

# VINGT ET UNIÈME 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 2014

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada**

Canada. Bureau du Conseil privé

Vingt et unième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Rapport annuel

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.

Titre de l'autre p. de t. : Twenty-first annual report to the Prime Minister on the public service of Canada.

Également disponible sur Internet à [www.pco-bcp.gc.ca](http://www.pco-bcp.gc.ca)

CP1-1/2014

ISSN : 1193-7637

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Twenty-first annual report to the Prime Minister on the public service of Canada.

JL106 354.71'0005

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014.



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada  
K1A 0A3

Le 31 mars 2014

Monsieur le Premier ministre,

J'ai le plaisir de vous soumettre le *Vingt et unième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, conformément aux dispositions de l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Dans le rapport, j'aborde les réalisations importantes accomplies au cours de la dernière année en ce qui a trait à la prestation de services aux Canadiens, ici au pays et à l'étranger, et pour assurer la place du Canada dans le monde. J'y souligne aussi les efforts en cours en vue de moderniser la fonction publique du Canada et faire en sorte qu'elle demeure une institution de classe mondiale, capable d'anticiper habilement les besoins des Canadiens et du gouvernement, et d'y répondre. Comme vous le verrez, nous avons fait des progrès importants à cet égard.

L'an dernier, j'ai invité tous les fonctionnaires à participer à un dialogue en vue d'élaborer une vision claire et commune de ce que devrait devenir la fonction publique du Canada au cours des prochaines décennies et de déterminer la façon de concrétiser cette vision. Ce processus historique d'envergure nationale et sans précédent a mobilisé les employés de l'ensemble de la fonction publique.

Les employés ont répondu avec enthousiasme, confirmant sans l'ombre d'un doute que la vision d'Objectif 2020 servirait de guide et contribuerait à la transformation de la fonction publique pour qu'elle puisse relever les défis d'aujourd'hui et de demain. L'engagement des fonctionnaires à servir la population et le gouvernement avec excellence, aujourd'hui et à l'avenir, est fort.

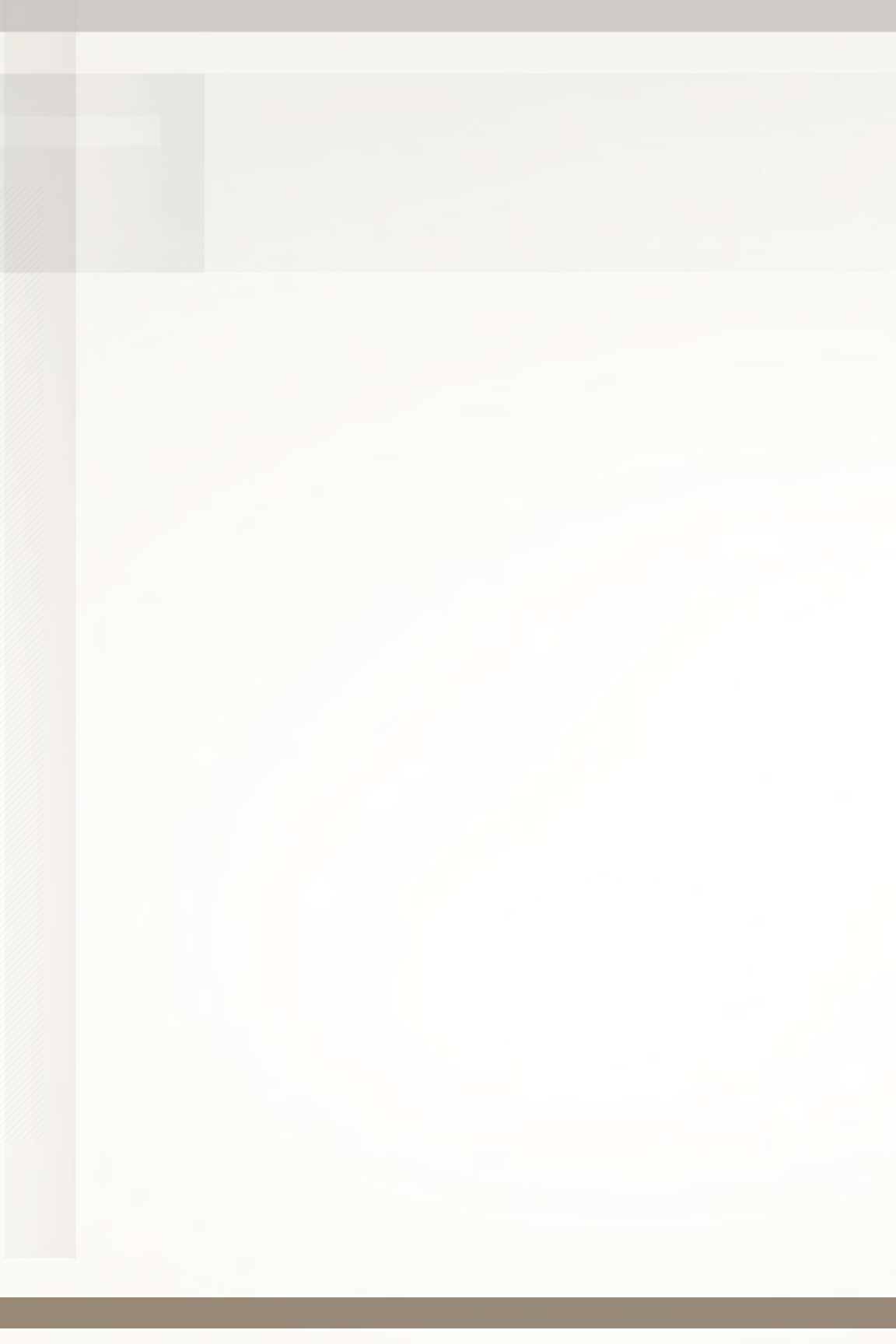
J'aimerais enfin vous remercier de votre soutien indéfectible et de votre reconnaissance du fait que le dévouement, la compétence et l'intégrité de la fonction publique du Canada sont sans pareils et que ce sont des ressources essentielles.

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

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

Wayne Wouters

Canada



# TABLES DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION .....	1
II.	BILAN DE L'ANNÉE.....	4
	AU SERVICE DES CANADIENS .....	4
	Amélioration de l'accès à l'information et aux services.....	4
	Prestation des services en période de crise .....	9
	MAINTENIR LA PLACE DU CANADA DANS LE MONDE .....	11
	Facilitation des échanges commerciaux et de la croissance économique..	11
	Assurer l'avenir du Canada.....	14
	Soutenir nos voisins .....	14
	UNE FONCTION PUBLIQUE TRÈS PERFORMANTE .....	20
	Une approche juste, équitable et uniforme pour la gestion du rendement ..	20
	Modernisation de la gestion des congés de maladie et d'invalidité.....	20
	Amélioration du rendement et de la productivité à l'échelle des ministères et des organismes .....	21
III.	MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	24
	OBJECTIF 2020 .....	24
	Pratiques novatrices et réseautage.....	25
	Processus et responsabilisation .....	26
	Technologie .....	26
	Gestion des personnes .....	27
	Principes de base de la fonction publique .....	27
	CONCLUSION.....	28
	ANNEXE A: Modernisation de la fonction publique de 2009 à 2014 .....	30
	ANNEXE B: Les chiffres - le profil démographique de la fonction publique fédérale en 2013.....	32
	ANNEXE C: Rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre .....	41



Photo par Jason Ransom

# I. INTRODUCTION

Depuis que je suis devenu greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique fédérale en juillet 2009, j'ai le privilège de rendre compte des défis à relever et des réalisations accomplies par la fonction publique du Canada. Je suis donc fier de présenter mon cinquième *Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

En tant qu'institution nationale essentielle, la fonction publique contribue activement à améliorer la prospérité économique et la résilience de notre pays tout en protégeant les intérêts nationaux du Canada. Le présent rapport porte sur les réalisations dignes de mention qui ont été accomplies au cours de la dernière année pour servir les Canadiens au pays et à l'étranger et veiller à ce que le Canada conserve la place qu'il occupe dans le monde.

Le rapport souligne également les efforts continus qui sont déployés pour moderniser et positionner la fonction publique du Canada afin qu'elle demeure une institution de calibre mondial qui a la capacité de prévoir les besoins changeants des Canadiens et du gouvernement et d'y répondre habilement. Nous réalisons déjà des progrès importants à cet égard et comptons poursuivre sur cette lancée afin de rendre notre organisation plus dynamique et plus souple.

Nous vivons et travaillons dans un monde branché sur la technologie et transformé par la mondialisation, où les enjeux traversent les frontières et s'étendent de par le monde en une nanoseconde.



Photo par Jeff Radbourne

Les Canadiens s'attendent de plus en plus à recevoir des services intégrés et en continu et ils veulent que ces services leur soient offerts d'une façon pratique selon les circuits traditionnels ainsi que de nouveaux modes de prestation.

## LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA :

**C'est l'employeur le plus important au Canada, avec quelque 262 000 employés, et sa main-d'œuvre est la plus diversifiée du pays : elle comprend entre autres du personnel dans les domaines de l'administration, des sciences, du génie, de la médecine et de l'application de la loi.**

## L'EXCELLENCE DU SERVICE

En juillet 2013, le colonel Chris Hadfield a pris sa retraite de l'Agence spatiale canadienne après avoir été astronaute pendant plus de deux décennies et membre des Forces armées canadiennes pendant 25 ans.

Le colonel Hadfield a été le premier Canadien à manœuvrer Canadarm en orbite et à marcher dans l'espace. Lors de sa dernière mission, en 2013, il a été commandant de la Station spatiale internationale, il a réalisé de nombreuses expériences scientifiques et il a joint des millions de personnes par voie des médias sociaux.





Il faut s'engager à apporter des améliorations continues si l'on veut rendre la fonction publique plus agile et bien l'outiller pour servir les Canadiens et le gouvernement dans un contexte si complexe et qui évolue autant. À cette fin, la participation de tous les employés, à tous les échelons, est donc essentielle.

**Pour véritablement moderniser la fonction publique fédérale, il faut tirer profit de la créativité des employés qui connaissent très bien les possibilités d'innovation.**

En juin 2013, j'ai lancé l'initiative Objectif 2020, laquelle fait directement appel à la participation des fonctionnaires par des moyens sans précédent au Canada et à l'étranger, en parallèle avec des séances de discussion ouverte menées à l'aide de la technologie moderne des médias

sociaux pour recueillir les commentaires des fonctionnaires.

Les employés ont répondu en présentant des idées nouvelles et originales sur la façon de transformer notre institution. Selon ce que nous avons entendu jusqu'à maintenant, les fonctionnaires sont très fiers du rôle qu'ils jouent dans l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens, ils se passionnent pour le Canada et l'administration fédérale et s'efforcent de façonner une organisation outillée pour servir les Canadiens, maintenant et dans l'avenir. Nous nous attaquons aux principales priorités émanant du processus de mobilisation mis en place dans les ministères et à l'échelle pangouvernementale.

La collaboration et le dialogue sont essentiels à la poursuite de l'innovation et de la modernisation. Il nous faut continuer notre parcours.

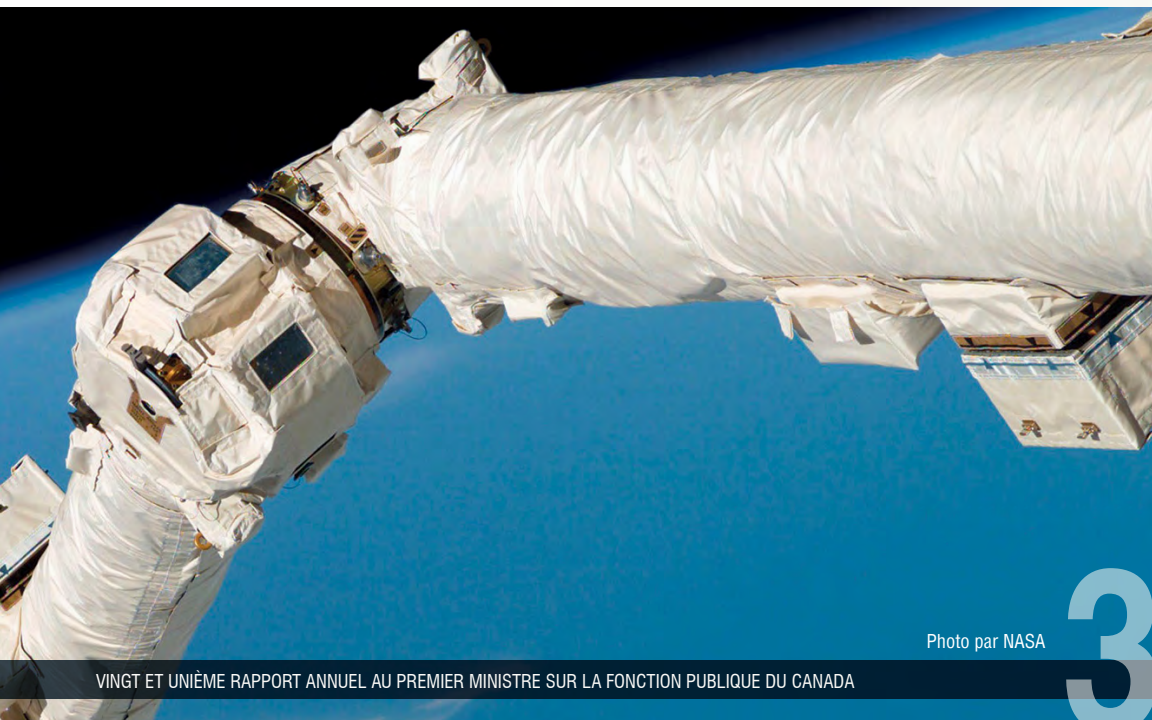


Photo par NASA

## II. BILAN DE L'ANNÉE

### AU SERVICE DES CANADIENS

Le gouvernement du Canada offre dans les deux langues officielles et dans toutes les régions une vaste gamme de services qui ont des conséquences directes sur la vie et le bien-être des Canadiens durant toutes les phases de leur vie.

### Amélioration de l'accès à l'information et aux services

Il est très important d'évaluer continuellement si les services sont offerts aux Canadiens de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible. Au cours de l'année écoulée, nous avons pris plusieurs mesures pour faciliter aux Canadiens l'accès aux données informatives et aux services.

### INNOVATION EN MATIÈRE DE SERVICES : ACCÈS AUX SERVICES DU GOUVERNEMENT DU CANADA EN LIGNE

Plutôt que d'avoir à se rappeler les multiples noms d'utilisateurs et mots de passe, les Canadiens peuvent maintenant ouvrir une session SecureKey à l'aide des identifiants dont ils se servent pour leur institution financière ou leur carte de crédit. Lancée à la fin de 2012, cette initiative permet aux Canadiens d'accéder aux services de plus de 20 ministères et organismes, dont Service Canada et l'Agence du revenu du Canada.



Jeux de données en vedette

Recherche de données

Soumettre

Données en vedette

- TERMIUM Plus®
- Enregistrements de lobbying
- Rapports mensuels de communications
- Projets d'infrastructure en Ontario
- Projets d'infrastructure au Québec

+ Actualités

+ Autres

En 2013, des mesures importantes ont été prises pour rendre les passeports plus sûrs et plus pratiques pour les Canadiens. Passeport Canada a commencé à délivrer des passeports électroniques assortis de fonctionnalités de protection qui renforcent leur inviolabilité. Les personnes admissibles peuvent faire la demande d'un passeport valide pour 10 ans; les Canadiens n'auront donc plus à renouveler leur passeport aussi souvent qu'auparavant. Au fil du temps, les services liés aux passeports seront offerts dans plus de centres de Service Canada partout au pays, et les Canadiens pourront, à un moment donné, faire la demande d'un passeport sur Internet.

Nous avons amélioré l'accès aux données et à l'information du gouvernement du Canada par voie du portail de données ouvertes : [www.donnees.gc.ca](http://www.donnees.gc.ca). Comme l'a souligné l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada possède le plus grand nombre d'ensembles de données hébergés dans un portail de données ouvertes centralisé parmi tous les pays de l'OCDE. À ce jour, environ 190 000 ensembles de données sont accessibles; il s'agit de données non personnelles qui peuvent être utilisées

librement, réutilisées et retransmises par quiconque. Cela permet aux Canadiens d'obtenir de l'information et de concevoir des applications sur divers sujets, allant des données sur la consommation d'énergie et les rappels de médicaments et de véhicules aux avis concernant la qualité de l'eau potable.

Nous avons pris des mesures pour passer à la publication électronique et établir un site Web sous forme de guichet unique, ce qui permet





## RAPPORTS SUR LES IMPACTS AGROCLIMATIQUES

L'information que renferment les rapports sur les impacts agroclimatiques du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, cette information permet aux producteurs de se préparer en prévision de désastres et de conditions climatiques défavorables.

Photo par Jeff Radbourne

aux Canadiens d'obtenir plus facilement de l'information sur Internet sans qu'ils aient à naviguer dans de multiples sites Web. Service Canada, en collaboration avec d'autres ministères et organismes, a lancé le site [www.Canada.ca](http://www.Canada.ca), un site simple et intuitif pour l'ensemble du gouvernement, qui remplace les innombrables sites Web distincts (plus de 1 500) et fait appel à un moteur de recherche moderne fondé sur Google.

Les ministères et les organismes continuent d'étudier les possibilités de tirer profit de la technologie pour offrir des services aux Canadiens. En date de juin 2013, plus de 76 pour cent des Canadiens avaient profité des services d'envoi électronique de documents de l'Agence du revenu du Canada, ce qui prouve que la transmission électronique des déclarations de revenus s'avère pratique.

Les ministères et les organismes utilisent aussi les médias sociaux pour communiquer avec les Canadiens. Statistique Canada, par exemple, se sert des médias sociaux pour communiquer aux Canadiens les renseignements les plus récents sur la situation sociale et économique, et l'Agence canadienne d'inspection des aliments utilise les médias sociaux pour communiquer aux Canadiens les rappels de nourriture et l'information sur la salubrité alimentaire.

## PASSAGE À LA PRESTATION DE SERVICES EN LIGNE

En 2013, Pêches et Océans Canada a lancé le Système national d'émission de permis en ligne, ce qui permet aux pêcheurs de renouveler et de payer leur permis de pêche par voie électronique.



Photo par Jeff Radbourne





Photo par MCpl Patrick Blanchard

## Prestation des services en période de crise

Nous sommes fiers du rôle crucial que joue la fonction publique par ses services de secours aux Canadiens et aux communautés dans les situations d'urgence et de catastrophes naturelles et par ses efforts pour prévenir les sinistres.

À la suite du tragique déraillement de train survenu à Lac-Mégantic, au Québec, en juillet 2013, les fonctionnaires fédéraux ont donné des conseils d'experts aux équipes d'intervention d'urgence, établi des services externes mobiles pour donner accès à des programmes et services, notamment en ce qui concerne l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada, la Sécurité de la vieillesse et les passeports. Ils ont de plus appuyé le travail lié à l'intervention, au rétablissement et à la décontamination.

Les fonctionnaires s'appliquent à prévenir et à diminuer les conséquences des catastrophes naturelles sur les Canadiens. En consultation avec les provinces et les territoires, les fonctionnaires appuient la révision du Programme national d'atténuation des catastrophes dans le but de réduire les conséquences des futures catastrophes naturelles, comme les inondations en Alberta, ce qui aidera à sauver des vies et à minimiser les répercussions économiques et environnementales que les catastrophes entraînent pour les communautés.

## RÉPONDRE AUX CATASTROPHES NATURELLES

En juin 2013, en raison de la crue des eaux en Alberta, il a fallu rapidement mobiliser des ressources et dépêcher des équipes d'intervention d'urgence dans la région. Les fonctionnaires et les membres des Forces armées canadiennes ont joué un rôle clé dans ces secours en travaillant activement avec les administrations municipales, le gouvernement provincial et les équipes d'intervention d'urgence pour assurer une aide coordonnée et efficace.







## **MAINTENIR LA PLACE DU CANADA DANS LE MONDE**

La fonction publique contribue considérablement au succès du Canada dans un monde compétitif. L'année dernière n'a pas fait exception : les fonctionnaires ont fourni des conseils et des efforts considérables en vue de la mise en œuvre de l'ambitieux programme pour le Canada, présenté dans le Plan d'action économique 2013 et le discours du Trône.

### **Facilitation des échanges commerciaux et de la croissance économique**

En 2013, le Canada était l'une des économies du G7 affichant la plus grande croissance. Cette année, l'entente de principe historique relative à l'Accord commercial entre le Canada et l'Union européenne et l'Accord de libre-échange entre le Canada et la Corée du Sud sont venus renforcer la compétitivité du Canada sur la scène mondiale. Ces accords donneront au Canada un accès préférentiel au marché de l'Union européenne, qui compte plus de 500 millions de consommateurs et représente des activités économiques de près de 17 mille milliards de dollars par année, et ils permettront de resserrer les relations économiques dans la région de l'Asie Pacifique. Je suis fier du travail de la fonction publique dans la conclusion de ces deux accords et je suis convaincu que ces efforts profiteront aux générations à venir.

Au cours de l'année écoulée, nous avons assisté à la conclusion de dix accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers -- une réalisation supérieure aux années antérieures. De

plus, le Canada est devenu partie à deux nouvelles conventions fiscales, pour un total de 92 ententes de ce genre. Ces traités contribueront à prévenir l'évasion fiscale et à faciliter les activités commerciales et le déplacement des personnes à l'étranger.

Des progrès importants sont réalisés pour renforcer les liens commerciaux, les déplacements et la sécurité entre le Canada et les États-Unis grâce à la mise en œuvre du Plan d'action par delà la frontière. Près d'un million de Canadiens économisent du temps en étant inscrits au programme de voyageurs dignes de confiance NEXUS. Cela représente une augmentation d'environ 50 pour cent depuis l'annonce du plan d'action Par delà la frontière. En outre, les gouvernements du Canada et des États Unis ont récemment lancé un projet pilote d'inspection préalable des camions de marchandises en vue

## **MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION PAR-DELÀ LA FRONTIÈRE CANADA-ÉTATS-UNIS**

La modernisation des points de passage frontaliers prévue dans le plan d'action réduit les temps d'attente et accroîtra la fiabilité des envois « juste à temps », et diminuera la consommation de carburant et l'émission de gaz à effet de serre. Ces résultats seront améliorés davantage grâce à des plans d'investissement coordonnés entre le Canada et les États Unis aux points de passage éloignés ou de moindre taille. Ceci s'effectuera dans le cadre du premier plan d'investissement canado-américain dans l'infrastructure frontalière.



## COLLABORER À LA SURVEILLANCE DES SABLES BITUMINEUX

Au moyen du Plan de mise en œuvre conjoint du Canada et de l'Alberta pour le programme de surveillance des sables bitumineux, les scientifiques d'Environnement Canada et du gouvernement de l'Alberta collaborent à une surveillance environnementale rigoureuse de la région des sables bitumineux pour comprendre les effets environnementaux cumulatifs de cette industrie.

L'information recueillie est accessible sur le portail du plan qui permet aux Canadiens d'avoir accès à des cartes représentant les sables bitumineux de l'Alberta et des données à jour recueillies par les scientifiques, de même que des analyses et des interprétations des données et des résultats.

d'accélérer la circulation commerciale et les voyages légitimes tout en assurant la sécurité et l'intégrité des frontières.

Nous fournissons des conseils au gouvernement sur le développement responsable des ressources pour permettre au Canada de tirer profit des avantages en matière de ressources naturelles d'une façon qui respecte l'environnement. À cet égard, nous nous appliquons à rendre notre système réglementaire plus

concurrentiel, plus efficient et plus efficace avec l'établissement de processus d'examen prévisibles et opportuns pour les grands projets, d'une protection de l'environnement renforcée et d'une meilleure consultation des peuples autochtones.

Nous avons réalisé des progrès importants dans l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique pour les producteurs et les transformateurs dans le secteur agricole et agroalimentaire. À l'occasion du lancement de *Cultivons l'avenir 2* durant l'année écoulée, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont annoncé un investissement de 3 milliards de dollars étalé sur les cinq prochaines années pour favoriser l'innovation et permettre aux producteurs agricoles canadiens de s'adapter aux tendances du marché, ici au Canada et à l'étranger.

Par ailleurs, nous continuons à appuyer les décisions clés au sujet des investissements dans l'infrastructure, lesquels stimulent notre économie. Le nouveau passage international entre Windsor, en Ontario, et Detroit, au Michigan, en est un bon exemple. Le corridor de commerce Windsor-Detroit est le passage frontalier le plus important avec les États Unis : 30 pour cent des échanges

commerciaux par voie terrestre entre le Canada et les États-Unis y transitent, et environ 2,5 millions de camions y ont transporté des marchandises d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars en 2012.

## RÉPUTÉE POUR SON INNOVATION

En 2013, l'Institut d'administration publique du Canada a reconnu la fonction publique pour son travail en vue de l'amélioration du processus réglementaire pour les grands projets touchant les ressources — définition des obstacles systémiques et établissement de données probantes permettant de soutenir l'amélioration de lois et de règlements.



Photo par ASFC

## Assurer l'avenir du Canada

En plus de faciliter la croissance du commerce et de l'économie, les fonctionnaires ont appuyé les efforts que le gouvernement déploie pour investir dans l'avenir du Canada en fournissant des conseils sur la création du savoir et la commercialisation ainsi que sur l'apprentissage, le perfectionnement des compétences et la formation.

En particulier, nous avons formulé des conseils sur la création du fonds d'excellence en recherche « Apogée Canada » qui aidera les établissements postsecondaires au Canada à atteindre l'excellence dans les domaines des sciences, de la technologie et de l'innovation, entre autres, ce qui créera des avantages économiques à long terme pour le Canada et aidera les Canadiens à réussir et à prospérer dans l'économie mondiale.

Plus particulièrement, nous avons conseillé le gouvernement sur la réforme de l'éducation primaire et secondaire des Premières Nations, y compris sur l'entente historique conclue entre le gouvernement du Canada et l'Assemblée des Premières Nations pour réformer le système d'éducation des Premières Nations de la

maternelle jusqu'à la douzième année grâce à la *Loi donnant aux Premières Nations le contrôle de l'éducation des Premières Nations* et de nouveaux investissements de 1,9 milliard de dollars. La *Loi* rendra le système d'éducation plus solide et plus responsable dans les réserves et donnera lieu à de meilleurs résultats pour les élèves des Premières Nations. Les peuples autochtones forment le groupe démographique dont la croissance est la plus forte au Canada. Leur pleine participation à l'économie du Canada est cruciale pour la prospérité future du pays.

Nous avons fourni des conseils sur les mesures à prendre pour aider les Canadiens à acquérir les compétences et l'expérience dont ils ont besoin pour obtenir un emploi de qualité au moyen de programmes d'apprentissage et de programmes de formation professionnelle axés sur les jeunes, les peuples autochtones, les personnes ayant un handicap, ainsi que les travailleurs âgés qui souhaitent prolonger leur vie professionnelle.

## SOUTENIR L'EXCELLENCE

Le gouvernement du Canada est le plus important contributeur unique dans le domaine du sport au Canada, finançant des initiatives pour commanditer les athlètes de pointe et promouvoir la participation sportive de tous les Canadiens.

Sports Canada était responsable de l'organisation et de la coordination des activités du gouvernement du Canada lors des Jeux olympiques et paralympiques de 2014 à Sotchi. Des fonctionnaires étaient sur place pour fournir un soutien général à la délégation fédérale et assurer la liaison avec les services consulaires, collaborer avec le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien et le programme « À nous le podium ». Quelques fonctionnaires ont même participé aux Jeux!



le Comité paralympique canadien photo par Matthew Murnaghan

# Canada





Photo par Jason Ransom

## Soutenir nos voisins

Au-delà de nos frontières, les fonctionnaires font la promotion des valeurs canadiennes et jouent souvent un rôle crucial et de chef de file dans les situations de crises et de conflits internationaux.

L'an dernier, nous avons appuyé les secours d'urgence du gouvernement du Canada à la suite du typhon Haiyan aux Philippines et travaillé avec des partenaires et des alliés au maintien de la paix et de la sécurité dans des endroits comme le Moyen-Orient et le Mali.

Cette année marque le retour des membres des Forces armées canadiennes de l'Afghanistan, ce qui met fin à la mission qui avait débuté il y a plus d'une décennie. Depuis octobre 2001, plus de 40 000 membres des Forces armées canadiennes et de la fonction publique ont été déployés en Afghanistan pour travailler avec les alliés et le gouvernement afghan. À compter de 2011, l'engagement du Canada en Afghanistan avait quatre priorités : investir dans l'avenir des enfants et des jeunes Afghans grâce à des programmes de développement en éducation et en santé; renforcer la sécurité, la primauté du droit et le respect des droits de la personne; favoriser la diplomatie régionale; apporter de l'aide humanitaire.



## **INTERVENTION RAPIDE À LA SUITE DU TYPHON HAIYAN**

En novembre 2013, le typhon Haiyan a frappé de plein fouet les Philippines et causé des glissements de terrain, des pannes d'électricité dans plusieurs provinces et l'interruption des communications dans la région centrale du pays avant de frapper le Vietnam et le Laos. Des milliers de personnes ont perdu la vie, et environ 11 millions de personnes ont été touchées.

Les fonctionnaires ont joué un rôle crucial dans l'intervention rapide du Canada. Quelques jours à peine après le typhon, le gouvernement du Canada avait dépêché l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe, s'était engagé à apporter de l'aide humanitaire dans la région et versait une contribution égale aux dons faits par les Canadiens à des organismes de bienfaisance enregistrés.





Photo par MDN

## **UNE FONCTION PUBLIQUE TRÈS PERFORMANTE**

Pour que la fonction publique soit solide et très performante, nous devons continuer à créer les conditions qui permettent aux employés d'atteindre leur rendement optimal.

### **Une approche juste, équitable et uniforme pour la gestion du rendement**

Nous améliorons actuellement notre approche en matière de gestion du rendement afin d'encourager et de reconnaître l'excellence à tous les échelons. Cela exige d'établir au moment opportun des attentes précises en matière de rendement et de donner une rétroaction à tous les employés.

Bien que la gestion du rendement soit déjà effectuée à l'échelle des ministères et des organismes fédéraux, particulièrement dans le cas des cadres, les approches adoptées ne sont pas uniformes, et le rendement des employés n'est pas toujours lié aux objectifs opérationnels et aux comportements attendus. Cependant, nous travaillons à corriger cette situation.

En date du 1er avril 2014, tous les ministères et organismes devront disposer d'ententes de rendement avec leurs employés dans le cadre d'un processus continu de rétroaction et d'évaluation à l'égard du rendement de l'employé, et ce, à chaque exercice financier. Pour les gestionnaires, il s'agit d'établir des attentes claires quant au rendement et donner régulièrement une rétroaction aux employés. Quant aux employés, ils connaîtront leur rendement, sauront ce qu'ils font bien et ce qu'ils

doivent améliorer. Il faut cultiver et célébrer l'excellence.

### **Modernisation de notre système de gestion des congés de maladie et d'invalidité pour répondre aux besoins de tous les employés**

Nous sommes déterminés à améliorer le bien-être des employés fédéraux. Notre approche actuelle pour la gestion des congés de maladie et d'invalidité ne correspond pas aux meilleures pratiques, car les employés doivent attendre 13 semaines avant d'être admissibles à un congé d'invalidité de longue durée ou épuiser tous leurs congés de maladie accumulés, l'option exigeant le plus de temps étant retenue. Cela peut causer des problèmes aux personnes gravement malades, car de nombreux employés de la fonction publique n'ont pas accumulé suffisamment de congés de maladie et pourraient avoir des difficultés financières importantes pendant la période d'attente nécessaire pour devenir admissible aux prestations d'invalidité de longue durée. De plus, même lorsque les employés ont suffisamment de congés de maladie, le système actuel n'offre pas le soutien adéquat pour la gestion des cas et le retour au travail. Nous pouvons faire mieux.

Nous effectuons des changements à cet égard et sommes déterminés à travailler avec les agents négociateurs pour concevoir et mettre en place un système de gestion des congés de maladie et d'invalidité moderne, complet et adapté aux besoins de tous les employés. Grâce à un régime d'assurance-invalidité de courte durée, les employés pourront disposer d'un processus dynamique de gestion

de cas, notamment en ce qui a trait aux services de mieux-être, de prévention et de réadaptation; et la transition entre les congés de maladie et les prestations d'invalidité de longue durée pourra s'effectuer sans interruption. Cela offrira à tous les employés fédéraux une protection juste et complète en cas de maladie et d'invalidité et les aidera à reprendre le travail lorsqu'ils seront en mesure de le faire.

## AMÉLIORER NOS MÉTHODES DE TRAVAIL

Emploi et Développement social Canada modernise et rationalise actuellement l'exécution du programme d'assurance-emploi, ce qui permet de réduire les coûts de traitement d'environ 40 pour cent.

## Amélioration du rendement et de la productivité à l'échelle des ministères et des organismes

Nous continuons à améliorer le rendement et la productivité à l'échelle de toutes nos organisations dans le but de réduire les coûts et d'appuyer la priorité du gouvernement qui consiste à rétablir l'équilibre budgétaire. Le nombre de fonctionnaires fédéraux représente actuellement une proportion moindre de la population canadienne comparativement à il y a dix ans. Nous sommes fiers du professionnalisme dont ont fait preuve tous nos employés pendant la mise en œuvre du plan d'action gouvernemental pour la réduction du déficit. Grâce au dévouement et à la créativité des fonctionnaires, nous avons réussi à bien gérer les récentes réductions et



Photo par TPSGC

à minimiser les répercussions sur nos effectifs et les services que nous offrons aux Canadiens. Nous continuerons à déployer tous nos efforts pour accroître la productivité et les résultats.

Au cours de l'année écoulée, nous avons finalisé la réforme des régimes de pension du secteur public, laquelle prévoit une augmentation graduelle du taux de cotisation des participants, portant à 50-50 le ratio de partage des coûts employeur-employé d'ici à 2017-2018. De plus, dans le cas des employés qui sont devenus participants au régime de pension de la fonction publique le 1er janvier 2013 ou après cette date, l'âge de la retraite a été reporté de 60 à 65 ans. Nous sommes convaincus que ces changements rendront le régime de pension de la fonction publique abordable et durable.

Par ailleurs, en mars 2014, des changements au Régime de soins de santé de la fonction publique ont été approuvés, à la suite de négociations entre le gouvernement, des agents négociateurs et des représentants des pensionnés. Ces changements, qui comprennent une augmentation du taux de cotisation des pensionnés, des modifications à l'admissibilité et une amélioration des

avantages pour tous les membres du régime dans divers domaines comme les soins psychologiques, les chirurgies oculaires au laser et les appareils contre l'apnée du sommeil, ainsi que l'élimination de la franchise annuelle, contribueront à la santé et au bien-être des employés et des retraités tout en faisant en sorte que le régime demeure abordable et viable et qu'il soit comparable aux plans à l'extérieur de notre secteur.

Comme l'annexe A l'indique, nous avons réalisé des progrès en vue de la normalisation et de la consolidation des fonctions de soutien, et nous continuerons de le faire. En 2014-2015, les ministères et les organismes fédéraux suivront des processus administratifs communs pour les ressources humaines. Grâce à l'adoption d'une approche uniforme pour la prestation des services de ressources humaines, tous les employés, qu'ils se trouvent à Rankin Inlet, à North Battleford, à Rimouski ou dans la région de la capitale nationale, suivront les mêmes processus administratifs, ce qui nous permettra d'être en bonne posture pour améliorer les services offerts aux employés, accroître les options de libre service et réaliser des économies. Nous continuons en outre à réaliser des progrès en vue de la modernisation du système



de rémunération des employés, soit le système de rémunération le plus important au Canada. Ce système réalise en effet environ 8,9 millions de transactions par année. La planification de cette transition a été complexe, mais nous avons trouvé une solution novatrice et efficace et nous effectuons une transition harmonieuse vers le nouveau système sans que cela n'ait de répercussion financière sur les employés.

Des progrès importants sont également réalisés en vue de moderniser la façon dont nous gérons la technologie de l'information (TI) à l'échelle des ministères et des organismes. Services partagés Canada, qui fournit des services de TI aux ministères et aux organismes au Canada ainsi qu'à l'étranger, est en voie de regrouper 63 différents systèmes de courriels ministériels en un seul système global imparti d'ici mars 2015, une évolution qui améliorera le service et permettra des économies annuelles de plus de 50 millions de dollars à partir de 2015-2016. Services partagés Canada va aussi de l'avant avec le regroupement et la modernisation des centres de données, qui passeront de plus de 485 à moins de 10 centres fiables, sûrs et éconergétiques. De plus, Services partagés Canada mène actuellement de vastes consultations auprès du secteur privé afin de définir l'approche la plus rentable pour acquérir un réseau global unique. Au bout du compte, un réseau commun renforcera la sécurité du réseau et la collaboration entre les ministères.

De plus, Services partagés Canada est maintenant responsable de l'acquisition des appareils d'utilisateur final et des logiciels connexes (p. ex. les suites

logicielles normalisées pour le traitement de texte, les tableurs, les graphiques de présentations) pour les fonctionnaires fédéraux. En regroupant les acquisitions d'articles comme les logiciels et en passant à un système de licences à l'échelle pangouvernementale, le gouvernement du Canada réalisera des économies d'échelle et réduira le dédoublement du travail, ce qui, au final, réduira les coûts.

Les ministères continuent de réduire leurs coûts administratifs et d'améliorer leurs méthodes de travail. Conformément au Plan d'action économique 2013, les fonctionnaires ont continué à chercher des solutions de rechange aux déplacements, ce qui a permis de réduire les frais de déplacement de 42,7 M\$ de façon continue à partir de l'exercice 2013-2014 et de tirer profit de la technologie de la vidéoconférence et des autres solutions pour la tenue de réunions à distance. La Communauté nationale des gestionnaires constitue d'ailleurs un bon exemple à cet égard, elle qui prévoit tenir en 2014 son tout premier forum national virtuel.

Conformément aux pratiques exemplaires qu'ont adoptées d'autres administrations, nous avons pris des mesures considérables pour transformer nos méthodes de travail et réduire nos coûts, tout en offrant des services aux Canadiens, en donnant des conseils sur un programme ambitieux et en mettant ce programme en œuvre au pays et à l'étranger. Bien qu'il reste du travail à accomplir, je suis reconnaissant du leadership, du dévouement et du professionnalisme dont tous les fonctionnaires font constamment preuve; ils jouent un rôle fondamental dans l'amélioration de nos méthodes de travail.

# III. MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Toutes les organisations doivent mettre l'accent sur le renouvellement si elles veulent demeurer efficaces, efficaces et pertinentes. La fonction publique ne fait pas exception et elle cherche continuellement des façons de servir le Canada et les Canadiens plus efficacement.

À mesure que nous modernisons la fonction publique pour répondre à l'évolution des besoins des Canadiens, il importe que nous comprenions bien nos valeurs, nos traditions et nos rôles en tant que fonctionnaires. Le sentiment de fierté et d'excellence dans la prestation des services aux Canadiens est à ce prix.

## OBJECTIF 2020

En juin 2013, j'ai présenté l'initiative Objectif 2020, un dialogue pangouvernemental sur la vision d'une fonction publique de calibre mondial, qui possède les outils nécessaires pour servir le Canada et les Canadiens maintenant et à l'avenir.

Ce processus historique d'envergure nationale et sans précédent a mobilisé les employés des ministères et des organismes de toutes les régions, à tous

les échelons et à tous les postes dans le cadre d'un dialogue sur l'avenir de la fonction publique. Nous n'avions jamais auparavant mené de consultations auprès d'un si grand nombre de fonctionnaires, que ce soit en personne ou en ligne.

Les employés ont répondu avec enthousiasme et ont dans une écrasante majorité appuyé la vision d'Objectif 2020 pour orienter la transformation de la fonction publique et lui permettre de relever les défis actuels et futurs. Leurs commentaires montrent clairement que les services qu'ils offrent à leur pays les animent d'une grande passion.

## PETITS CHANGEMENTS, GRANDS EFFETS

La fonction publique de demain ne se bâtit pas en un jour. En effet, les changements en profondeur exigent du temps et dépendent de la participation de chaque personne. Mais les changements, quels qu'ils soient, peuvent produire de grands effets.

# OBJECTIF 2020

La qualité et la quantité des idées formulées pour améliorer nos méthodes de travail sont impressionnantes. Des suggestions avant-gardistes ont été faites, allant de changements modestes et graduels à apporter aux méthodes de travail de chaque service et ministère à des solutions pangouvernementales à grande échelle, qui accroîtront notre efficience et notre efficacité et amélioreront la façon dont nous offrons nos services aux Canadiens.

La contribution des employés donne déjà des résultats. Des ministères lancent leur propre programme de changement en fonction de leur mandat et ont commencé à apporter des améliorations formulées dans le cadre du dialogue. Nous faisons de même pour la fonction publique dans son ensemble. Plus tard ce printemps, je me propose de définir la première ronde de priorités à l'échelle du gouvernement en vue de la modernisation continue de la fonction publique dans *Destination 2020*, le rapport global portant sur le processus de mobilisation de l'initiative Objectif 2020. Le rapport mettra l'accent sur les priorités décrites ci-après, émanant des consultations.

## Pratiques novatrices et réseautage

Comme le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre l'a fait observer (annexe C), l'importance d'une réflexion à long terme en matière d'enjeux systémiques (comme l'énergie, les infrastructures et l'environnement) constitue un des défis que doit relever le Canada relativement à la compétitivité mondiale. Le Comité a ajouté qu'il faut poursuivre les investissements dans la recherche, la planification et l'élaboration de politiques à long terme pour répondre aux besoins du pays.

De même, nos employés souhaitent élaborer des approches novatrices pour mieux servir le Canada et les Canadiens, et améliorer leur accès à l'information. Ils cherchent des façons de favoriser une prise de risques responsable en matière de changements, accompagnée de mesures d'atténuation adéquates.

Notre succès repose sur notre capacité à offrir à nos employés des possibilités d'innover. Nous nous concentrerons donc sur des possibilités pour les fonctionnaires d'apprendre ainsi que de



Photo par SCT

mettre à l'essai de nouvelles méthodes de travail et de servir les Canadiens plus efficacement, pour que ces derniers aient accès en temps voulu à l'information et aux services dont ils ont besoin.

### **Processus et responsabilisation**

Les employés nous ont dit qu'ils se préoccupent de la paperasserie interne autant que les Canadiens se préoccupaient de la paperasserie externe avant l'initiative fructueuse de réduction des formalités administratives. Les fonctionnaires cherchent des façons de réduire les lourdeurs inutiles dans les processus internes et ont proposé de nombreuses façons de simplifier les processus opérationnels, y compris les mécanismes d'approbation.

### **Technologie**

Les fonctionnaires de partout au pays nous ont affirmé que la technologie était un élément clé de l'excellence de la fonction publique. L'utilisation judicieuse des médias sociaux est primordiale pour bâtir la confiance et accroître la mobilisation des employés et pour permettre la mise en place d'un gouvernement axé sur l'ouverture et travaillant en réseau. La technologie est perçue comme étant essentielle aux rouages des processus de communication, de collaboration, d'échange d'information, d'apprentissage en ligne et de prestation de services.

Pour aller de l'avant, nous nous appliquerons à établir des solutions de TI qui permettent aux employés d'innover et d'améliorer la façon dont ils travaillent ensemble – dans les ministères et à

l'échelle de l'administration fédérale – et d'interagir avec la population

## **NOUVELLES PERSPECTIVES, NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL**

En 2013, des membres du Comité des sous-ministres sur les médias sociaux et l'élaboration des politiques ont été jumelés à des mentors inversés — de jeunes fonctionnaires qui ont siégé au Comité à titre de membres — afin d'étudier de nouvelles façons de formuler des conseils stratégiques dans la fonction publique, en utilisant les médias sociaux. On a réitéré l'expérience lorsque le Comité a été renommé « Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques » et chargé d'examiner l'innovation stratégique dans son ensemble.

Le Comité opère de façon ouverte et inclusive, affiche sur GCpédia tout le matériel utilisé lors des réunions (y compris les procès-verbaux), organise des discussions interactives sur Twitter et GCconnex, et recourt à l'externalisation ouverte pour rédiger ses documents de travail. Cela permet à tous les fonctionnaires au pays de participer et d'aider le Comité à concrétiser sa vision ainsi que d'apporter de nouvelles perspectives à la table.



## Gestion des personnes

Les fonctionnaires reconnaissent l'importance de la gestion des personnes pour une main-d'œuvre productive et capable d'un rendement élevé. Ils ont fait part d'un désir fort d'avoir accès à une vaste gamme de possibilités d'apprentissage et ont mentionné que de nouvelles stratégies sont nécessaires pour gérer le rendement et souligner les réalisations. Ils ont en outre affirmé qu'il faut améliorer les processus de recrutement et de dotation pour répondre plus rapidement aux priorités en constante évolution.

À l'avenir, nous favoriserons une main-d'œuvre souple et offrant un haut rendement en travaillant sur la gestion du rendement, le développement du leadership et l'augmentation des possibilités d'apprentissage.

## METTRE À PROFIT NOS POINTS FORTS

Une institution fière d'être bilingue et impartiale, guidée par les valeurs fondamentales de la fonction publique, déterminée à assurer l'excellence de la prestation de services aux Canadiens, au Canada et au gouvernement avec intégrité et fierté

### Principes de base de la fonction publique

Les fonctionnaires de partout au pays ont mentionné qu'ils souhaitent fortement illustrer le dévouement de la fonction publique à servir les Canadiens avec excellence et renforcer notre engagement envers la diversité, les langues officielles ainsi que les valeurs et l'éthique de la fonction publique.



Photo par Jeff Radbourne

# CONCLUSION

Comme vous l'avez remarqué, Monsieur le Premier ministre, le dévouement, la compétence et l'intégrité de notre fonction publique sont à la fois sans égal et essentiels. La fonction publique du Canada est l'une des meilleures au monde. Objectif 2020 a démontré que nous avons une vision commune concernant la fonction publique de l'avenir et, qu'à de nombreux égards, nous sommes déjà en bonne voie pour servir les Canadiens de façon efficace et efficiente à l'ère numérique. Mais avant tout, Objectif 2020 a révélé que la collaboration et le dialogue font partie de notre culture et sont essentiels à l'innovation et à la modernisation, et que nous devons faire plus.

Nous sommes en train de donner suite aux observations formulées. Les ministères ont déjà proposé des initiatives visant à améliorer nos méthodes de travail, et je ferai de même plus tard au cours du printemps en présentant mes priorités clés pour la fonction publique dans *Destination 2020*.

Je remercie tous les fonctionnaires de leur dévouement, de leur esprit novateur et de leur soutien.

## CHANGEMENT DE CULTURE

**On ne peut plus reculer. Nous avons porté l'engagement et le dialogue dans la fonction publique à un nouveau sommet. L'aventure se poursuit.**





Photo par Jeff Radbourne

# ANNEXE A: MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE 2009 À 2014

La modernisation de la fonction publique est un processus continu qui se caractérise par la modification graduelle et constante de nos méthodes de travail.

## 2009

### Amélioration des services offerts aux Canadiens

Sites Web organisés selon la structure des ministères et difficiles à consulter.

Le concept de « données ouvertes » n'est pas bien connu ou bien compris.

Médias sociaux non utilisés à des fins professionnelles.

Pratiques de publication non uniformes : certains documents en format papier, certains en format électronique, certains dans les deux formats.

Service Canada est bien établi, mais regroupe un nombre limité de services gouvernementaux.

### Renouvellement des effectifs

Le chevauchement des rôles dans la gestion des RH donne lieu à un manque de responsabilisation et à une ambiguïté au niveau des rôles.

Mauvaise compréhension de l'apprentissage, qui n'est pas utilisé comme outil de perfectionnement.

Développement du leadership et gestion des talents ponctuels; peu d'accent mis sur la planification de la relève.

Gestion du rendement des employés appliquée de façon non uniforme et inefficace.

Régime de congé de maladie et d'invalidité désuet, qui ne répond pas aux besoins des travailleurs modernes du savoir.

## 2014

### Amélioration des services offerts aux Canadiens

Réorganisation en cours des services destinés à l'extérieur en fonction des besoins de la clientèle; rationalisation en cours des sites Web au moyen de Canada.ca.

Des centaines de milliers d'ensembles de données sont accessibles au téléchargement depuis le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada.

Utilisation des médias sociaux par les ministères pour communiquer avec les Canadiens et encourager le dialogue sur les nouvelles politiques.

Les publications seront accessibles en format électronique, ce qui permettra d'obtenir de l'information et d'accéder à des services administratifs en ligne plus facilement.

Augmentation du nombre de services offerts par l'intermédiaire de Service Canada (p. ex., ajout récent des services offerts aux anciens combattants sur le réseau de Service Canada).

### Renouvellement des effectifs

Simplification des rôles des organismes centraux et regroupement des fonctions des RH au sein des ministères. Les administrateurs généraux sont les premiers responsables de la gestion des effectifs et doivent rendre des comptes à cet égard.

Les plans d'apprentissage et les discussions à ce sujet avec les gestionnaires deviennent de plus en plus la norme et sont liés à l'avancement professionnel.

Établissement d'un régime de gestion du rendement et des talents au niveau des cadres; planification de la relève intégrée pour les sous-ministres et les sous-ministres adjoints.

Une nouvelle directive sur la gestion du rendement entrera en vigueur le 1er avril 2014 et mettra l'accent sur l'établissement d'attentes claires quant au rendement, une rétroaction régulière, la reconnaissance de l'excellence et la gestion du faible rendement pour tous les employés.

Pourparlers avec les agents négociateurs en vue de la mise en place d'un système de gestion des congés de maladie et d'invalidité moderne, complet et qui réponde aux besoins de tous les employés.

# 2014

Milieu de travail  
plus productif

# 2009

Milieu de travail  
plus productif

Processus de dotation et systèmes des RH qui exigent une saisie manuelle, ne sont pas interopérables et n'existent que sur support papier.

Données sur les RH incohérentes et de piètre qualité à l'échelle de l'organisation.

Systèmes de rémunération et de pension de la fonction publique désuets et non viables.

Systèmes de TI, outils, réseaux et centres de données uniques au sein des ministères.

Acquisition des appareils d'utilisateur final (imprimantes, ordinateurs portables, etc.) réalisée par chaque ministère.

Culture du « cubicule » traditionnelle et courriel comme principal moyen de communication aux postes de travail.

Vidéoconférence par ordinateur pratiquement non existante.

Amélioration de l'efficacité de la dotation grâce à l'adoption de processus administratifs communs pour les ressources humaines, aux portails libre service des RH, aux outils permettant d'accélérer les mesures de dotation et de classification à faible risque et à l'utilisation de bassins de recrutement et de descriptions de travail génériques.

Adoption d'indicateurs de rendement communs liés à la gestion des personnes et vaste accès aux données sur les RH grâce au tableau de bord de gestion de la fonction publique.

Centralisation et modernisation des systèmes de rémunération et de pension de la fonction publique, dont les normes correspondent maintenant à celles de l'industrie.

Services partagés Canada a consolidé et normalisé les plateformes de TI au sein du gouvernement.

Services partagés Canada est responsable de l'uniformisation et du regroupement des appareils d'utilisateur final et des logiciels connexes.

L'initiative Milieu de travail 2.0 offre des aménagements de bureaux flexibles et des outils de communication améliorés aux postes de travail.

Investissements considérables dans les installations de vidéoconférence et autres solutions pour la tenue de réunions à distance.

# ANNEXE B: LES CHIFFRES

## LE PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE EN 2013

La présente annexe fournit certaines données démographiques concernant la fonction publique fédérale (FPF)<sup>i</sup> durant l'exercice 2012-2013 et met l'accent sur le Groupe de la direction (EX).

On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur les données démographiques à [www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo13-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo13-fra.asp).

## NOMBRE D'EMPLOYÉS <sup>ii</sup>

La taille des effectifs de la FPF varie selon les priorités du gouvernement, y compris en fonction des mesures de réduction budgétaire.

En 2012-2013, les effectifs de la FPF ont diminué. En date de mars 2013, 262 817 employés actifs travaillaient pour la FPF, ce qui représente une diminution de 5,5 % par rapport à mars 2012.

Le nombre de fonctionnaires fédéraux par 100 Canadiens est plus faible aujourd'hui qu'il ne l'était il y a une décennie. En remontant encore plus loin en arrière, on constate que la FPF représente aujourd'hui une proportion plus faible de la population canadienne qu'il y a 30 ans (0,75 % en 2013 comparativement à 0,99 % en 1983).

Nombre d'employés	Mars 2012	Mars 2013
Tous les employés	278 092	262 817
EX	6 923	6 560
EX moins 1	12 155	10 557
EX moins 2	18 869	21 789
Sous-ministres (SM)	47	43
SM délégués	30	33

# NOMBRE D'EMPLOYÉS

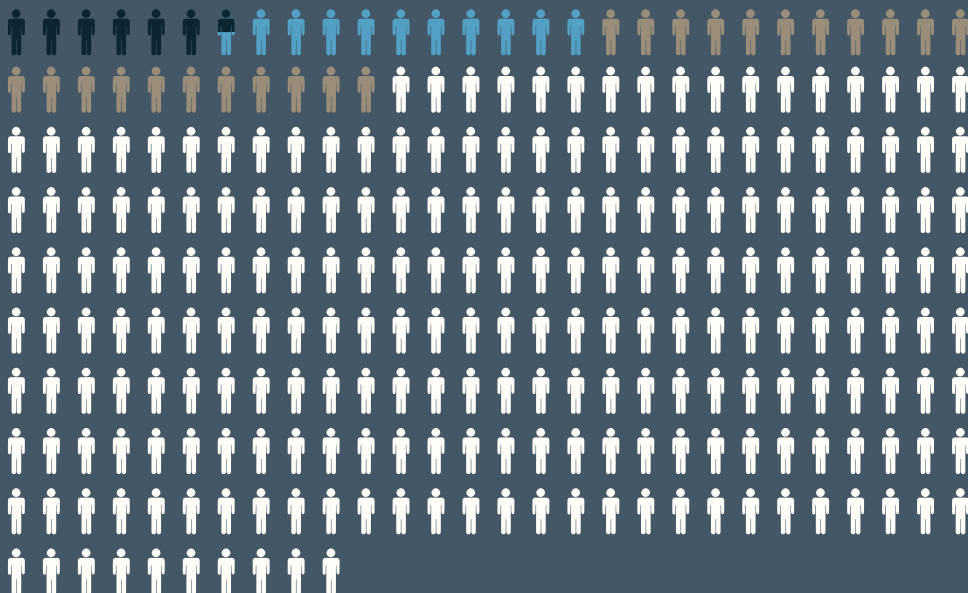
MARS 2012

Tous les employés 278 092



MARS 2013

Tous les employés 262 817



EX incluant les Sous-ministres  
et SM délégués

EX moins 1

EX moins 2

Employés

 x 1000

 x 1000

 x 1000

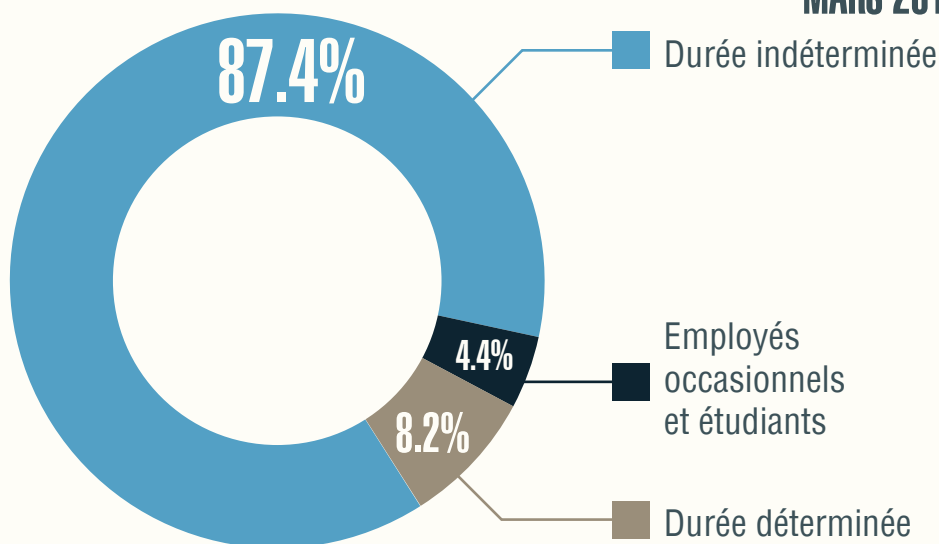
 x 1000

# TYPES D'EMPLOYÉS

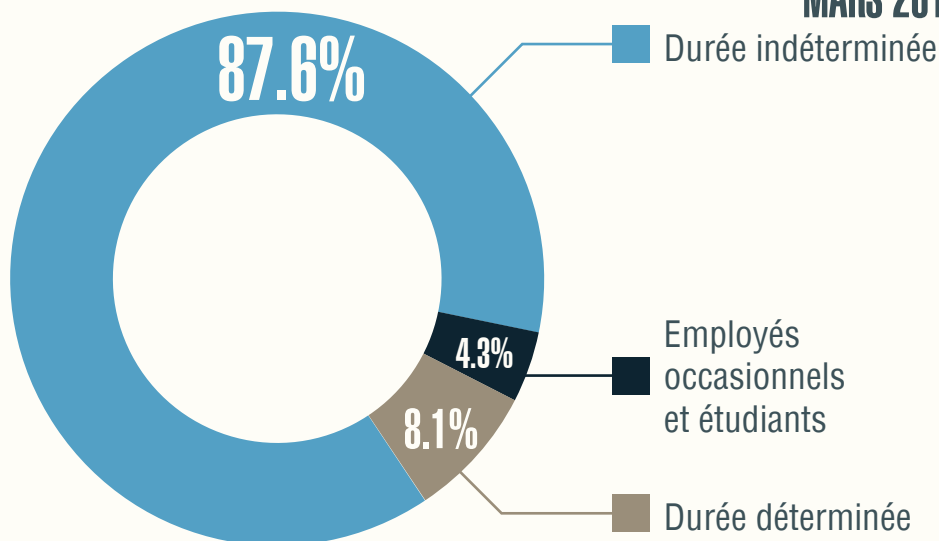
Comparativement à l'an dernier, les effectifs de la FPF selon chaque type d'employé ont diminué en nombres absolus.

Durant l'année écoulée, la proportion des employés nommés pour une durée indéterminée par rapport à l'ensemble des effectifs de la FPF est demeurée relativement stable, tout comme la proportion des embauches à durée déterminée l'a été (employés nommés pour une durée déterminée, employés occasionnels et étudiants).

**MARS 2012**



**MARS 2013**





# MOBILITÉ DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CENTRALE (APC)

Alors que le début des années 2000 a été caractérisé par une grande mobilité des employés, la mobilité diminue depuis 2008-2009, la diminution la plus marquée s'étant produite entre 2011-2012 et 2012-2013, période au cours de laquelle le nombre de nouveaux fonctionnaires embauchés pour une durée indéterminée a diminué de 66,8 %, et le taux de mobilité interne a diminué, passant de 15,5 % à 10,8 %.

La majeure partie des mouvements internes est observée à l'intérieur d'un même ministère, tandis que le taux moyen sur dix ans de 2,9 % est observé entre différents ministères. Au cours des dix dernières années, les départs sont demeurés relativement stables jusqu'en 2012-2013, où le nombre total des départs a augmenté de 41 % comparativement à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable aux départs liés à la mise en œuvre du Plan d'action économique 2012 et d'autres initiatives de transformation du gouvernement.

Mobilité dans l'APC	2011-2012	2012-2013
Nouveaux employés - durée indéterminée	8,642	2,865
Retraites et départs <sup>iii</sup>	9,150	12,933
Promotions	14,508	6,548
Mutations latérales et régressives	17,542	15,277

# ÂGE MOYEN

L'âge moyen des fonctionnaires fédéraux a augmenté, passant de 44,4 ans en 2012 à 44,8 ans en 2013.

Bien qu'une légère diminution ait eu lieu durant l'exercice précédent, la proportion des EX âgés de moins de 50 ans a augmenté ces dix dernières années.

En 2003, 42,4 % des EX étaient âgés de moins de 50 ans comparativement à 45,8 % en 2013.

Il se peut que l'âge moyen des sous-ministres et des EX (aux niveaux inférieurs et supérieurs) ait fluctué légèrement au cours des trente dernières années; cependant, il est resté relativement stable depuis 2003.

Âge moyen	Mars 2012	Mars 2013
SM	55.5 ans	56.3 ans
SM délégués	55.2 ans	55.4 ans
EX-04 à EX-05	53.7 ans	54.0 ans
EX-01 à EX-03	50.0 ans	50.1 ans
EX	50.2 ans	50.3 ans
EX moins 1	48.6 ans	47.9 ans
EX moins 2	46.0 ans	45.5 ans
FPF	44.4 ans	44.8 ans



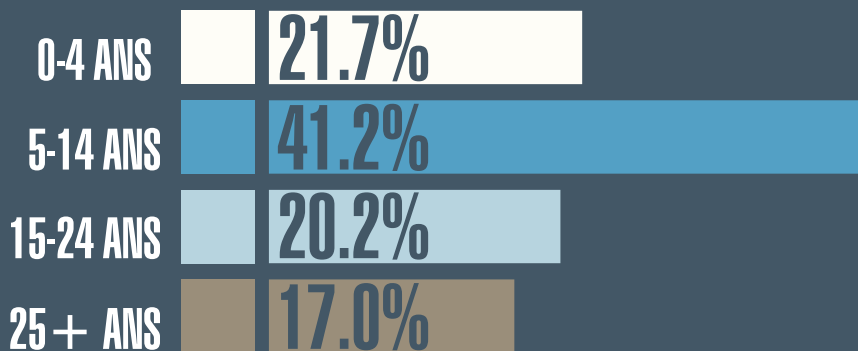
# ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Après avoir augmenté graduellement entre 1983 et 2007, la proportion des fonctionnaires comptant plus de 25 années d'expérience a commencé à diminuer lentement.

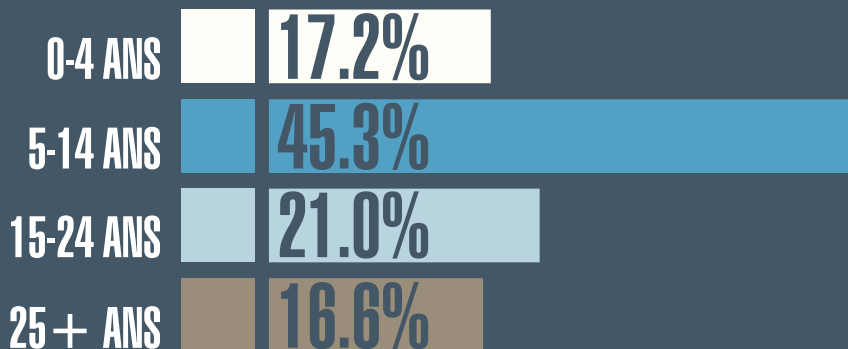
Entre mars 2012 et mars 2013, la proportion des employés de la FPF comptant entre 5 et 14 années d'expérience et celle des employés comptant entre 15 et 24 années d'expérience a augmenté de 4,1 et de 0,8 points de pourcentage respectivement, tandis que la proportion des employés comptant entre 0 et 4 années d'expérience et celle des employés comptant 25 années d'expérience ou plus a diminué de 4,5 et de 0,4 points de pourcentage respectivement.

Ces chiffres reflètent les tendances actuelles du recrutement et des départs à la retraite.

## MARS 2012



## MARS 2013

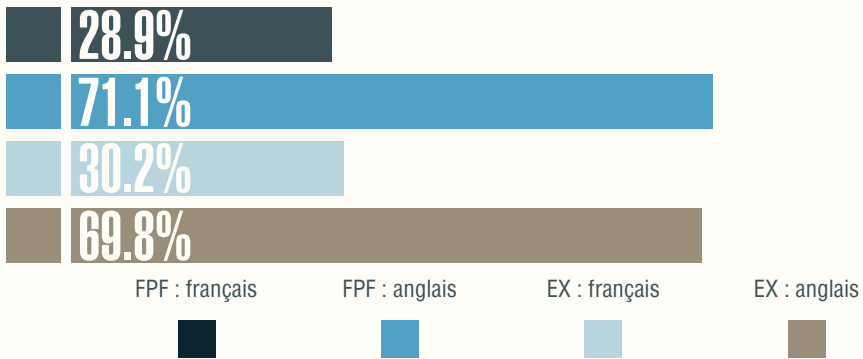


# PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE

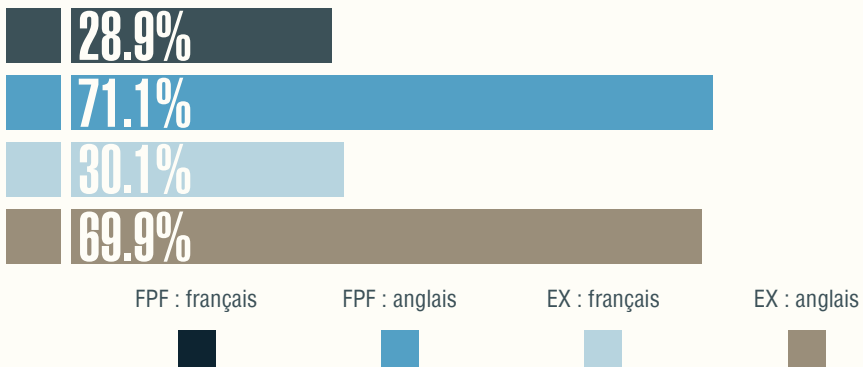
La représentation des langues officielles au sein de la FPF est relativement stable depuis 25 ans.



**MARS 2012**



**MARS 2013**



# REPRÉSENTATION PAR RAPPORT À LA DISPONIBILITÉ AU SEIN DE LA POPULATION ACTIVE (DPA)<sup>iv</sup>

Les statistiques présentées ci-dessous concernent l'ensemble de la FPF, des EX de l'APC<sup>v</sup> et les nouvelles embauches au sein de l'APC.

Au cours des dix dernières années, des gains importants ont été réalisés quant à la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Dans l'ensemble, le taux de représentation de tous les groupes au sein de la FPF dépassait leur disponibilité respective au sein de la population active. Cela était également vrai pour les membres du groupe de la Direction, sauf dans le cas des Autochtones. Les femmes formaient 46 % des EX de l'APC, ce qui représente un gain important depuis 1983, alors que les femmes formaient moins de 5 % des EX de l'APC.

Représentation par rapport à la DPA en 2011-2012	Représentation par rapport à la DPA en 2012-2013
Membres d'une minorité visible	Membres d'une minorité visible
L'ensemble de la FPF : 13,3 % par rapport à la DPA : 13 %	L'ensemble de la FPF : 14 % par rapport à la DPA : 13 %
EX dans l'APC : 8,1 % par rapport à la DPA : 7,2 %	EX dans l'APC : 8,2 % par rapport à la DPA : 7,3 %
Nouvelles embauches dans l'APC : 22,3 % par rapport à la DPA : 12,4 %	Nouvelles embauches dans l'APC : 14,7 % par rapport à la DPA : 12,4 %
Groupe des personnes ayant un handicap	Groupe des personnes ayant un handicap
L'ensemble de la FPF : 5,7 % par rapport à la DPA : 4 %	L'ensemble de la FPF : 5,8 % par rapport à la DPA : 4 %
EX dans l'APC : 5,5 % par rapport à la DPA : 4 %	EX dans l'APC : 5,3 % par rapport à la DPA : 4 %
Nouvelles embauches dans l'APC : 3 % par rapport à la DPA : 4 %	Nouvelles embauches dans l'APC : 3,5 % par rapport à la DPA : 4 %

Autochtones	Autochtones
L'ensemble de la FPF : 4,5 % par rapport à la DPA : 2,9 %	L'ensemble de la FPF : 4,6 % par rapport à la DPA : 2,9 %
EX dans l'APC : 3,7 % par rapport à la DPA : 4,5 %	EX dans l'APC : 3,7 % par rapport à la DPA : 4,4 %
Nouvelles embauches dans l'APC : 5,3 % par rapport à la DPA : 3 %	Nouvelles embauches dans l'APC : 4,9 % par rapport à la DPA : 3 %
Femmes	Femmes
L'ensemble de la FPF : 55,3 % par rapport à la DPA : 52,8 %	L'ensemble de la FPF : 55 % par rapport à la DPA : 52,8 %
EX dans l'APC : 45,9 % par rapport à la DPA : 44,7 %	EX dans l'APC : 46 % par rapport à la DPA : 44,7 %
Nouvelles embauches dans l'APC : 53 % par rapport à la DPA : 52,3 %	Nouvelles embauches dans l'APC : 52,9 % par rapport à la DPA : 52,3 %

<sup>i</sup> La « fonction publique fédérale » s'entend de 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.

<sup>ii</sup> La méthodologie employée pour définir les niveaux EX moins 1 et EX moins 2 ne vise que l'Administration publique centrale et se fonde uniquement sur le salaire, sans tenir compte de la valeur du travail. De plus, cette méthodologie évolue et, par conséquent, elle ne peut pas être comparée aux années antérieures.

<sup>iii</sup> Les départs comprennent les déplacements effectués à partir de l'Administration publique centrale vers des organismes distincts.

<sup>iv</sup> La disponibilité au sein de la population active (DPA) concernant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage de citoyens qui occupent un emploi au sein de la population active canadienne, qui correspond à un emploi au sein de la fonction publique fédérale (FPF), et les données sont tirées du Recensement de 2006. Les estimations de la DPA pour la FPF et l'Administration publique centrale (APC) se fondent également sur le Recensement de 2006. Toutes les données au sujet de la disponibilité au sein de la population active se fondent sur les employés nommés pour une période indéterminée et les employés nommés pour une période déterminée d'au moins trois mois. Certains petits organismes distincts ne sont pas inclus dans les données sur la FPF en raison d'un manque d'information. Les données au sujet des nouvelles embauches au sein de l'APC par groupe visé par l'équité en matière d'emploi proviennent de la Commission de la fonction publique (CFP) pour 2011-2012, tandis qu'en 2012-2013, la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines ont collaboré pour élaborer une nouvelle méthodologie commune. Par conséquent, il n'est pas possible d'établir de comparaison entre les deux exercices.

<sup>v</sup> Les données sur les EX de l'APC rendent compte du niveau de représentation et de la DPA à la fois du Groupe de la direction (EX) et du groupe professionnel Gestion du droit (groupe LC).

# ANNEXE C: RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE — CONTRIBUER À L'ESSOR D'UN CANADA COMPÉTITIF

## MESSAGE DU PRÉSIDENT

---

J'ai le plaisir de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, le huitième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique.

Je vous présente ce rapport à titre de président sortant d'un comité renouvelé. C'est avec regret que je dois, en raison d'obligations personnelles, quitter mes fonctions après presque cinq années au comité. Je peux toutefois vous assurer que la qualité des nouveaux membres ne me laisse aucun doute sur la bonne marche du comité dans l'avenir.

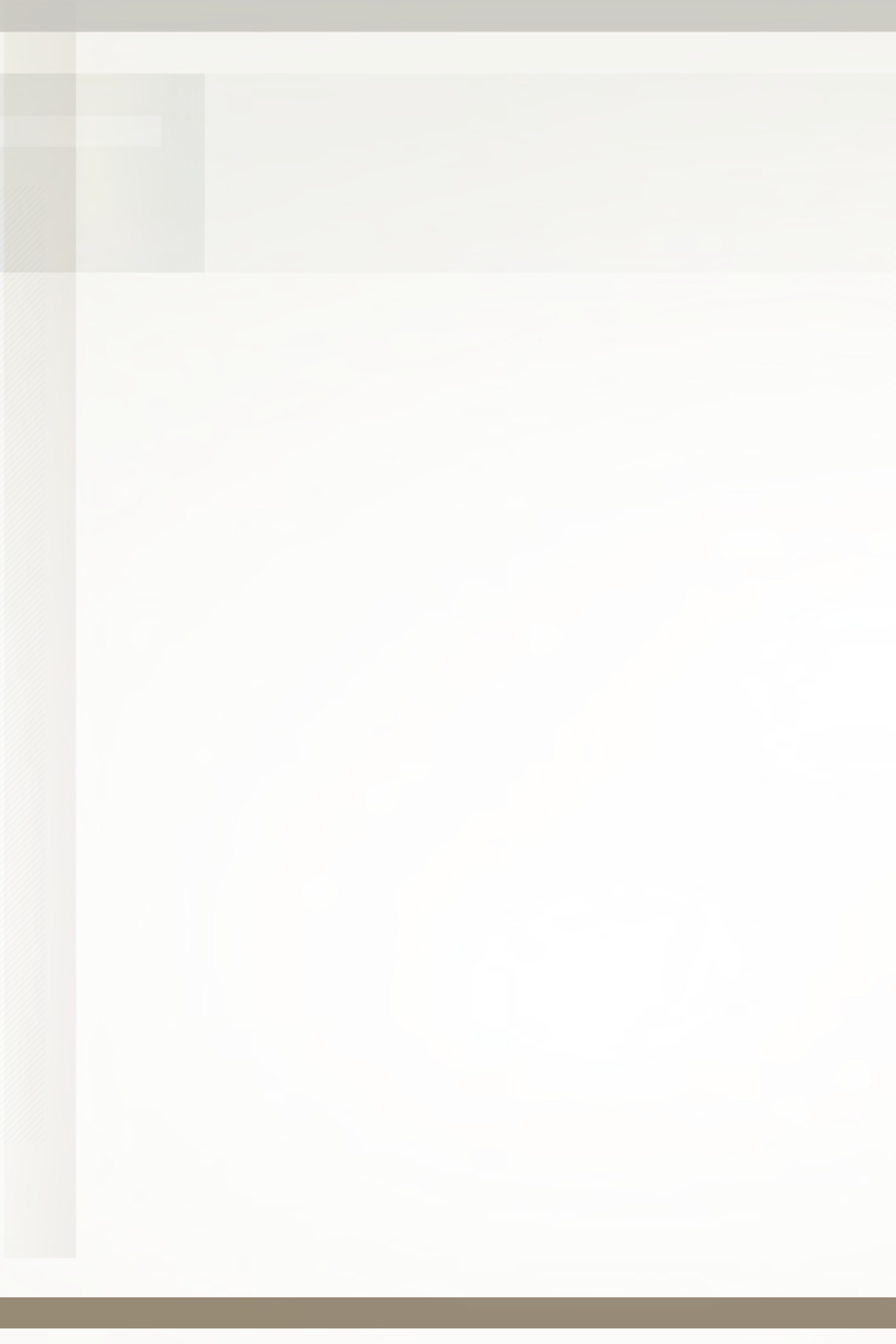
Dans la dernière année, deux membres de longue date ont également terminé leur mandat, notamment mon ami et collègue Paul Tellier, qui a été un coprésident remarquable depuis la création du comité. Je veux également souligner l'importante contribution de Donna Soble Kaufman.

Ce renouvellement du comité confirme votre engagement soutenu envers notre travail, et nous vous en sommes reconnaissants. Comme vous, nous voulons tout faire pour que la fonction publique du Canada soit en mesure de contribuer au succès de notre pays dans un environnement de concurrence mondiale.

Les membres du comité renouvelé se sont jusqu'à maintenant réunis à trois occasions. Les gens que nous avons rencontrés sont inspirants, tout comme l'ambitieux programme de renouvellement établi dans Objectif 2020. Je suis convaincu que le comité saura encourager l'innovation au sein de cette institution nationale et essentielle qu'est la fonction publique.



L'honorable David Emerson

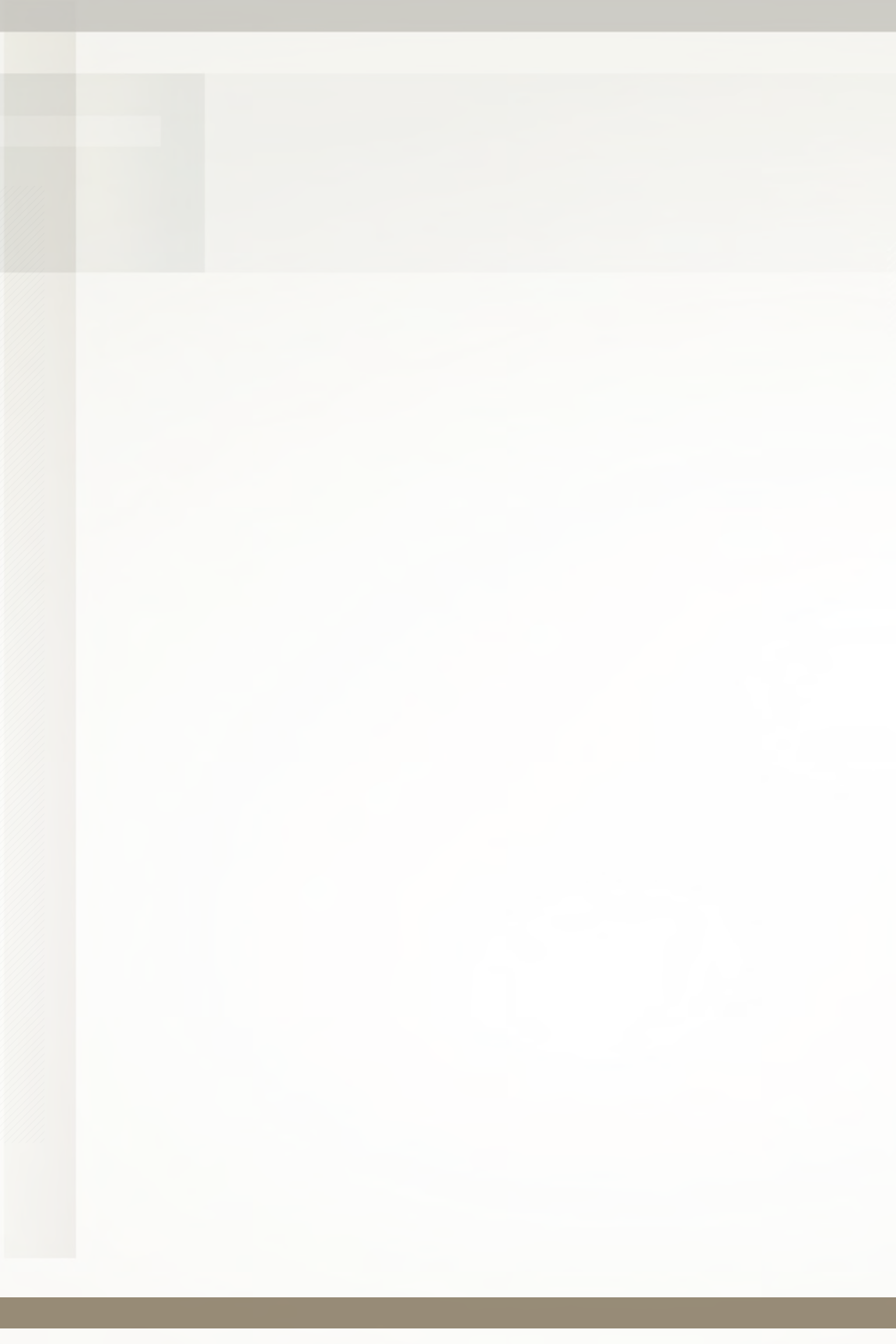




## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>PARTIE I : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
Nouveaux membres .....	1
Le présent rapport .....	2
<b>PARTIE II : LA FONCTION PUBLIQUE AUJOURD’HUI .....</b>	<b>3</b>
Réduction du déficit .....	3
Objectif 2020 .....	4
<b>PARTIE III : LES TRAVAUX DU COMITÉ DANS L’ANNÉE ÉCOULÉE...5</b>	
Gestion intermédiaire .....	6
Simplification des processus opérationnels .....	7
Innovation et changement .....	8
Apprentissage.....	9
Communication .....	9
<b>PARTIE IV : REGARD VERS L’AVENIR .....</b>	<b>10</b>
Faire face à l’ère de l’information .....	10
À propos de la gestion intermédiaire .....	11
Investir dans la réflexion à long terme.....	11
Gérer le changement .....	12
Recommandations .....	13
Conclusion .....	15
<b>ANNEXE : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION           PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE ....</b>	<b>16</b>



## **PARTIE I : INTRODUCTION**

Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre a été créé en 2006 avec le mandat de conseiller « le Premier ministre et le greffier du Conseil privé sur des questions liées au développement futur de la fonction publique du Canada ».

Depuis plus de sept ans, c'est exactement ce que fait le comité. Nous avons formulé des recommandations dans huit rapports annuels et lors des rencontres régulières avec le Premier ministre et le greffier. Notre engagement soutenu auprès du chef du gouvernement est une des marques de distinction de notre travail consultatif. Nous savons que notre point de vue est bien accueilli dans les hautes sphères et nous sommes heureux d'avoir une certaine influence sur les décisions qui sont prises.

Un autre aspect essentiel du travail du comité réside dans la relation étroite qu'il entretient avec le greffier du Conseil privé et de nombreux hauts responsables dans tous les grands dossiers de gestion de la fonction publique. Ce dialogue ouvert avec les dirigeants de la fonction publique a été, nous le croyons, un signe de la pertinence du comité. Notre tâche est des plus satisfaisantes, car chacun de nous a le sentiment d'être entendu et de collectivement faire une différence. Nous sommes tous mobilisés pour réaliser le mandat ambitieux du comité.

### *Nouveaux membres*

Cinq nouveaux membres se sont joints au comité dans les douze derniers mois – Dominic Barton, directeur général de McKinsey & Company; Monique Leroux, présidente et chef de direction du Mouvement Desjardins; John Oliver, président du conseil de Kinross Gold Corporation; Susan Paish, présidente-directrice générale de LifeLabs Diagnostic Labs Inc.; et Eugene Polistuk, président-directeur général fondateur de Celestica Inc.

Chaque membre apporte une expérience différente et, inévitablement, une perspective un peu différente sur notre tâche

commune. Tous ont participé à la direction d'entreprises nationales ou internationales, et tous veulent voir le Canada réussir sur la scène mondiale. Encore plus important, quelles que soient les différences de nos origines, nous reconnaissons la valeur de la fonction publique en tant qu'institution nationale. Nous sommes tous en mesure d'apprécier la contribution essentielle des fonctionnaires dans la société canadienne et dans une économie compétitive sur la scène internationale.

### *Le présent rapport*

Ceci est le premier rapport de ce qui est essentiellement un nouveau comité. Son objectif est d'expliquer clairement pourquoi nous croyons que la fonction publique est importante pour les intérêts globaux du Canada et ce qui, selon nous, est nécessaire à son renouvellement, pour le plus grand bénéfice du Canada.

Notre rapport diffère, dans une certaine mesure, des précédents, car il est largement tourné vers l'avenir. Une bonne partie de nos trois réunions a été consacrée à la mobilisation de la fonction publique à l'égard du renouvellement dans le contexte de l'initiative Objectif 2020 et des moyens de la faire avancer. Nous nous sommes également penchés sur des idées et des plans de réforme en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'apprentissage. Dans tous ces domaines, nous avons des observations et des recommandations à offrir.

La fonction publique évolue. Au sein de toute organisation, le changement et le renouvellement sont les prix à payer pour rester pertinent et connaître le succès. À l'image du Canada, la fonction publique fédérale ne peut se permettre de complaisance : l'immobilisme signifie le recul. Elle doit se renouveler, non pas pour le changement en soi, mais parce qu'elle doit soutenir l'évolution du Canada et des Canadiens, qui continuent de chercher des avenues

novatrices et diversifiées pour être compétitifs et favoriser la prospérité.

Nous croyons que si la fonction publique peut avancer de la bonne manière, en mettant à profit toutes les énergies et tous les talents de ses membres, et en mettant à contribution le travail des partenaires externes, elle sera en bonne position pour contribuer au succès futur du pays.

## **PARTIE II : LA FONCTION PUBLIQUE AUJOURD'HUI**

La fonction publique du Canada se renouvelle et connaît des changements importants.

### *Réduction du déficit*

Dans la foulée du budget 2014, nous appuyons la stratégie d'équilibre budgétaire du gouvernement et nous sommes conscients que tous doivent contribuer à la réalisation de cet objectif, y compris la fonction publique. Cependant, il faut viser un équilibre entre la réduction des coûts, l'efficacité opérationnelle et le renouvellement, et ce, en investissant et en réinvestissant dans la fonction publique.

Le maintien pour deux autres années du gel des budgets de fonctionnement des ministères fait partie des mesures annoncées dans le budget. En termes simples, les gestionnaires et les employés devront continuer à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts sans diminuer la qualité des services offerts aux Canadiens. Après cinq années de restrictions similaires, cela ne sera pas une mince tâche. C'est pourtant une réalité que nous impose un environnement mondial de plus en plus concurrentiel.

Ce qui nous a semblé évident après nos conversations avec les sous-ministres, et ce qui ne fait aucun doute pour plusieurs dans la fonction publique aujourd'hui, c'est qu'il faudra repenser en profondeur le fonctionnement du gouvernement afin de faire face à ces pressions financières. Dans de nombreux pays, la nécessité de changer en profondeur le fonctionnement du gouvernement est une

prémisse de la réforme de la fonction publique. C'est un thème récurrent dans les rapports annuels successifs du greffier et de ce comité. À cet égard, nous avons des propositions à faire, ainsi que des observations sur certains des changements importants qui sont en cours au gouvernement.

### *Objectif 2020*

Objectif 2020 est le nom du processus actuel de mobilisation visant à réformer et renouveler la fonction publique du Canada. Il s'appuie sur quatre grands principes :

- un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public;
- une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et optimise les ressources;
- un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour améliorer le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle;
- des effectifs compétents, confiants et très performants qui adoptent de nouvelles méthodes de travail et qui mettent à contribution la diversité des talents pour répondre à l'évolution des besoins du pays.

Nous sommes convaincus qu'Objectif 2020 est un point de référence valable et un bon document d'orientation pour le renouvellement de la fonction publique. Nous appuyons en particulier la participation active des employés de tous les niveaux au processus de réforme, ce qui caractérise Objectif 2020 depuis le début. Selon notre expérience dans le secteur privé, les vrais changements doivent venir de l'intérieur, et ne peuvent vraiment réussir que s'ils s'appuient sur les idées et l'engagement des employés.

Nous reconnaissons également l'importance de moderniser le milieu de travail au moyen de la technologie de l'information. Les jeunes employés insistent particulièrement sur cette nécessité, et ils ont raison. Les clés du succès de la fonction publique résident dans une infrastructure technologique efficiente et efficace, qui se combine à une culture souple, ouverte à la technologie. Et nous sommes entièrement en accord avec l'objectif d'améliorer le service à la clientèle grâce à la conception et l'exécution de programmes et de services mieux intégrés horizontalement. Les Canadiens attendent de leur gouvernement des services rapides, ininterrompus et en ligne. La fonction publique doit redoubler d'efforts pour répondre à cette attente.

Objectif 2020 est le projet de renouvellement à long terme d'une institution nationale. Il s'inscrit dans les nombreuses grandes initiatives de changement en cours au gouvernement. Dans tous les cas, il faudra du temps pour obtenir des résultats. Et ces résultats dépendront beaucoup du soutien que le gouvernement apporte à l'ensemble des réformes. Les progrès dépendront également du leadership du greffier du Conseil privé, de ses collègues et des fonctionnaires de tous les niveaux.

### **PARTIE III : LES TRAVAUX DU COMITÉ DANS L'ANNÉE ÉCOULÉE**

Lors des trois réunions que nous avons tenues cette année, nous avons rencontré des hauts responsables pour discuter de plusieurs grandes initiatives de gestion dans la fonction publique. En voici quelques-unes :

- *Transformation des services de pensions et de paye.* Nous avons appris comment les services de pensions de la fonction publique ont été consolidés avec succès à Shediac, au Nouveau-Brunswick, et comment un nouveau système a été mis en place. Déjà, ces mesures génèrent des économies. Nous avons également appris que le projet de consolidation des services de paye à Miramichi, également au Nouveau-Brunswick, et le remplacement de l'ancien système se

déroulaient très bien, dans le respect des échéances et des budgets. Ce sont là d'excellents exemples qui illustrent comment des investissements technologiques améliorent l'efficacité tout en localisant des services communs à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

- *Consolidation de l'infrastructure de services de soutien clés* qui relèvent de Services partagés Canada. Voici une autre mesure qui devait être prise depuis longtemps. Services partagés Canada a élaboré un solide plan de regroupement des systèmes de courrier électronique, des centres de données et des réseaux. Les ministères attendent de récolter les bénéfices de cette nouvelle infrastructure de TI partagée. La clé maintenant est de mettre le plan en œuvre et de ne pas retarder le travail de modernisation par des processus d'autorisation et une lourdeur administrative inutiles.

### *Gestion intermédiaire*

Nous avons également lancé le dialogue avec le dirigeant principal des Ressources humaines sur la vaste question de la gestion intermédiaire. Nous avons voulu savoir qui sont exactement les gestionnaires intermédiaires et quel est leur rôle dans la fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle. Ont-ils la formation, l'orientation, l'expérience, les compétences et la marge de manœuvre nécessaires? Est-ce que la structure organisationnelle est trop lourde? Y a-t-il trop de niveaux de gestion? Quelle structure convient le mieux à un environnement de travail positif et efficace?

Il n'y a pas de réponses simples à ces questions, notamment parce que la taille et la fonction des ministères varient énormément. Les besoins d'une organisation en matière de gestion intermédiaire peuvent être très différents de ceux d'une autre. Mais il n'en demeure pas moins que dans chacune, les gestionnaires intermédiaires sont ceux qui seront les dirigeants de demain. Ils



doivent être positionnés et outillés de façon à apporter une contribution optimale. Ils doivent faciliter les activités de l'organisation plutôt que de nuire à son rendement. Il doit s'agir de personnes qualifiées à qui l'on confie des responsabilités opérationnelles, qui doivent rendre des comptes sur les résultats et dont le travail est reconnu en conséquence.

La simplification des structures de gestion doit être vue comme une occasion à la fois pour les gestionnaires et pour les employés, car elle ouvrira les lignes de communication et accélérera la prise de décisions.

### *Simplification des processus opérationnels*

Lorsque nous nous sommes penchés sur la gestion intermédiaire, nous avons compris qu'il y avait des leçons à tirer de l'application du système « Lean » que nous avons observé directement dans le secteur privé. On met l'accent, dans les chaînes d'approvisionnement du secteur manufacturier et les chaînes de valeur, sur l'élimination des processus opérationnels inutiles de façon à augmenter la valeur et à réduire les coûts.

Le système « Lean » est non seulement une attitude dans l'organisation du travail, mais également un ensemble précis d'outils et de prescriptions. Et même si personne ne songe à organiser la fonction publique comme une entreprise du secteur privé, plusieurs gouvernements ont mis en pratique des mesures du système « Lean ». La fonction publique fédérale peut encore tirer des leçons de situations où des gestionnaires et des employés ont augmenté la valeur de leur programme ou de leur service en faisant les choses plus efficacement. De plus, ce système répond à d'autres préoccupations soulevées par les employés, comme la nécessité d'une plus grande autonomie et la réduction du fardeau administratif en général.

## *Innovation et changement*

Lors de nos discussions, nous avons parlé avec le greffier et d'autres cadres dirigeants des défis que pose l'innovation dans les grandes organisations, un sujet qui nous a tous préoccupés dans nos carrières.

Nous nous sommes demandé comment diriger et gérer le changement, et comment réaliser de vrais changements au sein d'une grande organisation. Nous avons examiné les façons de stimuler l'innovation et nous nous sommes penchés sur les bénéfices de l'expérimentation et des projets pilotes. Nous avons discuté de l'importance des solutions prometteuses, et de la nécessité d'une orientation claire et d'un programme concret pour le changement. Nous croyons que tous ces thèmes trouveront un écho auprès des employés dans l'ensemble de la fonction publique.

Au fil de nos discussions, il est devenu évident que les préoccupations des gestionnaires et des employés étaient très similaires tant dans le secteur public que dans le secteur privé : la quête de l'efficacité et de la réduction des coûts; la nécessité d'avoir une souplesse organisationnelle et une capacité à répondre aux besoins des clients et des citoyens; et le défi que présente l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour améliorer l'autonomie de tous les employés de l'organisation.

Nous avons également constaté que la fonction publique est aujourd'hui confrontée à de nombreux défis qui existent également dans d'autres gouvernements, partout sur la planète. Beaucoup de régimes démocratiques similaires au nôtre sont également dans un processus de renouvellement de leur fonction publique. Il sera important de tirer des leçons de leurs expériences et d'appliquer, s'il y a lieu, les pratiques exemplaires.

## *Apprentissage*

À notre dernière réunion, nous avons discuté de l'importance de l'apprentissage et de la formation comme investissements dans la productivité et leviers du recrutement et du maintien en poste. Les investissements dans l'apprentissage sont particulièrement importants dans une période de changement et de renouvellement, comme c'est le cas aujourd'hui.

La formation est sans aucun doute un outil important pour développer le type de culture visé par Objectif 2020. Cela signifie qu'il faut harmoniser le programme d'apprentissage avec les valeurs et les orientations stratégiques de la fonction publique dans son ensemble.

Nous croyons que, lorsque c'est possible, la formation devrait être accessible en ligne et que les employés devraient en avoir le contrôle. L'École de la fonction publique du Canada devrait conserver son rôle de formation et de perfectionnement professionnel de base auprès des fonctionnaires. Nous croyons également qu'il serait avantageux d'aller chercher des experts externes pour offrir la formation spécialisée et pour s'assurer que la fonction publique bénéficie des idées et des expériences de l'ensemble de la société. Des échanges bilatéraux de compétences avec les secteurs privé et sans but lucratif profitent à tous les intervenants et sont un moyen sûr d'assurer le perfectionnement des employés.

Une dimension importante du processus d'apprentissage est le mentorat et l'encadrement informels. Ils devraient être encouragés comme méthode de transmission des connaissances et de maintien des valeurs de l'organisation. Le mentorat n'a pas besoin d'être formel ou coûteux; il s'agit en fait de l'illustration d'une saine culture au sein de l'organisation.

## *Communication*

Nous, les membres du comité, provenons essentiellement de secteurs non gouvernementaux, et nous savons que la fonction

publique devrait en faire plus pour communiquer ses réalisations et expliquer son rôle essentiel dans le quotidien des Canadiens. Elle devrait communiquer clairement le pourquoi du changement, les indicateurs qui permettent d'évaluer le rendement et les échéanciers qui sont fixées pour atteindre les résultats, offrant ainsi à tous les intervenants un itinéraire concret pour l'avenir.

Une meilleure communication ne signifie pas nécessairement faire de l'autopromotion ou usurper le rôle des politiciens; on peut faire davantage appel à de tierces parties (comme nous-mêmes) pour sensibiliser le public à la valeur d'un secteur public moderne et très efficace pour le Canada. Ces efforts pourraient également créer un sentiment de fierté au sein de la fonction publique et renforcer le rôle essentiel qu'elle joue pour servir les Canadiens et le Canada.

#### **PARTIE IV : REGARD VERS L'AVENIR**

Dans la poursuite de ses travaux, le comité se concentrera sur les questions qui touchent directement le changement et le renouvellement de la fonction publique. Il voudra s'assurer que celle-ci est bien équipée pour jouer son rôle essentiel de soutien à une société saine et une économie concurrentielle à l'échelle mondiale.

##### *Faire face à l'ère de l'information*

Il est évident que l'économie de l'information mondiale change la politique, mais aussi l'ensemble des activités gouvernementales. Pourtant, au Canada, nous ne faisons que commencer à examiner les répercussions de la révolution de l'information sur la fonction publique. Nous devons en faire beaucoup plus – car cela est possible – si nous voulons que la fonction publique apporte sa pleine contribution dans ce nouvel environnement.

La mise à profit de nouvelles technologies pour améliorer les méthodes de travail s'inscrit dans les priorités d'Objectif 2020; ce thème sera au centre du travail à venir du comité.

- Nous examinerons de nouvelles méthodes d'élaboration des politiques à l'ère de l'information.
- Nous encouragerons la tenue de projets pilotes dans un milieu de travail du XXI<sup>e</sup> siècle. Les cadres dirigeants doivent être encouragés et soutenus dans la mise à essai de nouvelles technologies qui augmentent l'autonomie de la nouvelle génération de fonctionnaires dans tout le gouvernement.
- Nous conseillerons vivement au gouvernement de doter les fonctionnaires non seulement de technologies mais aussi de la liberté nécessaire pour mieux faire leur travail. La responsabilisation et l'autonomisation individuelles devraient être la norme au gouvernement, et non pas une ambition.

Notre objectif est de pousser la fonction publique dans cette voie aussi rapidement que cela est raisonnablement possible.

### *À propos de la gestion intermédiaire*

Le comité vient de commencer de plancher sur la manière de tirer le maximum des cadres de gestion intermédiaire de l'administration fédérale, maintenant et à l'avenir. Nous poursuivrons notre dialogue avec le dirigeant principal des Ressources humaines et d'autres cadres dirigeants en ce qui concerne les investissements requis en matière d'apprentissage et de perfectionnement des compétences en leadership, les structures et processus de gestion, ainsi que la meilleure manière d'outiller ce groupe essentiel en vue d'une contribution optimale à une administration publique saine.

### *Investir dans la réflexion à long terme*

Devant le défi de la concurrence mondiale auquel le Canada est confronté, l'importance de la réflexion à long terme est devenue un thème récurrent de nos discussions, surtout en ce qui concerne les

enjeux à long terme comme le vieillissement de la population, l'énergie, l'infrastructure et l'environnement. Ces questions touchent tous les Canadiens, et pour y faire face, les gouvernements doivent avoir une fonction publique intelligente et branchée, qui peut s'inspirer des idées et des expériences de partout dans le monde.

Pour s'adonner à cette réflexion à long terme, il faut recruter sans cesse des personnes qui ont de très bonnes compétences analytiques et maintenir les investissements dans la recherche, dans la planification à moyen et à long terme, ainsi que dans l'élaboration de politiques à long terme qui répondent aux besoins du pays.

Dans la prochaine année, nous discuterons activement avec les fonctionnaires responsables pour déterminer quelles sont les meilleures façons d'atteindre tous ces objectifs. Nous réfléchirons à la façon de créer et de maintenir la capacité stratégique et analytique requise pour l'élaboration de politiques, et de mieux consacrer cette capacité au soutien efficace du gouvernement en place. Il s'agit là d'un rôle essentiel de la fonction publique.

### *Gérer le changement*

Les membres du comité ont en commun une expérience de la gestion du changement. Nous l'avons tous vécue dans le cadre de nos emplois au privé, et nous sommes maintenant en mesure de voir les défis particuliers que pose la gestion du changement dans la fonction publique. Comme le changement et le renouvellement seront des éléments récurrents de la vie au gouvernement, nous savons que nous devons concentrer notre travail sur la gestion du changement dans la prochaine année. Nous savons également que les gestionnaires intermédiaires sont des éléments essentiels du processus de renouvellement.

## Recommandations

Les membres du comité renouvelé sont heureux de nouer le dialogue avec les fonctionnaires sur des sujets qui sont importants pour eux, mais également pour le Canada. Nous savons que les fonctionnaires font leur travail avec intégrité et avec un fort sens du devoir envers leur pays. Nous estimons leur service.

Dans les prochains mois, nous reviendrons sur plusieurs des questions et des préoccupations qui sont soulevées dans le présent rapport. Mais aujourd'hui, nous sommes déjà en mesure de recommander quelques mesures particulières. Dans tous les cas, il sera important de fixer des objectifs précis, de suivre les progrès et d'être prêts à rendre compte des résultats.

1. *Encourager d'abord la participation de tous les employés, en particulier les employés de première ligne, à l'amélioration des pratiques.* Déléguer des pouvoirs aux niveaux inférieurs de l'organisation et tenir les gens responsables des résultats. Lorsque les gens ont le pouvoir de faire des changements, cela favorise leur épanouissement. Cela devrait être un objectif explicite du programme de changement du gouvernement, dont Objectif 2020.
2. *Redoubler les efforts de simplification des processus opérationnels.* L'expérience montre qu'il est profitable de procéder ainsi, car les employés sont forcés d'évaluer les risques et de mieux les gérer. De plus, il est dans l'intérêt de tous de simplifier les choses et d'éliminer les efforts inutiles. Mais il n'y a pas de solution miracle, il faut tenir compte des caractéristiques de chaque organisation. Nous recommandons de commencer par un ou deux ministères, d'adapter le processus aux circonstances et de laisser à tous la possibilité de tirer les leçons de l'expérience acquise. Ici encore, il sera important de convenir d'un échéancier d'application et d'établir des indicateurs permettant de mesurer les progrès.

3. *Investir dans l'apprentissage en insistant sur les compétences et les talents principaux de la fonction publique.* Il faudra se préparer à se tourner vers l'extérieur pour la formation spécialisée. Aussi, il faudra *investir dans le développement des compétences en leadership*, en particulier au niveau de la gestion intermédiaire. Notamment, il faudrait songer à « refaire l'image » de la fonction publique et des possibilités professionnelles qu'elle offre pour que les plus jeunes y voient une occasion d'acquérir des compétences transférables dans les secteurs privé et à but non lucratif.
4. *S'assurer que les rôles de gestion intermédiaire sont clairement définis et adapter les structures de gestion des ministères pour répondre aux besoins actuels.* Les gestionnaires intermédiaires sont des éléments essentiels du processus de changement de culture et de leadership au sein de toute organisation. Il faut mettre les bonnes structures de gestion en place pour appuyer leur leadership et leur permettre de contribuer au maximum à la mise en œuvre des changements. Il pourrait y avoir des leçons à tirer du secteur privé pour diminuer la bureaucratie et accélérer la prise de décisions.
5. *Investir dans la réflexion à long terme, autant à l'égard des employés que des institutions,* et maintenir des liens actifs avec les travaux de recherche et d'analyses qui se font à l'extérieur du secteur public. Ce n'est qu'en poursuivant leurs efforts dans ce domaine que les gouvernements (et l'ensemble des Canadiens) pourront bénéficier entièrement de la capacité stratégique et analytique qui leur revient.
6. *Poursuivre sur la lancée des réformes de la gestion qui sont en cours, et établir des étapes clés pour en évaluer le progrès.* Cette recommandation découle directement de notre expérience commune dans le secteur privé. Des changements de cette envergure ne peuvent se réaliser à court terme. Il

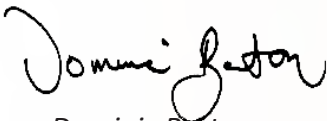


s'agit de prendre le temps de faire les choses comme il le faut.

### *Conclusion*

Objectif 2020 vise la modernisation de la fonction publique. L'initiative s'ajoute à d'autres volets du programme de renouvellement qui mettent l'accent sur la réduction des coûts et une plus grande efficacité au sein d'une fonction publique diversifiée. Comme nous l'avons dit, le processus dans son ensemble demandera du temps et des efforts considérables. On ne peut trop souligner l'importance de cette entreprise, non seulement pour le gouvernement fédéral, mais pour le Canada tout entier.

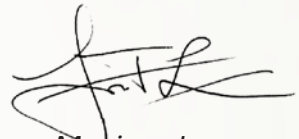
Une fonction publique de haute qualité, non partisane, outillée sur le plan technologique et capable de servir les Canadiens dans les deux langues officielles est essentielle pour que le Canada puisse relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Si notre fonction publique n'est pas compétitive, notre pays ne le sera pas non plus.



*Dominic Barton*



*David Emerson*



*Monique Leroux*



*Peter MacKinnon*



*John Oliver*



*Susan Paish*



*Eugene Polistuk*

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

*L'honorable David Emerson, administrateur de sociétés et ancien ministre (membre sortant);*

*Dominic Barton, directeur général, McKinsey & Company;*

*Monique Leroux, présidente du conseil, présidente et chef de direction du Mouvement Desjardins;*

*R. Peter MacKinnon, ancien recteur et vice-chancelier, Université de la Saskatchewan;*

*John Oliver, président indépendant du conseil, Kinross Gold Corporation;*

*Susan Paish, présidente-directrice générale de LifeLabs Diagnostic Labs Inc.;*

*Eugene Polistuk, fondateur et ancien président-directeur général de Celestica Inc.*