



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

OBJECTIF 2020

UN POINT DE DÉPART : CONNAÎTRE VOTRE OPINION

BÂTIR ENSEMBLE
LA FONCTION PUBLIQUE
DE DEMAIN

Canada The wordmark for Canada, with a small red maple leaf icon above the letter 'a'.



PRIME MINISTER · PREMIER MINISTRE

Avant-propos concernant le processus Objectif 2020

La fonction publique du Canada est exemplaire par le professionnalisme et l'impartialité avec lesquels cette institution se consacre à produire des résultats concrets pour les citoyens. La fonction publique fait régulièrement la preuve de son engagement indéfectible envers l'excellence, l'innovation et le service à la collectivité canadienne – que ce soit en contribuant à la création d'emplois et à la croissance, en protégeant la santé et la sécurité des Canadiens ou en améliorant ses modes de fonctionnement.

Qui dit gouvernement efficace dit fonctionnaires productifs. Une fonction publique polyvalente, efficiente et efficace apporte une contribution essentielle au mieux-être des Canadiens, stimule la productivité et appuie la saine gouvernance du pays.

Pour s'adapter au rythme rapide auquel notre monde évolue, toute organisation performante doit constamment s'arrêter pour réfléchir à la manière dont elle mène ses activités et chercher à s'améliorer. Cela vaut tout autant pour la fonction publique du Canada. Je suis heureux que les dirigeants de la fonction publique aient voulu établir un plan qui permettra à la fonction publique de relever les défis de l'avenir et de suivre l'évolution rapide de la société.

Objectif 2020 – Un point de départ : connaître votre opinion entrevoit une fonction publique capable et très performante, ouverte à l'innovation, à la transformation et au renouvellement continu. Les discussions entourant cette vision permettront à la fonction publique de perpétuer sa tradition d'excellence et ses valeurs communes.

Je tiens à exprimer mon appui personnel – et celui de mon gouvernement – au processus Objectif 2020. Grâce à cette initiative, nous espérons que la population canadienne continuera d'être servie par une fonction publique qui sait répondre à ses besoins, viser l'excellence et faire une utilisation optimale des deniers publics.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Stephen Harper', written in a cursive style.

MESSAGE DU GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ

La fonction publique du Canada est au cœur d'une période charnière. Alors que la conjoncture internationale évolue rapidement dans un environnement de plus en plus complexe, nous devons continuer de nous poser cette question : comment conserver toute notre utilité pour le pays et les Canadiens?

Dans le contexte actuel marqué par l'incertitude et la concurrence, la qualité de vie des Canadiens et la situation du pays reposent en grande partie sur une fonction publique solide ayant un rendement supérieur. Que notre travail consiste à élaborer des politiques, à fournir des services, à veiller à l'application de règlements ou à assurer un soutien administratif, nous pouvons tous viser un but commun : former la meilleure fonction publique qui soit.

Notre projet de transformation avance bien, mais il reste beaucoup de chemin à faire. Notre engagement à titre de fonctionnaires exige de nous tous, tant individuellement que collectivement, de continuer d'innover et d'atteindre de nouvelles normes d'excellence afin de répondre aux exigences du monde moderne. Il nous faut déterminer les buts que doit se fixer la fonction publique pour les cinq à dix prochaines années, les changements à apporter pour atteindre ces objectifs, et les pratiques exemplaires à adopter afin de mieux accomplir notre travail.

Le présent document propose une vision afin d'orienter comment nous travaillons ensemble pour améliorer les services aux Canadiens et promouvoir les intérêts socioéconomiques du Canada.

Les administrateurs généraux et moi-même sollicitons votre avis afin de réaliser un plan d'action qui nous permettra de bâtir ensemble la fonction publique de demain. Nous attendons vos commentaires et suggestions avec intérêt.



Wayne G. Wouters
Greffier du Bureau
du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet
et chef de la fonction
publique fédérale

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA — QUI SOMMES-NOUS?

Chaque jour, les fonctionnaires fédéraux contribuent à améliorer la vie des Canadiens. Ensemble, nous formons une équipe nationale diversifiée et dynamique.

Voici quelques exemples de nos activités :

- Nous offrons d'importants services à l'ensemble de la population canadienne — des prestations de Sécurité de la vieillesse et d'assurance-emploi à l'émission de passeports et à la protection de la souveraineté du Canada, de l'apport d'une aide humanitaire aux pays qui en ont besoin au soutien offert aux familles canadiennes pour leur permettre d'épargner en prévision des études postsecondaires de leurs enfants.
- Nous appliquons des règles qui visent à assurer la sécurité et la santé des Canadiens, notamment en ce qui touche la salubrité des aliments et l'innocuité des médicaments, ainsi que des lois visant à protéger l'environnement.
- Nous protégeons les Canadiens d'éventuelles menaces, au pays et à l'étranger. Chaque jour, des milliers de fonctionnaires canadiens combattent le crime, luttent contre le terrorisme, assurent la sécurité de la frontière et portent secours à des Canadiens en difficulté sur terre ou en mer.
- Nous élaborons des politiques avec et pour les Canadiens, notamment en matière d'économie, de commerce, d'énergie et d'innovation.
- Nous menons des activités de recherche-développement et offrons un appui en la matière afin d'aider les scientifiques et les entrepreneurs à repousser les frontières de la science et à améliorer la vie des Canadiens.
- Nous aidons le gouvernement à gérer les relations du Canada dans le monde et à promouvoir les intérêts nationaux du pays aux quatre coins de la planète.

Nous faisons tout cela, et plus encore, en suivant l'orientation du gouvernement en place et en collaborant étroitement avec d'autres gouvernements, des intervenants des secteurs public et privé de même que des citoyens canadiens.

Nous sommes des gens au service des gens

— Nous représentons la diversité de la société canadienne et prenons appui sur une vaste gamme de compétences pour répondre aux besoins des Canadiens et donner suite aux priorités du gouvernement.

UNE RICHE TRADITION — UN MANDAT FORT

Les principes fondamentaux de notre système de gouvernement responsable demeurent les mêmes : ils définissent le rôle de la fonction publique au sein de la démocratie canadienne.

- **Nous sommes professionnels et impartiaux** — le gouvernement du Canada peut avoir l'assurance d'être servi avec loyauté et compétence.
- **Nous travaillons dans l'intérêt du public** — les citoyens peuvent avoir l'assurance que la fonction publique du Canada fournit des avis francs et offre des programmes et des services bien conçus.
- **Nous assurons une saine intendance** — nous protégeons les biens publics et veillons à la bonne gestion des finances publiques dans l'intérêt des générations actuelles et futures.
- **Nous obtenons des résultats** — nous veillons à l'utilisation efficace et efficace des ressources publiques afin d'obtenir des résultats en temps opportun, tout en prenant des mesures en matière de responsabilité et d'optimisation des ressources.

Des valeurs immuables

Respect de la démocratie

Respect envers les personnes

Intégrité

Intendance

Excellence

Code de valeurs et d'éthique du secteur public

La fonction publique assure la continuité et la cohérence nécessaires pour relever les défis à long terme et assurer la saine gestion des fonds publics, tout en apportant un soutien efficace et efficient au gouvernement.

UNE MISSION CLAIRE — L'EXCELLENCE AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ

Nous visons l'excellence dans la conception et l'administration des politiques, des programmes et des services du secteur public. C'est en partie pour cette raison que notre fonction publique figure parmi les meilleures du monde. L'engagement, la collaboration, le travail d'équipe efficace et le perfectionnement professionnel contribuent tous au rendement élevé d'une organisation.

Une fonction publique qui vise l'excellence et qui cherche toujours à s'améliorer et à innover stimule la productivité. Une fonction publique professionnelle, bien formée et bien gérée constitue un avantage concurrentiel pour le Canada. Elle contribue à la saine gouvernance du pays, offre aux Canadiens des programmes et des services de qualité supérieure, et veille à la promotion des valeurs et des intérêts canadiens sur la scène internationale.

Cela étant dit, l'excellence est plus qu'une valeur, c'est une philosophie qui oriente tout ce que nous faisons, notre manière de penser et la façon dont nous travaillons pour servir les Canadiens. La collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement supérieur, la souplesse et la diversité définissent l'excellence de la fonction publique, maintenant et dans l'avenir.

L'excellence définit ce que nous sommes et ce que nous faisons; elle touche l'ensemble des régions, des fonctions, des niveaux hiérarchiques, des ministères et des organismes. C'est ce qui nous a d'abord incités à poursuivre une carrière dans la fonction publique, ce qui nous pousse à servir le Canada et les Canadiens de notre mieux et à améliorer la vie de nos concitoyens et l'avenir de notre pays.

L'excellence est notre mission, de même que notre engagement envers les générations actuelles et futures du Canada. On n'attend rien de moins d'une fonction publique considérée comme une référence mondiale. Nous maintiendrons notre objectif : bâtir une institution plus solide et plus souple, capable de répondre aux besoins de demain.

La fonction publique du Canada est considérée dans le monde entier comme un modèle à suivre pour avoir une démocratie forte qui produit des résultats supérieurs pour ses citoyens : nos valeurs immuables et notre souci de l'excellence continueront d'orienter notre professionnalisme dans les années à venir.

Le contexte actuel

Au cours des dernières années, nous avons pris des mesures pour atteindre l'excellence dans l'ensemble de nos fonctions essentielles, tout en réduisant les dépenses au sein de l'administration publique. Pour ce faire, il a fallu prendre des décisions difficiles dont les répercussions continuent de se faire sentir dans de nombreuses organisations gouvernementales. Nous sommes conscients que bon nombre composent encore avec des changements éprouvants.

Parallèlement, le monde continue d'évoluer rapidement, ce qui nous oblige à remettre en question nos méthodes de travail actuelles. Partout dans le monde, les organisations des secteurs public et privé cherchent de nouvelles façons de travailler pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. La fonction publique du Canada ne fait pas exception.

Nous veillons à ce que les institutions publiques soient productives et aptes à répondre aux besoins de nos citoyens. À cette fin, nous devons embaucher les personnes les plus qualifiées et les plus brillantes, ayant les compétences nécessaires pour proposer des options probantes et prodiguer des conseils au gouvernement, ainsi que fournir un appui utile aux Canadiens en période de changement.

Tous ces changements peuvent sembler décourageants. C'est pourquoi il est temps de parler du changement en cours, des autres changements nécessaires, et des mesures que la fonction publique compte utiliser pour continuer de s'adapter maintenant et dans l'avenir. Nous devons faire le point et nous concentrer sur les éléments essentiels à la réussite de la fonction publique de demain.

Qu'est-ce qui motive le changement?

Un certain nombre de facteurs ont une incidence sur le fonctionnement de la fonction publique, notamment :

- **la mondialisation croissante, la complexité des enjeux et l'interdépendance** — le changement s'accélère; il y a un nombre grandissant d'acteurs dont les valeurs, les exigences et les intérêts varient, qui souhaitent jouer un rôle déterminant qui, autrefois, était joué uniquement par les gouvernements;
- **l'accélération des progrès technologiques** — l'Internet et les communications mobiles changent le quotidien, la façon de travailler et le fonctionnement des entreprises; cela a pour effet de hausser les attentes envers le gouvernement quant à la prestation de services électroniques facilement accessibles d'un simple clic par les Canadiens;
- **les changements démographiques** — l'évolution constante de la société canadienne a une incidence sur les attentes, les valeurs et les demandes de services; l'on réclame de plus en plus des services plus réactifs et mieux adaptés;
- **des exigences accrues en matière de responsabilisation et d'obtention efficace de résultats** — les citoyens s'attendent à ce que leur gouvernement dépense selon ses moyens, fasse preuve d'ouverture et de transparence, et mette à disposition tout renseignement pertinent;
- **les nouvelles attentes de l'effectif en ce qui a trait au travail et au milieu de travail** — les employés souhaitent des méthodes de travail plus performantes et plus souples pour servir le gouvernement et les Canadiens plus efficacement, et ils requièrent les outils et les technologies pour le faire.

Dans ce nouvel environnement, les mots d'ordre seront l'innovation, la souplesse et la productivité, afin d'atteindre deux objectifs, soit améliorer les services et assurer une utilisation optimale des ressources.

- Nous devons envisager des façons de tirer profit des réseaux et des partenariats pour offrir des conseils stratégiques judicieux, concevoir des programmes efficaces et donner de meilleurs services, tout en respectant les règles en matière de responsabilité, de valeurs et d'éthique.
- Nous devons aussi trouver des façons appropriées d'encourager l'innovation et la prise de risques, et veiller à ce que la fonction publique possède les compétences et les aptitudes en leadership nécessaires pour employer à bien les meilleurs talents et utiliser les idées les plus brillantes, quelle qu'en soit la source, afin de répondre aux besoins en constante évolution des Canadiens.

UNE VISION POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Une fonction publique de niveau mondial outillée pour servir le Canada et les Canadiens maintenant et dans l'avenir.

Nous aurons la réputation d'une main-d'œuvre du plus haut calibre qui travaille de concert avec les citoyens, qui utilise intelligemment les nouvelles technologies et qui produit les meilleurs résultats possible, à l'aide de processus, de structures et de systèmes efficaces, interreliés et adaptables. Notre objectif premier est d'améliorer la vie de nos concitoyens et d'assurer un avenir prospère pour notre pays.

NOS PRINCIPES DIRECTEURS

Quatre principes directeurs nous aideront à concrétiser la vision. Ils permettront d'examiner comment nous accomplissons notre travail dans la fonction publique fédérale et comment profiter pleinement de tous les moyens à notre disposition pour servir le Canada et les Canadiens dans les années à venir, dans le respect de nos valeurs immuables.

Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public. Nous favoriserons des approches, des services, des processus et des structures adaptés aux besoins, ouverts et collaboratifs.

Plus ...

Une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et permet d'optimiser les ressources. Nous mettrons l'accent sur l'efficacité et, quand le bon sens l'exige, le regroupement des activités afin d'offrir une plus grande souplesse, en adoptant des méthodes novatrices et éprouvées pour résoudre des problèmes complexes.

Possible grâce à ...

Un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle. Nous nous efforcerons d'acquérir des outils et des systèmes interexploitables à un coût abordable et mettrons l'accent sur une culture organisationnelle axée sur la technologie, où l'on sait s'adapter, l'on accorde la priorité aux citoyens, et l'on investit en tenant compte de l'intégrité des finances publiques et des besoins concrets des Canadiens.

et ...

Un effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays. Nous soulignerons l'importance de pouvoir compter sur des dirigeants, des gestionnaires et des employés compétents, engagés et productifs. Nous miserons également sur la valeur des connaissances tirées de l'expérience collective pour l'élaboration d'options fondées sur des données probantes à l'intention des décideurs.

Notre vision et nos principes directeurs nous aideront à prévoir et à tirer profit des changements, et à mettre en pratique de nouvelles idées afin de servir le Canada et les Canadiens avec excellence dans l'avenir.

CONCRÉTISER LA VISION — OUVERTURE ET COLLABORATION

Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration se traduit par :

- **Un rôle à valeur ajoutée** visant à concilier et à comprendre les différents points de vue afin de trouver des solutions novatrices et pragmatiques qui répondent aux enjeux actuels et nouveaux.
- **Une utilisation responsable de la grande quantité de renseignements** mis à notre disposition pour présenter des idées, des analyses et des avis fondés sur des éléments probants.
- **L'établissement de partenariats et de réseaux efficaces** avec les Canadiens, le secteur privé et les organisations sans but lucratif, qui servent l'intérêt public et qui donnent lieu à des façons plus efficaces de travailler ensemble, des mécanismes d'exécution par un tiers, des services partagés et des échanges de talents.
- **Un accès amélioré aux renseignements et aux services du gouvernement**, dans les deux langues officielles, grâce à une collaboration étroite avec les autres ordres de gouvernement, les partenaires et les utilisateurs finaux, en ce qui a trait à la conception et l'exécution de programmes publics.

L'objectif est de continuer à bâtir une fonction publique fondée sur l'ouverture et la collaboration, dont le but restera de mieux servir le Canada et d'améliorer la vie des Canadiens. Nous y arriverons grâce à des systèmes et des pratiques améliorés qui nous permettront de travailler ensemble tant au sein de la fonction publique qu'avec des partenaires externes, et qui permettront de mieux utiliser la richesse des renseignements et des idées auxquels nous pouvons maintenant accéder.

Innover aujourd'hui et demain

- 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.
- 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. **Industrie Canada** et **Patrimoine canadien** ont 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.

Pour créer un environnement ouvert et collaboratif, il nous faudra accroître l'accès aux données et les pratiques d'élaboration ouverte de politiques, susciter l'engagement des citoyens et mettre à l'essai de nouvelles façons de travailler en transcendant les cloisonnements.

CONCRÉTISER LA VISION — APPROCHE PANGOUVERNEMENTALE

Une approche pangouvernementale se traduit par :

- **Une culture de gestion pangouvernementale et ses structures connexes** qui améliorent la collaboration sur les enjeux et les solutions complexes et transectoriels, en plus de réduire le labyrinthe de règles et simplifier les processus de production de rapports tout en assurant la transparence et la responsabilisation.
- **Des processus opérationnels efficaces et efficaces** qui s'appuient sur le savoir-faire collectif pour réaliser des économies d'échelle dans des domaines d'intérêt commun au sein de la fonction publique, tout en maintenant des normes élevées de qualité, d'accessibilité et d'équité pour la prestation de services aux Canadiens.
- **Des ententes de financement souples et des systèmes intégrés** afin de simplifier la mise en commun des ressources et d'assurer un travail d'équipe entre les ministères et les programmes.
- **L'adoption à grande échelle de services communs et partagés** pour les fonctions telles que les ressources humaines, la paie et les avantages sociaux ainsi que la sécurité, afin d'optimiser les ressources.
- **Un examen régulier des programmes et des services** pour permettre au gouvernement de déterminer s'ils conservent leur utilité et s'ils doivent être modifiés afin de demeurer efficaces, efficaces et axés sur les besoins des Canadiens.

L'objectif est de travailler ensemble à concevoir et à fournir des services, afin d'améliorer l'efficacité des systèmes de prestation des services publics, et cerner les programmes et les services qui seraient mieux exécutés autrement.

Que faisons-nous à l'heure actuelle? — Que pouvons-nous faire d'autre?

- 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, les aînés n'auront plus besoin de présenter de demande pour toucher ces prestations de retraite, et les coûts d'administration du programme diminueront.
- Des améliorations tangibles sont apportées à l'administration des subventions et des contributions fédérales. **Patrimoine canadien** restructure ses processus et utilise 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'**Agence de santé publique du Canada** 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.

L'adoption d'une approche pangouvernementale exige que nous trouvions de nouvelles façons de favoriser la mise en place de systèmes et de solutions intégrés, de moderniser les modèles opérationnels, de simplifier les activités internes et d'optimiser les ressources à l'échelle de la fonction publique.

CONCRÉTISER LA VISION — UTILISER INTELLIGEMMENT LA TECHNOLOGIE

Un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies se traduit par :

- **Des services électroniques intégrés, à coût abordable**, permettant d'appliquer l'approche dite « une fois suffit » à la collecte d'information ainsi que d'accroître l'accès en libre-service et les services personnalisés.
- **Un libre accès aux données et à l'information** permettant aux citoyens d'évaluer plus facilement les progrès accomplis et aux dirigeants d'entreprises de créer de nouvelles connaissances et de nouveaux produits concurrentiels sur le marché mondial.
- **Une infrastructure technologique unique et normalisée**, ainsi que les applications et les systèmes connexes, qui permet de réduire les frais des services informatiques de base, en plus de faciliter l'utilisation d'une mine de données tirées de nouvelles sources pour la réalisation d'analyses fondées sur des éléments probants et la recherche de solutions novatrices.
- **Des systèmes interexploitables** afin d'assurer un accès en temps opportun aux renseignements et aux données de gestion nécessaires pour analyser les tendances et élaborer des scénarios.
- **Une capacité accrue de tirer profit de l'initiative Milieu de travail 2.0** afin de favoriser le télétravail, le réseautage et le travail d'équipe dans un environnement sans fil.

L'objectif est d'utiliser des outils et des systèmes interexploitables à coût abordable qui travaillent ensemble afin de soutenir nos activités et nos efforts de collaboration avec les partenaires et intervenants. Pour ce faire, il nous faudra investir en tenant compte de l'intégrité des finances publiques et des besoins concrets des Canadiens, par exemple, en trouvant des moyens novateurs de personnaliser les services publics, favoriser le réseautage et fournir un libre accès à l'information, laquelle pourra être utilisée par les Canadiens pour créer de nouveaux produits et services. Cela favorisera aussi le développement d'un effectif versé en technologie et faisant usage des médias sociaux, tout en respectant les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Quelques exemples de ce que nous réserve l'avenir

- **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.
- **Transports Canada** ouvre la voie avec son plan visant à intégrer les tablettes tactiles et les téléphones intelligents 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.

Pour offrir un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies, il nous faut planifier comment mieux les utiliser lors de la conception des services et dans nos milieux de travail, de façon à répondre aux attentes et aux besoins changeants des citoyens et des employés.

CONCRÉTISER LA VISION — UN RENDEMENT ÉLEVÉ

Un effectif compétent, confiant et très performant se traduit par :

- **Des personnes et des organisations capables de souplesse**, appuyées par un milieu de travail moderne favorisant le travail d'équipe et une gamme de modèles d'emploi et de mobilité qui permettent aux employés de travailler à l'endroit et au moment requis, tout en reconnaissant l'utilité des spécialistes dans des domaines clés.
- **Des gestionnaires et des dirigeants de la fonction publique doués** qui s'intéressent aux idées et aux opinions nouvelles, qui favorisent des niveaux élevés d'engagement, de rendement et de productivité, qui s'occupent du perfectionnement des employés et créent des occasions d'apprentissage continu qui permettront aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes dans toutes leurs entreprises.
- **De meilleures habiletés en réseautage**, notamment une capacité accrue en collecte et utilisation de renseignements pour tirer profit de la richesse de la diversité canadienne ainsi que du vaste éventail d'idées et de points de vue au Canada et dans le monde, afin de promouvoir l'innovation, encourager la réflexion à long terme et stimuler la productivité.
- **Des méthodes de travail modernes et souples** qui tirent parti du savoir-faire, et qui stimulent la créativité et la productivité dans un environnement favorable, afin de répondre aux attentes de rendement et de les surpasser sans nuire à la vie personnelle ou à la santé des employés.
- **Une conception des tâches et des structures organisationnelles souples** qui facilitent l'alignement des talents et des ressources, tant au sein de la fonction publique qu'à l'extérieur, et qui favorisent le dialogue, l'expérimentation, la prise de risques, la résolution de problèmes, l'innovation et les processus et les procédures plus simples à coût abordable.

L'objectif est d'examiner le modèle d'emploi actuel, la façon dont nous structurons les fonctions et les organisations, et de déterminer les nouvelles compétences requises chez les dirigeants, les gestionnaires et les employés. Pour ce faire, il faut notamment chercher des moyens de conférer une autonomie accrue aux employés, de les motiver et de développer la capacité interne, de fournir des méthodes de travail souples et de favoriser l'établissement de relations de confiance au sein et à l'extérieur de la fonction publique, pour orienter la transformation et obtenir de meilleurs résultats à moindre coût.

Beaucoup de projets sont en cours, mais que pouvons-nous faire de plus?

- **L'École de la fonction publique du Canada** a collaboré avec les réseaux de jeunes professionnels de 11 ministères afin de concevoir et d'offrir le Camp de carrières 2013. Cette activité d'apprentissage dynamique offre à la nouvelle génération de fonctionnaires qualifiés et motivés l'occasion de faire du réseautage avec leurs pairs, d'échanger des idées sur la manière de stimuler l'innovation dans le milieu de travail, et de discuter des défis de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain.
- 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.

Pour disposer d'un effectif compétent, confiant et très performant, il nous faut trouver des moyens d'améliorer la gestion de l'information, des personnes et du rendement ainsi que d'accroître le réseautage afin de tirer profit des forces et des intérêts des citoyens, des partenaires et des intervenants qui souhaitent bâtir avec nous un meilleur avenir.

COLLABORER POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE

Le monde dans lequel la fonction publique évolue est en profonde transformation et nous devons emboîter le pas, comme nous l'avons toujours fait. Une vision commune de l'avenir pourra nous animer du sentiment de viser un but collectif, guider nos décisions et nous aider à établir un plan qui nous permettra de bâtir ensemble la fonction publique de demain.

Nous avons fait les premiers pas : de nombreux volets de la vision sont déjà mis en pratique, comme en témoignent les exemples fournis dans le présent document. Dans les mois à venir, nous solliciterons votre avis quant aux mesures à prendre afin de préparer la fonction publique pour l'avenir. Chacun a son rôle à jouer, de la mise en œuvre de petits changements cumulatifs au sein d'un milieu de travail à l'échange d'idées sur les transformations à grande échelle qui peuvent avoir des effets positifs sur l'ensemble de la fonction publique.

Les administrateurs généraux discuteront avec leurs employés de l'incidence de la vision sur leur secteur de responsabilité et des modifications requises afin d'édifier l'avenir. Nous utiliserons également les réseaux et les outils offerts sur le Web, afin d'avoir une meilleure idée des changements les plus susceptibles de servir les intérêts de l'ensemble de la fonction publique. La portée de ce dialogue dépassera le cadre de la fonction publique et visera à déterminer comment elle peut être plus forte, plus souple et en meilleure position pour répondre aux besoins en constante évolution des Canadiens.

Tout au long du processus, nous aurons recours à une combinaison d'approches pour recueillir des opinions et échanger des idées. Nous encourageons les discussions interactives et autodirigées qui mettent à profit la richesse des connaissances et de l'expérience disponibles.

Vos commentaires nous aideront à mettre au point un plan pour l'avenir qui sera présenté en 2014. Le but est de prendre connaissance des changements en cours, de tirer parti des pratiques exemplaires et des leçons retenues, et d'axer nos efforts sur les changements essentiels à la préparation de la fonction publique pour l'avenir. Un bilan des progrès accomplis sera régulièrement communiqué dans le cadre de la démarche.

Votre opinion

1. Qu'est-ce que la vision représente pour vous?
 - À votre avis, les changements qu'elle propose sont-ils pertinents?
 - Comment s'applique-t-elle à votre environnement de travail?
2. Quelles sont les mesures nécessaires pour concrétiser la vision?
 - Nommez les deux ou trois changements qui nous permettraient le plus d'accroître la capacité de servir les Canadiens à l'avenir. Qu'est-ce qui aurait la plus grande incidence sur vous, votre organisation et la fonction publique?
 - Qui jouera quel rôle pour opérer ces changements?
3. Quel rôle pouvez-vous jouer pour contribuer à concrétiser la vision?
 - Auriez-vous des pratiques exemplaires, internes ou externes, à nous signaler?
 - Quelles mesures pouvons-nous prendre pour mieux surmonter les obstacles et gérer les risques?

Ce que nous entreprenons ensemble aujourd'hui c'est d'inspirer les fonctionnaires, d'établir un lien de confiance avec les Canadiens et d'édifier l'avenir.