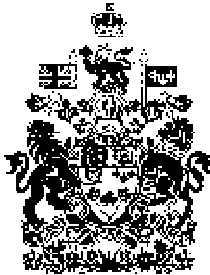


# Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Avis : Ces documents ne sont plus d'actualité. Ils sont archivés et demeurent en ligne à titre de référence seulement. Fonctionnalités peuvent être réduites.



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

**Pour l'année finissant le 31 mars 2000**

---

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

---

Le 31 mars 2000

Monsieur,

C'est avec plaisir que je reçois votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada.

La fonction publique sert bien le Canada et la population canadienne est privilégiée d'avoir des fonctionnaires fédéraux, loyaux et dévoués, capables d'offrir des services de première qualité dans les deux langues officielles, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le gouvernement s'engage à conserver ce niveau de service, tel qu'il l'a annoncé dans le discours du Trône, tout en « mettant l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent » d'une main-d'oeuvre compétente. En outre, le gouvernement reconnaît la nécessité d'édifier une main-d'oeuvre davantage représentative, en faisant appel à la diversité de ce magnifique pays.

Grâce à plus de trente années d'expérience au Parlement, je comprends, de première main, le rôle important que joue la fonction publique et je compte sur ses conseils professionnels et impartiaux. La fonction publique du Canada saura sûrement relever les défis et tirer profit des possibilités du XXI<sup>e</sup> siècle.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Jean Chrétien

Monsieur Mel Cappe  
Greffier du Conseil privé et  
secrétaire du Cabinet  
Édifice Langevin, pièce 332  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A3

---

Le 31 mars 2000

Monsieur le Premier Ministre,

En tant que chef de la fonction publique, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport sur l'état de la fonction publique du Canada conformément à l'article 47.1 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Monsieur le Premier Ministre, le gouvernement reconnaissait dans le discours du Trône d'octobre dernier que nous vivons dans un monde en pleine évolution. La technologie modifie nos vies; le savoir et la créativité sont à la base de la nouvelle économie. Les questions auxquelles notre société diverse fait face deviennent de plus en plus complexes.

Le programme annoncé dans le discours du Trône vise à donner une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens. L'importance de la fonction publique du Canada et l'engagement du gouvernement à son égard y sont exprimés comme suit :

Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle.

Monsieur le Premier Ministre, les défis qui se posent au Canada et à la fonction publique sont considérables. Nous avons à cœur de les relever du mieux possible. Selon les résultats du premier sondage mené auprès de tous les fonctionnaires, ceux-ci estiment que leur travail est important et ils en sont fiers.

Si nous continuons d'insister sur les trois piliers que sont le service, les politiques et les ressources humaines, je suis convaincu que nous pourrons continuer de bien servir le Canada et les Canadiens pendant plusieurs générations à venir.

**Les valeurs, de solides assises**

Nos valeurs sont notre force. Ceux qui se joignent à la fonction publique doivent accepter un ensemble de valeurs pour remplir leur rôle et appuyer les ministres, qui sont les gardiens de l'intérêt public.

Le regretté John Tait, qui était sous-ministre, a décrit avec éloquence les quatre valeurs suivantes :

- les valeurs démocratiques nous permettent d'aider les ministres, dans le respect de la loi et de la Constitution, à servir le bien commun;
- les valeurs professionnelles que sont l'excellence, le mérite et, par-dessus tout, l'objectivité et l'impartialité, nous aident à bien conseiller le gouvernement et servir les Canadiens;
- les valeurs éthiques comme l'honnêteté et l'intégrité guident nos actions et nos décisions, et font que nous plaçons le bien commun au-dessus de tout intérêt ou avantage personnel;
- grâce aux valeurs humaines, nous respectons les besoins et les aspirations de nos collègues et des citoyens que nous servons. Nous tirons notre force et notre créativité de la diversité de la société canadienne.

Comme fonctionnaires, nous comptons sur ces quatre grandes valeurs pour prendre des décisions éclairées et bien servir nos clients. Elles nous guident également lorsqu'en vertu de notre obligation de rendre compte aux ministres, nous servons l'intérêt public dans son ensemble. Nous ne devons jamais oublier que notre devoir, c'est de bien servir la population et, tout autant, le bien commun supérieur. Il faut faire en sorte que ces valeurs se reflètent dans toutes nos décisions et toutes nos actions.

Pour les personnes qui servent directement le public, ce défi est particulièrement exigeant. Il est tout aussi important pour ceux qui travaillent en coulisse, qui donnent des conseils stratégiques aux ministres, qui conçoivent et gèrent les programmes et les services, qui consultent les Canadiens, sans oublier les employés dans les domaines suivants : ressources humaines, administration, finances, affaires juridiques et réglementaires, communications, informatique, sécurité et défense, recherches, sciences, opérations, services professionnels et techniques.

Nous devons continuer de déléguer l'autorité aux personnes les mieux placées pour prendre les décisions qui donneront les meilleurs résultats. Nous devons cependant rester fermement engagés à respecter la fonction moderne de contrôle : responsabilités claires, évaluation du rendement, contrôle efficace des ressources publiques, saine gestion du risque et imputabilité clairement établie face aux résultats. Nous faisons constamment notre possible pour nous améliorer. Les fonctionnaires doivent trouver de nouvelles façons de mieux gérer les programmes, de mieux servir les Canadiens et de mieux conseiller les ministres.

### **Moderniser la prestation des services**

Monsieur le Premier Ministre, les Canadiens s'attendent que la fonction publique réponde aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle en fournissant des services adaptés au XXI<sup>e</sup> siècle.

Moderniser la prestation des services a été la priorité de mes prédécesseurs à la tête de la fonction publique. C'est la mienne aussi. J'ajoute qu'il faut offrir un meilleur service aux Canadiens, surtout dans le contexte où tout est de plus en plus informatisé.

Au Canada, nous sommes l'institution qui fournit le plus de renseignements et de services. Les Canadiens comptent sur ces renseignements et ces services. Ils veulent être rassurés face aux produits qu'ils consomment, trouver les meilleures occasions de formation, connaître les parcs et les événements culturels, trouver de nouveaux débouchés commerciaux, mieux servir bénévolement leur collectivité, et ils veulent savoir comment le Canada joue son rôle sur la scène internationale.

Comme nous sommes entrés dans l'ère de l'électronique, nous voulons bâtir une société et une économie davantage axées sur le savoir. L'information est abondante et notre temps est très précieux : les citoyens ont besoin d'un meilleur accès aux renseignements et aux services du gouvernement, que ce soit en personne, par la poste, par téléphone ou Internet.

Dans le discours du Trône, le gouvernement s'est donné comme objectif de devenir « un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet » et d'ici 2004, il veut être connu dans le monde entier « comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent ».

La fonction publique du Canada veut atteindre ces objectifs et répondre aux besoins des Canadiens. À cette fin, un nouveau réseau intégré de prestation de services, appelé Service Canada, leur permet d'obtenir des renseignements sur plus de 1 000 programmes et services fédéraux accessibles grâce à un guichet unique. Ils peuvent se rendre en personne dans les centres d'accès de Service Canada, ou composer le 1-800-O-Canada, ou passer par le site du Canada sur l'Internet.

Service Canada est aussi la pointe la plus visible d'une révolution beaucoup plus importante et profonde qui transforme nos façons de fonctionner et de servir les Canadiens et le Canada. Cette révolution stimule et favorise l'avènement du « gouvernement électronique ».

Le « gouvernement électronique » implique plus que simplement mettre les renseignements et les services en ligne. L'utilisation des nouvelles technologies, y compris l'Internet, permet d'améliorer l'administration des programmes et des services. Elles affectent aussi les rapports humains, le partage des idées, du savoir-faire et des compétences dans un environnement sécurisé où les renseignements sur la vie privée des Canadiens sont protégés.

Le « gouvernement électronique » implique aussi que les ministères devront collaborer davantage. Il faut non seulement mettre les renseignements et les services en ligne, il faut aussi les regrouper selon les priorités et les besoins des citoyens afin de maximiser leur valeur. Le « gouvernement électronique » signifie que nous établissons des partenariats avec d'autres gouvernements, le secteur privé et les organismes sans but lucratif, dans le but d'harmoniser nos programmes et nos services avec les leurs, dans la mesure du possible. L'objectif ultime est d'améliorer l'efficacité et la pertinence du gouvernement pour tous les citoyens.

Comment procédons-nous? Notre stratégie, basée sur des cibles et des partenariats, consiste à mettre en place une infrastructure solide et à faire de bons investissements. Notre premier engagement est de faire en sorte qu'en décembre 2000 tous les ministères aient une présence en ligne, avec des données sur les programmes et des renseignements sur les services, ainsi que les formulaires clés.

## **Renforcer le secteur des politiques**

Pendant que nous modernisons la prestation des services, nous continuons aussi à renforcer les secteurs où sont élaborées les politiques. Compte tenu des nombreux défis et possibilités qui s'offrent actuellement pour le Canada, il est essentiel que le gouvernement ait une solide capacité d'élaborer des politiques, avec un groupe de gens possédant des compétences solides dans ce domaine. Nous prenons des mesures pour que la fonction publique du Canada continue de fournir aux ministres des conseils stratégiques professionnels, non partisans et basés sur l'analyse.

Puisqu'un si grand nombre de problèmes sont interreliés et concernent plusieurs ministères, nous avons créé des groupes de travail qui permettent de rassembler les compétences et les points de vue de plusieurs ministères. Nous avons aussi commencé à regrouper par thèmes les politiques proposées au gouvernement.

Ce ne sont ni un seul palier de gouvernement ni un seul organisme qui sont responsables des nombreuses questions qui affectent notre qualité de vie. C'est pourquoi nous avons collaboré avec de nombreux partenaires de l'extérieur pour mettre au point des initiatives dans le domaine des politiques : provinces, municipalités, établissements de recherche et d'enseignement, organismes internationaux, organismes bénévoles, groupes intéressés et simples citoyens. Cette stratégie de collaboration fait maintenant partie de nos façons de traiter certains dossiers au gouvernement fédéral, tels que la biotechnologie, le changement climatique et le commerce extérieur.

Une autre de nos priorités est de renforcer notre capacité de recherche sur les politiques à long terme. Un groupe solide et diversifié de personnes qui élaborent des politiques est plus apte à planifier l'avenir et à s'y préparer. Il voit plus loin que les problèmes courants et peut conseiller le gouvernement pour qu'il sache comment et où il pourra agir efficacement dans l'avenir.

Notre moyen d'action principal pour atteindre cet objectif, c'est le Projet de recherche sur les politiques, lancé en 1996. Cette initiative, qui progresse bien, nous permet de recenser et d'évaluer les tendances sociales, économiques et internationales à long terme qui influenceront sur la qualité de vie des Canadiens. Nous commençons aussi à accroître de façon importante les liens avec les gens qui font de la recherche sur les politiques en dehors de la fonction publique, que ce soit aux niveaux régional, national ou international.

## **L'élément humain**

Monsieur le Premier Ministre, ceux qui font les efforts pour moderniser la prestation des services et renforcer notre capacité en matière de politiques, ce sont des hommes et des femmes qui œuvrent à tous les échelons, dans tous les ministères et organismes, dans les bureaux locaux, en région et aux administrations centrales, ou à l'étranger en tant que représentants de notre pays.

Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation davantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires méritent rien de moins.

Ces dernières années, les fonctionnaires ont manifesté leur engagement inébranlable envers le renouvellement de la fonction publique du Canada. Cette attitude se reflète dans plusieurs changements positifs mis en place dans le cadre de La Relève. Nous avons réalisé beaucoup de choses, mais nous avons encore beaucoup à faire. Nous partons de ce qui existe actuellement pour faire suite à l'engagement pris par le gouvernement dans le discours du Trône à l'égard de la fonction publique.

Des comités de sous-ministres, créés récemment, élaborent actuellement des plans d'action afin que se poursuivent les progrès dans trois domaines — recrutement, bien-être en milieu de travail, apprentissage et perfectionnement — au cours des cinq prochaines années. La diversité est une priorité centrale dans le mandat de chacun de ces trois comités. L'effectif de la fonction publique se doit de refléter et d'inclure des milieux d'origine, des cultures, des expériences, des intérêts et des styles différents.

La diversité est un élément important de notre action. En effet, si nous tenons compte de différents points de vue pour élaborer des politiques, de même que pour concevoir et gérer des services et des programmes, nous obtiendrons de meilleurs résultats. Une fonction publique plus diversifiée prêche par l'exemple, protège le principe du mérite, favorise l'appartenance à une collectivité, et constitue un choix de carrière stimulant pour tous les Canadiens.

### **Le bien-être en milieu de travail et le maintien en poste**

Le bien-être en milieu de travail est au cœur de notre stratégie. Nous voulons maintenir en poste notre effectif de qualité actuel de même que ceux et celles que nous recruterons.

Comme je l'ai mentionné, lors du sondage mené l'an dernier auprès de tous les fonctionnaires fédéraux, le taux élevé de réponse a témoigné avec éloquence de leur engagement et de leur dévouement à servir la population, malgré les nombreuses années difficiles qu'ils ont vécues. Quelque 96 p. 100 des répondants jugent que le travail qu'ils font est important. Quelque 87 p. 100 sont fiers de leur unité de travail, 88 p. 100 disent aimer leur travail et 75 p. 100 estiment que leur ministère ou organisme est un endroit où il fait bon travailler.

Les résultats du sondage ont fait ressortir des choses à corriger : harcèlement, discrimination, perfectionnement professionnel, équité dans le processus de promotion, communications et charge de travail. Déjà, des superviseurs et des employés cherchent des façons d'améliorer leur milieu de travail à court terme. Des sous-ministres et des dirigeants d'organismes s'attaquent à des problèmes dans leur organisation. Le comité des sous-ministres sur le bien-être en milieu de travail élabore actuellement un plan d'action intégré pour aborder ces questions prioritaires. Il sera rendu public cet automne.

Entre-temps, nous prenons immédiatement certaines mesures, notamment pour régler les questions importantes du harcèlement et de la discrimination. Nous sommes à revoir notre politique anti-harcèlement à l'échelle du gouvernement, alors que nous tenons des discussions avec les agents négociateurs sur ces questions.

La question de la charge de travail pose un défi particulier, parce qu'il n'y a pas de solution unique. Chaque employé et chaque gestionnaire doivent prendre du recul face à leurs méthodes de travail, afin d'évaluer ce qu'ils sont capables de produire et de faire bien. Collectivement et individuellement, les sous-ministres doivent amorcer le dialogue afin que nous portions tous notre attention sur les choses importantes. De plus, les organismes centraux

doivent fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour travailler de manière efficace et efficiente et pour assurer l'intégrité des programmes et des services.

Nous continuons de moderniser nos méthodes de travail et nos pratiques de gestion. Nous donnons priorité à l'intégration et à la rationalisation de nos systèmes de planification et de production de rapport, afin de mieux nous concentrer sur les résultats. En même temps, nous devons adopter de saines pratiques en matière de gestion financière et d'administration, faire preuve d'équité dans la gestion des ressources humaines et, surtout, appliquer l'imputabilité dans tout ce que nous faisons.

## **Le recrutement**

À l'instar de nombreuses autres institutions, nous dirigeons notre attention sur le recrutement afin d'être prêts à faire face à la vague de départs à la retraite d'ici cinq ans. Nous devons avoir en place des gens compétents et expérimentés qui représentent la population que nous servons. Nous devons encourager les travailleurs d'expérience à demeurer en poste pour diriger la transition. Même si nous avons mené des campagnes de recrutement et établi des programmes d'équité en matière d'emploi, nous savons que cela ne suffit pas.

Le comité des sous-ministres sur le recrutement, que je préside, a entrepris d'élaborer un plan d'action qui rompra avec l'approche des années précédentes. Alors que dans le passé nos efforts de recrutement étaient temporaires et ponctuels, nous avons maintenant une approche plus audacieuse, plus proactive et plus stratégique.

Le plan sera axé sur l'importance d'avoir une main-d'œuvre représentative de la population que nous servons. Il mettra l'accent sur le recrutement et la promotion des membres des groupes cibles à tous les niveaux : femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones. Ce plan fera aussi une place aux jeunes, afin que nous puissions profiter de leur optimisme et de leur enthousiasme.

Le mérite restera au centre de notre stratégie de recrutement. Nous devons nous assurer que notre définition du mérite corresponde bien aux réalités de la société d'aujourd'hui. Le mérite doit aussi nous permettre d'atteindre de meilleurs résultats, nous inciter à un meilleur rendement et nous permettre de tenir compte des divers talents. La Commission de la fonction publique continuera de protéger le principe du mérite.

Agir rapidement est un autre élément clé de notre stratégie. Le recrutement doit commencer dès maintenant, afin que les recrues aient le temps de se préparer, de parfaire leurs habiletés et de profiter de l'expérience et des compétences des fonctionnaires de partout au pays. C'est la seule façon d'assurer une transition sans heurts. Monsieur le Premier Ministre, il y va de l'intérêt de tous les Canadiens.

## **L'apprentissage et le perfectionnement**

L'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien en poste de l'effectif. Ces éléments sont la clé pour préparer la fonction publique à servir dans cette ère du savoir. C'est dans son capital humain qu'un pays doit avant tout investir : éducation, formation, apprentissage continu. Cela s'applique aussi aux fonctionnaires.

Monsieur le Premier Ministre, nous encourageons l'apprentissage à tous les niveaux. Nous accordons la priorité au perfectionnement et à la promotion afin que les gens aient le bagage d'expérience requis pour bien servir. Nous favorisons le perfectionnement des leaders à tous les niveaux.

Nous incitons les gestionnaires à fournir à leurs employés des possibilités d'apprentissage sur une base continue. Ils doivent s'engager à établir des plans d'apprentissage pour eux-mêmes comme pour leurs employés, des plans équilibrés comprenant la formation en cours d'emploi, les affectations, l'apprentissage formel et la participation à des activités d'apprentissage. Ils doivent aussi s'engager à transmettre leur savoir aux autres dans l'intérêt futur de l'organisation. En cette période de transition à la fonction publique, une composante importante de notre stratégie de l'apprentissage est l'appui que nous accordons aux cadres intermédiaires.

La fonction publique dans son ensemble doit aussi devenir une organisation apprenante parce que c'est la meilleure façon d'assurer que le gouvernement continue à être important pour les citoyens. Il est essentiel de créer les avantages comparatifs dont le Canada aura besoin pour recruter les gens talentueux et recevoir les investissements convoités à l'échelle de la planète. Cela est crucial pour attirer des travailleurs du savoir à la fonction publique et les maintenir en poste.

Une organisation apprenante cherche à instaurer des pratiques exemplaires, célèbre ses succès et apprend de ses erreurs.

Le comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement met au point actuellement un ambitieux programme d'apprentissage pour la fonction publique du Canada. Il cherche à obtenir la contribution d'un important groupe représentatif de gestionnaires qui proviennent de tous les niveaux de la fonction publique, de tous les ministères et organismes, de toutes les collectivités fonctionnelles et de toutes les régions.

## **Conclusion**

Globalement, nos efforts en matière de recrutement, de bien-être en milieu de travail, de maintien en poste, d'apprentissage et de perfectionnement nous aideront à créer des milieux de travail exceptionnels, à maintenir un effectif hors du commun et à faire de notre institution une organisation apprenante. Nous deviendrons ainsi un employeur de choix.

Nous reconnaissons la qualité et la nature de notre travail et nous en faisons la promotion dans les services que nous offrons, les programmes que nous administrons et les conseils que nous donnons. Nous améliorons sensiblement notre milieu de travail, notamment en donnant suite au sondage auprès des fonctionnaires. Nous éliminons la bureaucratie inutile, mettant au premier rang les résultats et l'imputabilité. Nous préparons des leaders à tous les niveaux.

En prenant ces mesures, nous pourrions relever les défis considérables qui se posent et la fonction publique du Canada continuera à bien servir les Canadiens et le Parlement.

Nous faisons de la fonction publique du Canada une institution moderne et un milieu de travail stimulant, débordant d'idées nouvelles, dotée à tous les niveaux de personnes talentueuses et de leaders qui ont à cœur de servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. Nous reconnaissons l'apport de chaque employé, à tous les niveaux.



Nous voulons édifier une institution nationale unique, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes avec fierté et excellence. Nous voulons qu'elle soit représentative de la société canadienne, qu'elle valorise la diversité et en tire sa force.

Cette fonction publique doit être innovatrice et ouverte aux idées nouvelles. Elle doit chercher constamment à s'améliorer. Elle doit se caractériser par une solide culture de gestion stratégique, axée sur les résultats. Cette fonction publique travaille en partenariat avec le grand public et d'autres secteurs. Elle est importante et essentielle pour les Canadiens. Elle constitue un investissement valable et nécessaire fait par les Canadiens et les Canadiennes.

En tant que chef de la fonction publique, il m'incombe de définir l'orientation pour l'avenir. Mon défi est de motiver et d'inspirer les fonctionnaires à travailler en ce sens.

Nous avons une tâche complexe devant nous, mais je ne suis pas seul. Les fonctionnaires de tous les niveaux, ceux qui travaillent en première ligne comme ceux qui œuvrent en coulisse, ont à cœur de s'assurer que nous pourrions continuer de bien servir le Canada et les Canadiens. Des réseaux de leaders dans toute la fonction publique font preuve d'innovation et passent à l'action. Une équipe solide de sous-ministres, de sous-ministres adjoints et de dirigeants d'organismes tiennent des rôles collectifs très importants.

En tant que grand responsable de cette admirable institution nationale, je prends l'engagement personnel, et très solennel, de travailler avec les autres pour que ces objectifs soient atteints. Je compte bien amener la fonction publique du Canada à donner le meilleur d'elle-même et à devenir une institution capable de rehausser la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes, aujourd'hui comme demain au cours du millénaire qui commence.

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



Date de modification :  
2011-04-08