	21,7 %	18,2 %
5-14 ans	41,2 %	44,1 %
15-24 ans	20,2 %	20,8 %
25+ ans	17,0 %	16,9 %

Ces changements sont la manifestation des mesures de réaménagement des effectifs découlant des annonces du budget de 2012, y compris une baisse du recrutement à l'échelle de la FPF.

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	
	31 mars 2012	31 déc. 2012
FPF : français	28,9 %	29,0 %
FPF : anglais	71,1 %	71,0 %
EX : français	30,2 %	30,2 %
EX : anglais	69,8 %	69,8 %

Annexe B : Rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre — La modernisation du modèle d'emploi

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

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

Un constat ressort de l'année écoulée : la fonction publique du Canada se trouve à un tournant de son histoire. Le gouvernement vient de connaître une importante réduction de ses effectifs. Les gestionnaires et les employés savent que leur travail change de forme et d'orientation; ils veulent faire partie d'une institution adaptée au XXI^e siècle.

Dans le présent rapport, nous présentons nos réflexions et nos conseils sur la manière dont le modèle d'emploi de la fonction publique évolue et devra continuer d'évoluer pour répondre aux besoins futurs des Canadiens.

Notre travail de cette année nous a menés à trois grandes conclusions et recommandations connexes :

- 1. La modernisation du modèle d'emploi est le principal défi que doit relever la fonction publique à l'heure actuelle.*
- 2. Il faut s'y consacrer avec une attention soutenue et un sentiment d'urgence.*
- 3. La mobilisation des employés est essentielle. Si les fonctionnaires savent dans quelle voie s'engage leur institution, ils emboîteront volontiers le pas.*

Cette année, nous soulignons avec tristesse le décès d'un membre estimé de notre comité, M. John MacNaughton, et le départ pour

motifs personnels de M. Tony Comper. Leur discernement et leur volonté d'améliorer le fonctionnement interne du gouvernement nous manqueront grandement.

Comme toujours, Monsieur le Premier ministre, nous sommes reconnaissants du temps que vous consacrez au Comité et de l'ouverture dont vous avez fait preuve à l'égard de nos idées et de nos recommandations.

L'honorable Paul M. Tellier L'honorable David Emerson

Table des matières

PARTIE I : LA FONCTION PUBLIQUE EN 2012.....	1
PARTIE II : POURQUOI 2013 EST UNE ANNÉE IMPORTANTE	4
PARTIE III : OBSERVATIONS.....	5
Prestation de services	5
Innovation et risque	7
Nouveau modèle d'emploi	7
PARTIE IV : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	9
1. La modernisation du modèle d'emploi est le principal défi que doit relever la fonction publique à l'heure actuelle.	9
2. Il faut consacrer une attention soutenue et un sentiment d'urgence à moderniser le modèle d'emploi.	10
3. La mobilisation des employés est essentielle.	11
PARTIE V : LA SUITE DES CHOSES	11
ANNEXE : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE	15

PARTIE I : LA FONCTION PUBLIQUE EN 2012

Voici le septième rapport du Comité depuis le début de ses travaux en 2006. L'an dernier, nous avons commenté les importantes réductions touchant les budgets et les effectifs dans l'ensemble du gouvernement. D'autres réductions d'envergure ont été annoncées dans le budget de février 2012.

Ces changements ont été mis en œuvre avec une dextérité remarquable. On a réduit de près de 17 000 le nombre de postes, de même que les ressources connexes. Les employés directement touchés par les compressions ont été traités de façon équitable. Cette transition en douceur est tributaire d'une bonne planification, de politiques modernes de gestion du personnel et de communications efficaces entre les gestionnaires et les employés touchés.

Le gouvernement continue de concentrer ses efforts sur l'élimination du déficit, sur l'emploi et la croissance, ainsi que sur des priorités bien précises dans la sphère sociale. Ces objectifs sont clairs au sein du gouvernement et, nous le croyons, au sein de la population canadienne. La fonction publique a un rôle important à jouer dans la réalisation de ce programme.

La fonction publique du Canada s'emploie depuis un certain temps à se remodeler afin de répondre aux défis de l'économie et de la société de l'information. Dans ses rapports précédents, le Comité a décrit une multitude d'initiatives de transformation visant à faciliter ce processus de changement institutionnel.

Certaines des mesures prises aujourd'hui sont évidentes aux yeux des Canadiens — la mise en œuvre de la prestation de services électroniques et l'élimination des exigences superflues en matière de rapports pour les bénéficiaires de subventions et de

contributions, par exemple. Des effets tangibles pour les Canadiens en résulteront.

D'autres changements, pourtant très importants pour le gouvernement, passent presque inaperçus auprès de la population générale. Donnons ici en exemple la création de Services partagés Canada. L'organisme est maintenant opérationnel et commence à produire des économies et des gains de rendement grâce à la mise sur pied d'une infrastructure d'information commune facilitant l'administration du gouvernement. En outre, il existe de nombreuses initiatives visant à regrouper d'autres services internes au moyen de plateformes partagées. Voilà qui montre bien que le changement est réel.

Cette quête d'une fonction publique plus moderne et plus souple découle en partie des changements rapides qui s'opèrent au pays et partout dans le monde. Et comme nous l'avons vu ces derniers mois, ces changements sont difficiles à prévoir.

Qui aurait pensé l'an dernier que notre pays si riche en ressources naturelles se heurterait à l'approvisionnement énergétique concurrentiel des gaz de schiste et de nouvelles sources de pétrole aux États-Unis? Qui aurait imaginé que les pipelines occuperaient une place si importante à l'ordre du jour national et international? Ou qu'ils figureraient non seulement parmi les priorités de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, mais aussi du Québec et du Nouveau-Brunswick?

D'une manière ou d'une autre, les Canadiens seront confrontés à ces nouveaux enjeux souvent difficiles. Dans presque tous les cas, le gouvernement fédéral devra jouer un rôle constructif et faire preuve d'imagination. Les ministres ne pourront pas relever ces défis sans l'aide d'une fonction publique qualifiée, bien informée et souple. Aujourd'hui autant que jamais, la fonction publique du

Canada a une contribution essentielle à apporter à l'intérêt national.

Au fil de nos réunions et de nos conversations, nous pouvons affirmer que nous avons abordé pratiquement toutes les questions que nous nous étions engagés à examiner dans le rapport de l'an dernier :

- À chacune de nos rencontres, nous avons fait le point sur la mise en œuvre du plan d'action pour la réduction du déficit du gouvernement.
- Nous avons discuté avec le greffier, des administrateurs généraux et des cadres hiérarchiques des occasions de normaliser et de regrouper les processus et les systèmes opérationnels.
- Nous avons suivi l'évolution de grandes initiatives, comme Services partagés Canada et le projet de modernisation des services de paye, ainsi que de la transformation générale et du renouvellement de la fonction publique.
- Nous avons parlé avec les administrateurs généraux et les cadres hiérarchiques de leurs préoccupations (et des nôtres) concernant le fardeau excessif de la surveillance — trop de chiens de garde; trop de rapports à présenter; trop peu de place pour l'innovation et la prise responsable de risques.
- Un thème était omniprésent dans nos discussions : la recherche de façons de munir l'effectif des technologies et des outils – ainsi que des mandats – nécessaires pour produire les résultats auxquels les ministres et les Canadiens s'attendent.

Dans notre dernier rapport, notre principal engagement était de formuler des conseils et des recommandations quant à notre

vision de la fonction publique de demain et à la manière d'assurer son succès continu. Ce sujet est une préoccupation de longue date du Comité et constitue le thème principal de ce rapport.

PARTIE II : POURQUOI 2013 EST UNE ANNÉE IMPORTANTE

En 2013, la fonction publique sortira de trois ans de restrictions salariales prescrites par la loi et entrera dans un nouveau cycle de négociations collectives. Il s'agira d'une importante occasion pour les parties patronale et syndicale de penser au modèle d'emploi qu'ils veulent mettre sur pied pour l'avenir de la fonction publique.

Le modèle d'emploi de la fonction publique est désuet sur tous les plans : gestion du rendement, classification, relations de travail, et rémunération globale. Il est dans l'intérêt des deux parties de l'améliorer.

Les deux parties savent que la nature du travail se transforme à l'échelle de l'économie moderne. Lors des négociations précédentes, elles ont réussi à résoudre des problèmes épineux, par exemple l'encaissement de l'indemnité de départ. En outre, elles ont toutes deux à cœur le maintien de bons emplois qui permettent aux fonctionnaires de tous les niveaux de faire valoir leurs compétences et leur imagination. Au cours des 18 prochains mois, alors qu'elles négocieront les conventions collectives, le défi qui se posera aux parties sera de se concentrer sur le milieu de travail de demain ainsi que sur les besoins et les attentes d'une main-d'œuvre qui change de façon spectaculaire.

Aujourd'hui, les fonctionnaires sont plus instruits, plus familiers avec la participation électronique, tant à la fonction publique qu'à l'extérieur, et plus exigeants à l'égard de leurs gestionnaires. Ils veulent utiliser les nouvelles technologies pour mieux servir les Canadiens. De plus en plus, ils désirent entretenir avec leur

employeur une relation moderne leur offrant une possibilité accrue de mettre leurs talents au service du Canada.

La question que nous devons tous nous poser est la suivante : à quoi ressemblera le nouveau modèle d'emploi et comment parviendrons-nous à le mettre en place? En réponse à cette question, nous avons quelques idées.

PARTIE III : OBSERVATIONS

Cette année, nous avons entrepris notre travail avec l'intention de nous concentrer sur quelques points où nous pouvions intervenir tôt dans le processus et améliorer la suite des choses. Trois grands thèmes sont ressortis :

- *la prestation de services, y compris les nouvelles applications de la technologie;*
- *l'innovation et le risque;*
- *l'adoption d'un nouveau modèle d'emploi.*

Prestation de services

Au cours de la dernière année, nous avons rencontré des gestionnaires de première ligne provenant de grandes organisations de prestation de services. Peu importe les particularités de leur emploi, ils veulent tous trouver de nouvelles solutions et avoir un meilleur accès à la technologie mobile. Ils sont tous préoccupés par les lourdeurs administratives et les obstacles à l'innovation. Enfin, ils ont tous le désir de prendre davantage de risques de manière responsable.

Les sous-ministres de plus grandes organisations de prestation de services nous ont transmis les mêmes messages. Ce qui est ressorti de toutes ces conversations, c'est la nécessité d'aller de

l'avant au lieu de protéger le statu quo. L'enthousiasme à l'égard du changement constructif était évident dans tous les cas.

Nous avons également conclu de nos rencontres que les Canadiens veulent interagir avec le gouvernement par services électroniques, comme dans les autres sphères de leur vie. Aujourd'hui, cela signifie non seulement des services offerts par voie électronique, mais aussi au moyen de plateformes mobiles. La fonction publique doit suivre le rythme. Un gouvernement à l'ère analogique ne sera pas en mesure de bien servir une population étant passée au numérique.

La technologie moderne permet de grandement améliorer les services tout en réduisant les coûts. Cela nécessitera des investissements réfléchis, la volonté de prendre des risques raisonnables, et une capacité solide de gérer des projets complexes et délicats. Le secteur privé pourrait bien constituer la meilleure solution pour acquérir l'expertise nécessaire et pour offrir certains services en toute souplesse.

Ces dernières années, le Comité a joué un rôle actif dans la mise en œuvre de nouveaux systèmes, comme la modernisation de la paye, et de nouvelles initiatives, comme Services partagés Canada. Dans nos rapports précédents, nous avons souligné l'importance de bien planifier les grands projets de technologie et de faire preuve de rigueur dans leur mise en œuvre. Nos discussions nous ont rappelé que chaque dollar investi dans les technologies n'équivaut pas nécessairement à un dollar en économies : il faut parfois investir simplement pour continuer de répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens.

Innovation et risque

Les mesures de contrôle ont leur place, pourvu qu'elles soient adéquates. Dans la fonction publique d'aujourd'hui, le changement constructif est freiné d'abord et avant tout par des mesures de contrôle excessives, par de lourdes exigences en matière de rapport et par la limitation des pouvoirs. Tout cela empêche les gestionnaires de mettre l'accent sur l'excellence et de faire preuve d'innovation dans leur travail.

Les fonctionnaires doivent être habilités à prendre des risques de manière responsable. Pour innover, il faut mettre à l'essai de nouvelles approches sans toujours arriver aux fins escomptées. Pour que le gouvernement obtienne les résultats voulus de la fonction publique du XXI^e siècle, les administrateurs généraux, les gestionnaires et les employés doivent se sentir à l'aise d'innover afin de mieux faire leur travail et de réaliser des gains de rendement.

En disant qu'il faut en faire plus, nous ne voulons pas réduire l'importance de ce qui a déjà été accompli. Les rapports de renouvellement des ministères font état de centaines de solutions mises en œuvre par des fonctionnaires de tous les niveaux pour mieux servir les Canadiens. Nous saluons ces efforts et nous encourageons le gouvernement à nourrir un esprit d'innovation et de prise de risques responsable à l'échelle de la fonction publique.

Nouveau modèle d'emploi

Les ministères et les organismes viennent d'effectuer avec succès une importante réduction de leurs effectifs. Le temps est maintenant venu de mettre sur pied l'effectif et le milieu de travail de demain.

L'ancien modèle industriel de relations de travail du gouvernement visait des tâches répétitives et uniformisées qui

sont en grande partie disparues de la fonction publique. Aujourd'hui, la plupart des nouveaux fonctionnaires détiennent un diplôme collégial ou universitaire et tous les employés s'attendent à être traités comme des professionnels créatifs et responsables.

Les attentes des gestionnaires et des employés ont changé depuis 50 ans, tout comme celles des Canadiens.

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement soit aussi efficace et souple que les meilleures entreprises du secteur privé. Ils veulent naturellement que le gouvernement soit à la fois plus efficace et offre de meilleurs services (et de plus en plus, des *services électroniques*). Le défi des cadres supérieurs consiste à répondre à ces attentes tout en protégeant les valeurs et le professionnalisme qui ont toujours caractérisé la fonction publique du Canada.

Au XXI^e siècle, pour offrir des programmes et des services économiques et de grande qualité, le gouvernement doit se doter d'un nouveau modèle d'emploi dans lequel :

- la gestion est axée sur un rendement élevé à tous les niveaux;
- la rémunération globale est équitable et alignée sur celle du secteur privé;
- les employés sont équipés de la technologie nécessaire pour travailler efficacement;
- les employés sont traités comme des professionnels responsables qui sont redevables de leur rendement, et les gestionnaires bénéficient des pouvoirs et de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens.

PARTIE IV : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'adoption d'un nouveau modèle d'emploi n'est pas tant un choix qu'une nécessité. Quel que soit le modèle qu'elle adoptera, la fonction publique de demain devra tenir compte du fait que le monde a radicalement changé et que les gens ne travaillent et ne communiquent plus de la même façon qu'ils le faisaient il y a seulement 20 ans. La fonction publique n'a pas seulement l'occasion, mais l'obligation de moderniser son modèle d'emploi pour répondre aux besoins du Canada en fonction des réalités du XXI^e siècle.

On trouvera ci-dessous les recommandations issues de nos travaux au cours de la dernière année, du dialogue engagé avec les fonctionnaires et des discussions menées au sein du Comité.

1. La modernisation du modèle d'emploi est le principal défi que doit relever la fonction publique à l'heure actuelle.

Cette tâche devrait être l'objectif premier du renouvellement de la fonction publique.

En outre, et peut-être est-ce le plus important, la fonction publique doit s'outiller pour gérer l'optimisation du rendement de l'effectif. Il s'agit là d'un élément essentiel pour accroître la productivité et l'efficacité de la fonction publique.

Les relations de travail représentent un autre volet important. Au sein de l'administration publique, l'établissement d'une relation constructive et respectueuse entre la direction et les employés est aujourd'hui entravé par des mécanismes de consultation et de recours complexes qui ralentissent trop la résolution de problèmes et qui, par le fait même, ne servent ni les intérêts supérieurs des employés ni ceux du public. Des changements s'imposent.

Il faut aussi modifier le système actuel de gestion de l'incapacité et de l'absentéisme. En effet, il s'agit là aussi d'un système complexe et coûteux qui est sans commune mesure avec les pratiques dans d'autres secteurs de l'économie et qui n'offre pas des conditions équitables pour tous les employés. Ces pratiques sont également à revoir.

Des efforts continus sont requis pour évaluer et comparer la rémunération totale. Le but devrait être le suivant : un effectif moderne, productif et motivé dont le rendement est efficacement géré, et dont la rémunération et les avantages sociaux sont alignés sur ceux de leurs homologues du secteur privé.

2. Il faut consacrer une attention soutenue et un sentiment d'urgence à moderniser le modèle d'emploi.

La réalisation d'un tel programme de modernisation devrait être une priorité absolue. Toutefois, on s'expose à des risques si elle n'est pas gérée adéquatement. Dans les secteurs où la direction souhaite faire des changements, il importera d'éviter tout affrontement inutile et de s'assurer que les dirigeants syndicaux et les syndiqués sont traités avec respect au cours du processus de négociation. En effet, ils ont aussi intérêt à favoriser l'établissement d'un milieu de travail moderne et efficace.

Les objectifs à long terme doivent être bien compris par toutes les personnes concernées. Le public doit comprendre que la modernisation du modèle d'emploi n'est pas seulement motivée par la réalisation d'économies : elle témoigne d'une réelle volonté de bâtir une administration publique moderne et professionnelle.

Il en va de même pour les employés. S'ils comprennent que la modification du régime d'emploi sera avantageuse tant pour eux que pour l'employeur, ils deviendront des agents du changement. Ainsi, les négociations seront plus faciles et plus fructueuses.

Il sera crucial de choisir le bon moment et d'établir un rythme adéquat pour la modernisation du modèle d'emploi. Plutôt que d'essayer d'instaurer des changements trop rapidement, il est préférable de mettre en œuvre un programme de modernisation concret et mûrement réfléchi afin de garantir la viabilité du programme à long terme.

3. La mobilisation des employés est essentielle.

Les travaux que nous avons menés au cours des 12 derniers mois nous ont rappelé l'importance d'expliquer et de communiquer clairement l'orientation de la fonction publique, et de faire participer les employés au processus de transformation. Ils doivent comprendre comment les mesures prises aujourd'hui leur permettront de mieux faire leur travail à l'avenir et comment une fonction publique bien ancrée dans la réalité du XXI^e siècle pourra aussi mieux servir les Canadiens.

La fonction publique a connu des changements radicaux au cours des dernières années : après une hausse des activités pour l'exécution du Plan d'action économique, elle vit maintenant les conséquences du plan d'action pour la réduction du déficit. Les employés seront motivés à contribuer au processus de transformation seulement s'ils en sont parties prenantes. Mieux ils seront informés des objectifs et des motifs de la transformation, moins ils craindront pour leur avenir et plus ils pourront favoriser l'atteinte des buts fixés.

PARTIE V : LA SUITE DES CHOSES

À l'issue de nos discussions avec le Premier ministre et le greffier, il ne fait aucun doute que le processus de renouvellement à l'origine de la création du Comité, il y a près de sept ans, est toujours un élément central du programme de gestion de la fonction publique. Dans la poursuite de nos travaux, nous

continuerons d'accorder une attention soutenue au processus de renouvellement.

Nous avons beaucoup appris au cours des sept dernières années :

- Nous avons appris que les problèmes qui préoccupent le plus les membres de la haute direction sont essentiellement les mêmes que ceux qui touchent les employés de première ligne : comment obtenir les outils et l'espace opérationnel nécessaires pour offrir aux Canadiens des services de qualité supérieure.
- Nous avons été impressionnés par l'ingéniosité dont font preuve les fonctionnaires de tous les niveaux pour trouver de nouvelles méthodes de travail d'une efficacité accrue.
- Nous avons aussi été frappés par les frustrations que vivent les gestionnaires et les employés créatifs entravés par des règles, des lourdeurs administratives et des obligations de rendre compte qui dépassent nettement les besoins.
- Nous connaissons mieux maintenant les leçons tirées de l'expérience du secteur privé qui s'appliquent à l'administration publique, et celles qui ne s'y appliquent pas.
- Nous avons vu comment le modèle traditionnel du gouvernement britannique, fondé sur la responsabilité dans l'exercice du pouvoir, doit évoluer pour tenir compte des nouveaux problèmes plus complexes auxquels est confronté le Canada. Les problèmes actuels étant de nature horizontale, il doit en être de même pour les solutions.

- Enfin, tout nous a amenés à conclure que le gouvernement ne pourra changer assez rapidement pour répondre aux attentes sans cesse croissantes des citoyens.

La fonction publique est à un point déterminant de sa longue et illustre histoire. Pour préserver sa pertinence aux yeux des Canadiens, les ministres et le public devront la percevoir comme une institution qui va de l'avant en mettant à exécution un programme de transformation concret, un programme axé sur l'excellence, l'efficacité et un niveau soutenu de professionnalisme.

La publication de ce septième rapport est aussi l'occasion pour nous de dresser les grandes lignes de notre plan d'action pour l'année à venir.

- Nous accorderons une attention particulière aux questions relatives au nouveau modèle d'emploi.
- Nous prendrons part au dialogue sur la vision d'avenir et le plan d'action de la fonction publique.
- Nous nous pencherons sur les leçons à retenir des réalisations des ministères et de l'ensemble de l'administration publique dans le cadre du processus de transformation.
- Nous assurerons un suivi de la compression des effectifs et des budgets découlant du plan d'action pour la réduction du déficit, afin de garantir que les investissements nécessaires en recrutement et en formation ne sont pas négligés.
- Nous nous pencherons sur d'autres secteurs de l'administration publique où des projets de services partagés sont mis en œuvre ou pourraient l'être.

- Nous engagerons un dialogue pour trouver de nouveaux outils et modèles stratégiques qui tiendront compte du nouveau monde d'information et d'idées dans lequel nous évoluons.
- Nous examinerons les caractéristiques particulières du marché de l'emploi de la fonction publique, notamment les questions relatives aux compétences et à la mobilité du personnel.
- Enfin, nous serons prêts à donner notre avis au Premier ministre et au greffier sur toute autre question à propos de laquelle ils souhaiteront nous consulter.

La fonction publique évolue, et nous sommes ravis de participer à ce processus. Nous envisageons avec enthousiasme de poursuivre nos travaux au cours de la prochaine année.

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

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

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

*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, président émérite, Université de la
Saskatchewan*

Sheila Weatherill, C.M., administratrice de sociétés