

**UN OUTIL DE PLANIFICATION  
PERMETTANT DE RÉFLÉCHIR SUR L'AVENIR  
DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**Décembre 1996**

# ***GROUPES DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES***

## ***PRÉAMBULE***

Au cours de 1995, le greffier du Conseil privé a confié à des sous-ministres la direction de plusieurs groupes de travail chargés d'examiner diverses questions que l'examen des programmes avait permis de cerner.

Voici quels étaient les neuf groupes de travail et leur mandat :

- **Modèles de prestation de services.** — Examiner la prestation des services du point de vue du citoyen.
- **Gestion des services généraux.** — Trouver des façons de gérer les frais généraux à l'échelle de l'administration gouvernementale en cherchant les économies possibles.
- **Présence fédérale.** — Mettre au point une base de données permanente sur la présence fédérale dans l'ensemble du Canada, examiner comment évolue cette présence et identifier les questions qui se posent d'un point de vue géographique ou régional.
- **Présence fédérale à l'étranger.** — Faire rapport sur les programmes et la représentation du gouvernement fédéral à l'étranger, et trouver des moyens de rendre cette représentation plus économique.
- **Renforcement des services d'élaboration des politiques.** — Examiner les services actuels et recommander les améliorations à y apporter.
- **Planification des politiques.** — Évaluer le programme à ce jour, scruter le contexte et donner des avis éclairés sur les grandes orientations gouvernementales.
- **Questions horizontales.** — Formuler des recommandations pratiques sur la gestion de ces questions en mettant l'accent sur une meilleure cohérence et une collaboration accrue.
- **Valeurs et éthique.** — Examiner la relation entre les valeurs actuelles et les nouvelles valeurs de la fonction publique, et envisager des moyens d'adapter ces valeurs aux défis de l'heure.
- **Un outil de planification permettant de réfléchir à l'avenir de la fonction publique.** — Identifier les tendances à long terme qui influent sur la fonction publique, et mettre au point un outil de planification stratégique.

Les sous-ministres coiffant ces groupes de travail avaient toute liberté quant à la façon de s'acquitter des mandats qui leur étaient confiés. Certains ont opté pour des consultations nationales alors que d'autres ne se sont adressés qu'aux principaux intervenants. Dans certains cas, ils ont produit des rapports et des recommandations; dans d'autres, ils ont mis au point des outils tels que la base de données sur la présence fédérale et la trousse de scénarios éventuels destinés à tester les options. Les activités du Groupe de travail sur la présence fédérale à l'étranger ont débouché sur le deuxième volet de l'examen des programmes aux Affaires étrangères et au Commerce international, tandis que les conclusions du Groupe de travail sur la planification des politiques ont servi à préparer le discours du Trône.

Malgré leur indépendance mutuelle, les groupes de travail sont arrivés à des résultats et à des recommandations d'une cohérence remarquable. Ils soulignent tous la nécessité d'agir sur plusieurs plans : intégration horizontale, partenariats, culture, service dans l'intérêt public, capacité stratégique, service axé sur le client et gestion des ressources humaines.

Les conclusions des groupes de travail se font également l'écho de celles auxquelles ont donné lieu divers travaux effectués dans la fonction publique au cours de la même période. Dans chaque ministère, un vaste éventail d'initiatives ont été mises en œuvre dans le but de moderniser les mécanismes de prestation des services, et les conclusions tirées se renforcent l'une l'autre.

Une somme considérable de travail a en outre pu être accomplie au niveau interministériel. Dans bien des cas, elle est le fruit des efforts de groupes, comme le Conseil du renouveau administratif qui a élaboré diverses mesures visant à simplifier les services généraux. Un sous-comité du Secrétariat du Conseil du Trésor a, pour sa part, inventorié les moyens technologiques de faciliter le regroupement de certains services ne relevant pas nécessairement des mêmes instances; il s'est fondé pour cela sur la durée d'utilisation des services gouvernementaux par les particuliers ou les entreprises. Le Conseil du renouvellement du personnel, quant à lui, s'est employé à convaincre les syndicats et les gestionnaires, partout au pays, de repenser le milieu et les relations de travail. Dans d'autres cas, ce sont les conseils régionaux qui se sont chargés de mettre au point des mécanismes devant permettre un partage des responsabilités dans la prestation des services locaux et d'intégrer la mise en œuvre des programmes.

Les organismes centraux se sont également souciés de moderniser les systèmes et les méthodes. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est chargé d'un projet qui a permis d'amasser une documentation impressionnante pour aider les ministères à accroître la qualité de leurs services.

Enfin, une nouvelle initiative baptisée *La Relève* et destinée à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique comprendra un large éventail d'initiatives qui, à tous les niveaux (individuel, ministériel et corporatif), viseront à investir dans le capital humain pour doter le Canada d'une institution moderne et dynamique qui soit tournée vers l'avenir.

Les groupes de travail ont maintenant terminé leurs rapports. Ensemble, ils ont formulé

des recommandations et conçu des outils concrets pour améliorer les services dispensés au public et aux élus. Les résultats ne sont pas un schéma directeur — et ne devaient pas en être un non plus — en vue d'une réforme de la fonction publique. Ils contribueront plutôt aux efforts entrepris pour rationaliser le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Les ministères et les organismes qui travaillent de pair avec les organismes centraux continueront de collaborer avec eux à la mise en oeuvre des recommandations des groupes de travail et miseront sur l'expertise commune que leur a procurée cet exercice pour stimuler le renouveau.

## REMERCIEMENTS

1. Les coprésidents du Groupe de travail remercient sincèrement de leur contribution les participants et les participantes qui, pendant toute la durée des activités du Groupe ont continuellement donné de leur temps et de leur énergie. C'est grâce à leur dévouement, à leur dynamisme, à leur enthousiasme, à leur créativité et à leur travail acharné que le Groupe de travail a obtenu des résultats.
2. Nos remerciements vont également aux spécialistes qui nous ont aidé à acquérir des connaissances sur des sujets importants et qui ont stimulé notre réflexion par leurs écrits ainsi que par les observations et les interventions réfléchies et provocatrices qu'ils ont faites au cours des heures de discussions animées que nous avons eues avec eux. Il s'agit de :
  - Benjamin R. Barber  
Professeur de sciences politiques à Walt Whitman  
Université Rutgers
  - Pierre-Marc Johnson  
Membre de la Société royale du Canada  
Ancien premier ministre du Québec  
Professeur de droit, Université McGill
  - Sally Lerner  
Chef du Programme des sciences, de la technologie et des valeurs  
Université de Waterloo
  - Kimon Valaskakis  
Ambassadeur du Canada à l'OCDE
  - Frances Hesselbein  
Présidente  
Peter F. Ducker Foundation for Non-profit Management
  - Gordon Robertson  
Ancien greffier du Conseil privé  
Ancien chancelier de l'Université Carleton
  - Luc Soete  
Directeur  
Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology
  - Gordon Betcherman  
Directeur de recherche  
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

3. Enfin et surtout, nous remercions le secrétariat du Groupe de travail qui nous a fourni tout le soutien nécessaire et qui a rédigé d'innombrables ébauches, nos deux conseillers et facilitateurs, ainsi que John Tait qui, en plus d'être membre du Groupe de travail, a siégé au comité directeur interne en vue de maximiser la portée et le rythme de notre apprentissage et de surveiller la rédaction de la version finale des scénarios.

**Secrétariat**

Warren Maidens  
Ed Poznanski  
Karl Koch  
Patricia Peer

**Conseillers et facilitateurs**

Adam Kahane  
Steven Rosell

## **Table des matières**

### **1. CONTEXTE**

**1.0** Introduction

**1.1** Les scénarios en général

**1.2** Les scénarios et l'avenir de la fonction publique

### **2. RÉSULTATS**

**2.0** Défis actuels façonnant l'avenir

**2.1** Les scénarios de gestion

**2.1.1** Scénario de l'évolution

**2.1.2** Scénario du marché

**2.1.3** Scénario de la renaissance

**2.1.4** *Le scénario de crise*

**2.1.5** Les scénarios de gestion – Illustration

### **3. CONCLUSION**

### **4. ANNEXES**

**4.1** Participants au Groupe de travail

**4.2** Comment utiliser les scénarios

**4.3** Les scénarios de gestion : déroulement du processus d'apprentissage

**4.4** Atelier sur l'utilisation des scénarios de gestion

**4.5** Liste de processus disponibles sur le marché et fondés sur un ensemble de scénarios existants

### **5. BIBLIOGRAPHIE et DOCUMENTS D'APPRENTISSAGE**

## 1. CONTEXTE

### 1.0 Introduction

Le présent document décrit le processus suivi par le Groupe de travail (institué par le greffier du Conseil privé pendant l'été de 1995) et les résultats obtenus par ce groupe.

Le Groupe de travail a imaginé l'avenir à partir de scénarios. Cette méthode, créée par le groupe de sociétés de la Royal Dutch Shell au début des années 70 et utilisée de plus en plus dans les secteurs public et privé du monde entier, est essentiellement un moyen de susciter et de stimuler la réflexion et la planification stratégiques et de faciliter le dialogue.

### 1.1 Les scénarios en général

Les scénarios sont des récits décrivant des solutions possibles aux problèmes futurs. Ils projettent une gamme d'issues éventuelles et permettent d'envisager l'avenir sous des angles nouveaux. Ils ne prédisent pas ce qui arrivera, mais ce qui **pourrait** se passer. Ils facilitent la discussion des possibilités et amènent les gens à se poser des questions.

Pour être plausibles, les scénarios doivent être conformes aux réalités internes et se fonder sur des interprétations crédibles des tendances actuelles. Bien qu'ils traitent de l'avenir, ils sont essentiellement une façon d'organiser la masse impressionnante et confuse d'informations que nous détenons au sujet du présent.

Les scénarios sont des outils de planification stratégique qui peuvent améliorer nos décisions en nous aidant à comprendre l'univers dans lequel nous évoluons. Ils nous indiquent la marche à suivre pour atteindre le but désiré en stimulant la discussion et le débat sur les politiques et les options. Ils supposent un avenir malléable susceptible d'être façonné par les décisions et les actions des gens, des organisations et des institutions.

Il n'y a pas de méthode type pour élaborer les scénarios. C'est un processus créateur alimenté par l'expertise des gens qui y participent.\*

### 1.2 Les scénarios et l'avenir de la fonction publique

Le Groupe de travail a été créé en août 1995. Ses 26 membres ont une expérience diverse et connaissent tous le travail du secteur public (voir l'annexe 4.1). Il a été coprésidé par la présidente de la Commission de la fonction publique et le secrétaire du Conseil du Trésor.

---

\* Adapté de: [Kahane, Adam], «The Mont Fleur Scenarios», supplément du Weekly Mail et du Guardian Weekly, Belleville, Afrique du Sud, 1992, et de la vidéo Montfleur.



Quand le Groupe de travail s'est penché sur la façon d'étudier l'avenir, surtout à une époque de changement toujours plus rapide et de remise en question perpétuelle des rôles et des responsabilités des gouvernements au Canada, il a décidé d'employer un outil qui a fait ses preuves : la planification de scénarios.

Cet outil de planification et d'évaluation stratégiques est conçu pour mieux comprendre l'«univers» de la gestion et de la fonction publique fédérale au Canada. Il offre une série de moyens pour étudier comment les politiques et les décisions peuvent se comporter dans différents avenir. Cette méthode est préférable à celle de prédire l'avenir et d'élaborer ensuite une vision particulière de la fonction publique fédérale de demain.

Le Groupe de travail a aussi réalisé que les scénarios de l'avenir de la fonction publique seraient uniquement pertinents dans le contexte plus vaste de la gestion. Les forces politiques, sociales et économiques qui régissent la gestion de ce pays influent, à leur tour, sur la nature de fonction publique. Par conséquent, le Groupe de travail a élaboré des scénarios de gestion à partir desquels les avenir possibles de la fonction publique pourraient s'articuler.

Les coprésidents pensaient que ces scénarios, utilisés comme outils d'amélioration de la prise de décisions, permettraient d'orienter, à court et à moyen terme, les décisions et les mesures visant tous les aspects de la gestion.

Les bons scénarios sont novateurs, adaptés au programme stratégique de l'auditoire principal (à ce qu'il imagine quand il pense au thème) et conformes aux réalités internes. Ils remettent en question le thème à l'étude et sont plausibles, tout en étant aussi différents les uns les autres que possible. Ce ne sont ni des options ni des perspectives d'avenir préférées. La réalité est un ensemble de scénarios et le restera probablement. Leur capacité d'améliorer et d'encourager la discussion stratégique et le dialogue sur un thème donné réside dans ce que l'on peut tirer d'un ensemble de scénarios.

Pour se préparer à élaborer cet ensemble de scénarios (les «scénarios de gestion»), les membres du Groupe de travail ont consacré quatre mois à des études approfondies.

Au premier atelier tenu en septembre 1995, ils ont tenté de cerner les questions stratégiques clés concernant l'avenir de la fonction publique fédérale (un programme stratégique provisoire), les certitudes et les incertitudes importantes, et plusieurs points critiques au sujet desquels ils estimaient avoir besoin d'un supplément d'information. Avec à peine quatre mois pour se préparer avant le deuxième et plus important atelier (où les scénarios seraient élaborés), ils ont étudié les sept thèmes critiques de deux manières : des tables rondes et des lectures choisies.

Quatre tables rondes (de six heures chacune) ont été tenues avec des experts de renommée mondiale dans leurs domaines respectifs pour exposer les membres du Groupe de travail à des points de vue différents et leur apporter des connaissances nouvelles. Trois autres thèmes ont été traités dans les lectures assignées aux membres (voir la section 5). Un ajout important au dernier atelier comprenait le résumé des synthèses et un programme stratégique révisé. Ce dernier document partait de

l'ébauche de l'original de septembre, y incorporait les enseignements issus des tables rondes et des lectures supplémentaires ainsi que les points saillants de la discussion collective des sous-ministres fédéraux et des entrevues tenues avec plusieurs sous-ministres pour avoir leurs vues sur les grandes questions concernant l'avenir de la fonction publique.

Après le dernier atelier eurent lieu des ateliers d'une demi-journée avec des hauts fonctionnaires afin de parfaire et de peaufiner les outils en vue d'en accroître l'utilité.

## **2. RÉSULTATS**

### **2.0 Défis actuels façonnant l'avenir**

Les travaux de recherche et d'apprentissage du Groupe de travail ont permis de relever des défis communs à tous les pays de l'OCDE auxquels les scénarios de gestion offrent un ensemble de réponses possibles. Ces défis interdépendants comprennent :

- \* la mondialisation des marchés, la production et l'interdépendance économique associées à une capacité d'action décroissante des autorités nationales de réglementer l'économie de leur pays ou de gouverner. L'émergence de sociétés vraiment non nationales en est un exemple.
- \* l'incidence des technologies de l'information et des autres techniques sur les économies, les sociétés, les groupes, les individus et la nature du travail;
- \* la multiplication des groupes et organisations s'occupant de gestion et le fléchissement de la légitimité accordée par le public aux intervenants traditionnels;
- \* la fracture nationale et sociale (ethnicité accrue, nouvelles définitions de la communauté et de la famille, relâchement des liens traditionnels);
- \* le manque d'efficacité du modèle bureaucratique (caractérisé par la structure hiérarchique, l'unité de commandement, la spécialisation du travail, l'emploi à plein temps, les systèmes de prise de décisions basés sur les règlements et les processus) dans le secteur public comme dans le secteur privé;
- \* les contraintes financières imposées continuellement au secteur public;
- \* l'évolution de la démographie et des valeurs (nouveau rôle des femmes, vieillissement de la population, équité entre les générations, diversité croissante, montée du fondamentalisme et de l'individualisme).

## 2.1 Les scénarios de gestion

Les scénarios de gestion («Évolution», «Renaissance» et «Marché») décrivent trois moyens par lesquels le Canada pourra peut-être relever ces défis. Ce sont trois univers possibles au sein desquels les gouvernements et la fonction publique pourraient fonctionner dans dix ans. Ce ne sont pas les seules perspectives d'avenir, mais celles que les membres du Groupe de travail trouvent les plus intéressantes pour l'avenir de la fonction publique fédérale, autrement dit, les outils les plus puissants pour stimuler la discussion stratégique et le dialogue sur ce thème.

On a également imaginé une situation de «crise» ou un facteur impondérable qui pourrait agir dans chaque scénario et amener l'abandon d'un scénario au profit d'un autre.

Des éléments des trois scénarios sont visibles dans l'univers de la fonction publique d'aujourd'hui. Il est probable que la fonction publique de demain contiendra des éléments de chaque scénario. *Ce qu'ils offrent, ce ne sont pas des options, mais un langage commun que l'on peut employer pour parler de ces différentes possibilités et indiquer ce que l'on pourrait faire à leur sujet.*

Les sections suivantes décrivent brièvement les scénarios et le facteur impondérable. Dans chaque cas, on a mentionné les traits qui caractérisent chaque scénario et le différencient des autres. Il est important de se rappeler que l'inclusion d'un élément dans un scénario n'indique pas nécessairement qu'il est absent des autres, mais qu'il est une caractéristique clé de ce scénario. On peut, en fait, le retrouver jusqu'à un certain point dans les autres, mais son existence n'est pas une caractéristique déterminante dans ces cas.

Si les descriptions sont à peine esquissées, c'est parce que nous avons voulu laisser au lecteur le soin de les interpréter.

### 2.1.1 Scénario de l'évolution

Selon ce scénario, le gouvernement gère délibérément les problèmes un à un avec pragmatisme en utilisant ou en améliorant des approches qui ont fait leur preuve pour négocier des compromis raisonnables (façon originale de se tirer d'affaire). *La clé du succès de ce scénario repose sur la capacité de trouver des compromis pragmatiques. La volonté d'imposer une vision unique du pays viendrait en contradiction avec la richesse de sa diversité et créerait une tension supplémentaire superflue.*

Caractéristiques du scénario :

- \* changement et amélioration graduels, continuité fondamentale des processus principaux, des procédures administratives et des institutions (leadership des cadres);
- \* pragmatisme et prudence (réponse dosée et disciplinée);
- \* culture fondée sur le maintien de la continuité;
- \* mise en valeur et renforcement de l'efficacité et de l'efficience des cadres;
- \* concentration sur les perspectives à court et à moyen terme, plutôt que sur les perspectives à long terme jugées en général peu pratiques et fractionnelles;
- \* une attention plus grande accordée aux parties qu'à l'ensemble;
- \* institutions sociales, politiques et économiques menant leurs activités en tant qu'entités autonomes et non comme parties d'un tout horizontalement intégré;
- \* différents groupes et différentes régions redoublant d'efforts pour protéger leurs propres intérêts;
- \* séries répétées de :
  - réductions des programmes sociaux et autres;
  - réductions des services et des effectifs fédéraux, provinciaux et municipaux;
  - transferts de pouvoirs fédéraux aux provinces;
- \* négociation, médiation, compromis en réponse aux tensions et aux crises;
- \* mécontentement persistant au sujet de la répartition des pouvoirs et des rôles fédéraux et provinciaux.

Quelques défis auxquels le gouvernement fédéral est confronté :

- \* préservation de la cohésion sociale et autre face à la fragmentation croissante et aux contraintes financières graves;
- \* nécessité de trouver des compromis raisonnables avec les provinces et autres intervenants qui sont de plus en plus exigeants;
- \* définition et maintien des programmes et services de base avec des ressources et des pouvoirs en baisse constante;
- \* renforcement de la crédibilité et de la légitimité du système de gestion.

Quelques-uns des défis auxquels la fonction publique fédérale est confrontée :

- \* renforcement des talents de négociation et de règlement des différends pour aborder les demandes croissantes des groupes et des régions;
- \* élaboration et mise en oeuvre de réformes de la gestion, y compris ce qui suit :
  - mécanismes de prestation nouveaux et différents;
  - renforcement du service à la clientèle;
  - nouveaux régimes de responsabilisation (y compris l'établissement de normes, de mesures du rendement);
  - instruments législatifs nouveaux et modernisés;
  - renforcement des moyens de traiter les dossiers chauds;
  - recherche de meilleures façons de décentraliser tout en maintenant le contrôle;
- \* moyens de remonter le moral du personnel brimé par les réductions répétées (faire plus avec moins);
- \* maintien de la motivation dans le climat actuel marqué par des changements d'orientation, des tensions, des crises et l'absence d'une vision inspiratrice globale de l'avenir;
- \* préservation de la cohésion face à la fragmentation croissante (on entrevoit en outre un déclin graduel de la fonction publique, dont l'importance ne sera comprise que trop tard);
- \* mise en valeur de la créativité et de l'innovation dans un contexte peu favorable à la prise de risques;
- \* recrutement : moyens d'attirer et de maintenir en poste des gens hautement qualifiés, en particulier des jeunes, selon la formule «classique».

## 2.1.2 Scénario du marché

Selon ce scénario, les enjeux sont définis et traités par les forces du marché, les gouvernements donnant leur soutien et facilitant les travaux. *Pour réussir, il faut créer la richesse dans une économie mondialisée.*

Caractéristiques du scénario :

- \* la société s'adapte continuellement aux lois de la concurrence qui régissent l'économie mondiale et elle utilise spontanément les technologies et autres moyens révolutionnaires;
- \* un plus grand nombre de gagnants et de perdants économiques, la classe économique moyenne subissant une érosion;
- \* ceux qui ont l'esprit d'entreprise et prennent des risques ont plus de chances de l'emporter;
- \* la priorité est accordée à la création de la richesse face à la concurrence mondiale;
- \* le gouvernement appuie les entreprises canadiennes sur les marchés étrangers, mais il n'est pas interventionniste : il met les entreprises en valeur sans chercher à miser sur les gagnants, ni à faire des gagnants;
- \* le gouvernement fédéral réduit graduellement son effectif à l'essentiel;
- \* le gouvernement fédéral adopte une attitude proactive à l'égard de la réduction des obstacles au commerce interne et externe;
- \* rajustement constant du régime de réglementation afin d'accroître la compétitivité internationale;
- \* le secteur privé prend les rênes et participe à l'établissement du programme fédéral;
- \* univers sans frontières, mise en relief des économies frontalières régionales et des mouvements nord-sud;
- \* on compte de plus en plus sur le marché et sur la vigueur de l'économie pour dissiper les disparités sociales et régionales et les problèmes de répartition;
- \* les investissements sociaux sont axés sur l'appui du marché.

Quelques défis que le gouvernement fédéral doit relever :

- \* renforcement de la compétitivité nationale; soutien de l'économie et de l'environnement social pour aider le secteur privé à innover et à lutter contre la concurrence, y compris ce qui suit :
  - soutien aux perdants, lutte contre les troubles sociaux, les disparités salariales et le crime, sans distorsion des marchés;
  - maintien d'un marché national unique (libre circulation de la main-d'oeuvre et des capitaux au Canada);
  - réforme de la réglementation et déréglementation;
- \* préservation de l'identité canadienne et de la souveraineté nationale dans un univers dont les frontières s'estompent graduellement;
- \* préservation de la fédération d'est en ouest face à un marché essentiellement axé du nord au sud.

Quelques défis que la fonction publique fédérale devra relever :

- \* sa propre transformation en une entité réduite et adoption de formules plus proches de celles du marché tout en maintenant une fonction publique professionnelle;
- \* maintien d'une fonction publique professionnelle avec ses valeurs et ses principes, tout en favorisant l'échange de personnel entre les secteurs public et privé, et recours accru aux contractuels;
- \* responsabilisation à l'égard des questions découlant des nouveaux partenariats entre les secteurs public et privé, de la sous-traitance à grande échelle et de la privatisation;
- \* approfondissement des connaissances et de la compréhension des forces qui régissent les marchés mondiaux, et maintien de réseaux et de liens puissants avec le secteur privé au pays et à l'étranger;
- \* recrutement : moyens d'attirer et de garder du personnel hautement qualifié, en offrant de bonnes possibilités d'emploi.

### 2.1.3 Scénario de la renaissance

Selon ce scénario, les enjeux sont abordés de façon plus systématique par un large éventail d'intervenants de la société civile\*, du secteur privé et du secteur public, qui coordonnent leurs moyens d'action dans un nouveau système de gestion. *Pour réussir, il faut apprendre et travailler ensemble.*

Caractéristiques du scénario :

- \* on admet que les approches actuelles et les formules de rechange axées sur le marché ne seront pas viables au Canada pendant la prochaine décennie;
- \* large répartition des responsabilités de gestion entre la société civile, le secteur privé et le secteur public : le gouvernement fédéral se concentre sur les questions ne pouvant pas être traitées adéquatement par la société civile, le secteur privé et les gouvernements locaux ou provinciaux;
- \* le gouvernement fédéral assume une part du leadership stratégique proactif du processus permanent d'élaboration de cadres de gestion partagés des affaires publiques du pays, dans une perspective à long terme;
- \* nouveaux pactes sociaux permettant à un plus grand nombre de citoyens et de citoyennes de participer davantage au processus de prise de décisions, renforçant le rôle de l'individu et de la société civile et donnant lieu à une répartition plus équitable des retombées de l'économie de l'information mondiale;
- \* l'enracinement de la technologie dans la vie quotidienne crée une société axée sur l'apprentissage et renforcera la compétitivité de chacun dans l'économie de l'information mondiale;
- \* déploiement d'efforts en vue de réduire les déficits du gouvernement qui risque de faire accepter une croissance économique plus faible (d'après les mesures utilisées jusqu'à présent);
- \* déploiement d'efforts en vue de redistribuer le revenu par une combinaison des gains d'efficience gouvernementaux, de la participation efficace des Canadiens et des Canadiennes à l'économie mondiale, d'une collaboration internationale accrue entre les gouvernements nationaux et des nouvelles sources de recettes, par exemple la rentabilisation des organismes publics et la création d'une taxe sur «la consommation de l'information électronique»;

---

\* Société civile : Secteur volontaire, axé sur les citoyens et non sur les électeurs (comme dans le cas du secteur public) ou les consommateurs (comme dans le cas du secteur privé). Ce secteur comprend habituellement l'éducation, les associations volontaires et communautaires, les organismes de charité, les médias, les organismes à vocation culturelle et les institutions religieuses.



- \* on apprend à mesurer le bien-être de la société à l'aide de critères autres que les mesures économiques traditionnelles proprement dites;
- \* prépondérance des partenariats et des alliances en tant que pierre angulaire des relations d'affaires.

Quelques défis que le gouvernement fédéral devra relever :

- \* passer l'éponge sur des années de méfiance pour rendre possible la gestion partagée des affaires publiques, avec tous les paliers de gouvernement et à l'échelle de tous les secteurs;
- \* création de nouvelles institutions et de nouvelles pratiques favorisant l'apprentissage et la concertation (mise sur pied de cadres partagés) sans paralyser le processus de prise de décisions;
- \* rapprochement entre les réalités politiques opposées, la structure hiérarchique et la responsabilité ministérielle, et les exigences à respecter en vue de la conclusion d'ententes de partenariat et d'alliances et de l'élaboration de méthodes de travail plus concertées;
- \* définition et maintien de la présence fédérale dans un régime de gestion plus décentralisé, compte tenu du rôle accru des autres intervenants.

Quelques défis que devra relever la fonction publique fédérale :

- \* renforcement de la capacité stratégique et de la capacité de recherche et d'analyse, au milieu d'une vaste gamme d'exigences;
- \* nécessité de provoquer un changement d'attitude, y compris la volonté de redistribuer et de partager les pouvoirs, par exemple pour permettre la conduite concertée des affaires publiques et le partage de l'information;
- \* encouragement à la mutation du personnel entre tous les secteurs (secteur privé, secteur public et société civile);
- \* recrutement : moyens d'attirer et de conserver en poste du personnel hautement qualifié en fonction de la volonté de servir le bien public.

#### 2.1.4 Le scénario de crise

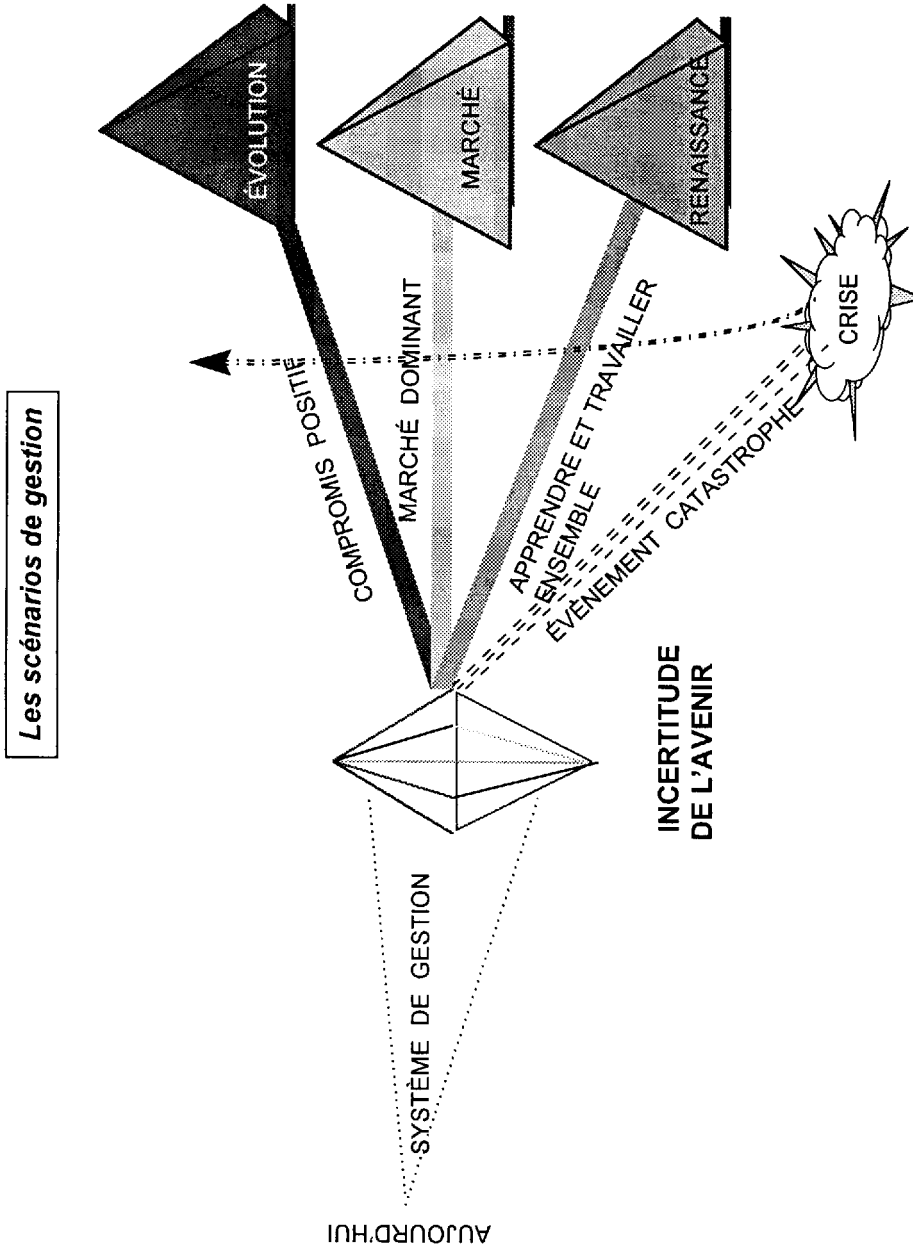
Dans chaque scénario de gestion, il peut se produire une crise conduisant à la redéfinition du programme et à la modification importante des enjeux à court terme. La crise peut aussi provoquer l'abandon d'un scénario au profit d'un autre (comme ce fut le cas, par exemple, en Nouvelle-Zélande lorsqu'une crise financière a obligé le gouvernement à mettre le cap sur quelque chose qui ressemblait à notre scénario du marché). La conjoncture financière et l'unité nationale sont les questions qui pourraient le plus naturellement déclencher une crise à l'heure actuelle au Canada, mais il pourrait y en avoir d'autres, notamment les questions environnementales ou militaires. Quels que soient leurs motifs, les crises ont toutes les caractéristiques communes suivantes qui se retrouvent dans le scénario :

- \* *pratiquement tous les autres points du programme passent au second plan;*
- \* *la rapidité d'action devient essentielle;*
- \* *tout converge vers l'orientation et la survie politique;*
- \* *les gens comptent sur les gouvernements pour diriger et agir;*
- \* *la souveraineté et le statut international sont en péril;*
- \* *les recettes chutent.*

#### Quelques défis à relever dans l'éventualité d'une crise :

- \* *comment préserver le statut international, les valeurs et l'indépendance du Canada;*
- \* *comment gérer la crise avec des moyens financiers limités;*
- \* *comment communiquer avec le public pour calmer les craintes, redonner l'espoir et créer l'impression que l'on va dans la bonne direction;*
- \* *comment soutenir la consultation et la négociation avec les autres gouvernements, au Canada et à l'étranger;*
- \* *comment lutter contre l'épuisement dans la fonction publique et retenir ceux et celles qui ont d'autres options;*
- \* *comment réagir promptement et efficacement pour faire face aux grands changements.*

2.1.5



### 3. CONCLUSION

Les scénarios de gestion constituent un ensemble d'outils efficaces pour encourager et faciliter la discussion et le dialogue sur l'avenir de la fonction publique, sur la gestion au Canada et même sur des questions de politiques publiques. Une foule d'auditoires devrait les trouver intéressants et utiles : les fonctionnaires, les politiciens, les parlementaires, les universitaires, les étudiants en administration publique et bien d'autres encore. Le défi est de trouver des moyens efficaces de les rendre accessibles aux autres et, en même temps, assez intéressants pour que les gens aient le goût de les mettre véritablement à l'essai.

Il s'agit d'un défi, parce que la simple lecture des grandes lignes des scénarios de gestion ne fera pas ressortir leur force ni leur utilité.

Chaque personne possède ses propres structures mentales, ses propres façons d'organiser la masse impressionnante et confuse d'informations que nous détenons au sujet du présent. De bons scénarios nous aident lorsqu'ils nous apprennent à mettre nos idées préconçues de côté, lorsqu'ils nous permettent d'oublier temporairement notre façon de penser et de commencer à voir ce qui se passe véritablement, ce que nous avons été incapables de voir auparavant.

La lecture des descriptions de scénarios pourrait nous inciter à penser à mille autres scénarios, à les considérer comme des options plutôt que comme des outils, ou encore à trouver des failles dans certaines de leurs composantes. Cette façon de réagir confirme nos structures mentales et devrait être évitée.

En outre, l'élaboration des scénarios a constitué, pour ceux et celles qui y ont participé, une expérience d'apprentissage intensif. Elle a donné lieu à des discussions et à des dialogues stratégiques inspirés par les résultats escomptés. Les leçons apprises ont été nombreuses et enrichissantes. Rendre les scénarios accessibles aux autres pose un autre défi.

L'élaboration actuelle d'une étude d'apprentissage et de mise en valeur liée aux travaux du Groupe de travail devrait permettre de relever ces deux défis.

Entre-temps, deux sections ont été incluses dans ce rapport en vue de combler le vide. La première présente un résumé de deux différentes utilisations des scénarios. La seconde décrit comment concevoir et donner un atelier d'une demi-journée pour permettre aux groupes de personnes intéressées de «faire l'expérience» des scénarios et de tester des stratégies proposées.

### Groupe de travail Liste des participants

#### Coprésidents

M. Robert J. Giroux	Président Association des universités et collèges du Canada
M <sup>me</sup> Ruth Hubbard	Présidente Commission de la fonction publique

#### Membres

M <sup>me</sup> Amelita A. Armit	Directrice exécutive de la gestion ministérielle et Secrétaire générale Commission de la fonction publique
M <sup>me</sup> Sophie Bélanger	Directrice générale Services frontaliers des douanes Service des fonctions de gestion Douanes, Accises et Impôt
M. Mondher Benhassine	Direction du développement commercial Ministère des Affaires indiennes et du Nord
M <sup>me</sup> M. Bloodworth	Sous-greffier Sécurité et Renseignement, et Conseiller juridique Bureau du Conseil privé
M. J.C. Bouchard	Sous-secrétaire Direction des ressources humaines Conseil du Trésor
M. Otto Brodtrick	Centre For Public Management
M. André Burelle	Expert-conseil
M <sup>me</sup> Janice Cochrane	Sous-ministre Citoyenneté et Immigration Canada
M. Don Dennison	Sous-ministre Ministère de l'Environnement Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Mario Dion	Sous-ministre délégué Justice Canada
M. V. Peter Harder	Sous-ministre Citoyenneté et Immigration (Devenu par la suite secrétaire au Conseil du Trésor)
M. Ralph Heintzman	Sous-directeur (Recherche) Centre canadien de gestion
M. David Holdsworth	Secrétaire adjoint du Cabinet Gestion du personnel supérieur Bureau du Conseil privé
M. Louis Huneault	Vice-président du Groupe Livingston Services commerciaux
M. J. MacEwen	Directeur Programmes de recrutement et Administration des priorités Commission de la fonction publique
M. Warren Maidens	Directeur exécutif Groupe de travail des SM : Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir de la fonction publique
M. Norman Moyer	Sous-ministre adjoint Conseil du Trésor
M. E. Poznanski	Secrétaire du Groupe de travail des SM : Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir sur l'avenir de la fonction publique
M. Ray Protti	Sous-ministre Agriculture et Agroalimentaire Canada
M. Bill Rowat	Sous-ministre Pêches et Océans
M. Allan Sullivan	Président et directeur général ICAI
M. John Tait	Conseiller principal Bureau du Conseil privé
M. Harvey Wong	Bureau du Conseil privé
M. John Wright	Président Assurance du gouvernement de la Saskatchewan

## 4.2 Comment utiliser les scénarios

Les scénarios sont conçus comme un langage commun que l'on peut utiliser pour encourager le dialogue et la discussion stratégiques et pour améliorer le processus décisionnel. Ils peuvent surtout nous aider à produire et à tester des stratégies et des solutions de rechange et à tracer une orientation stratégique générale.

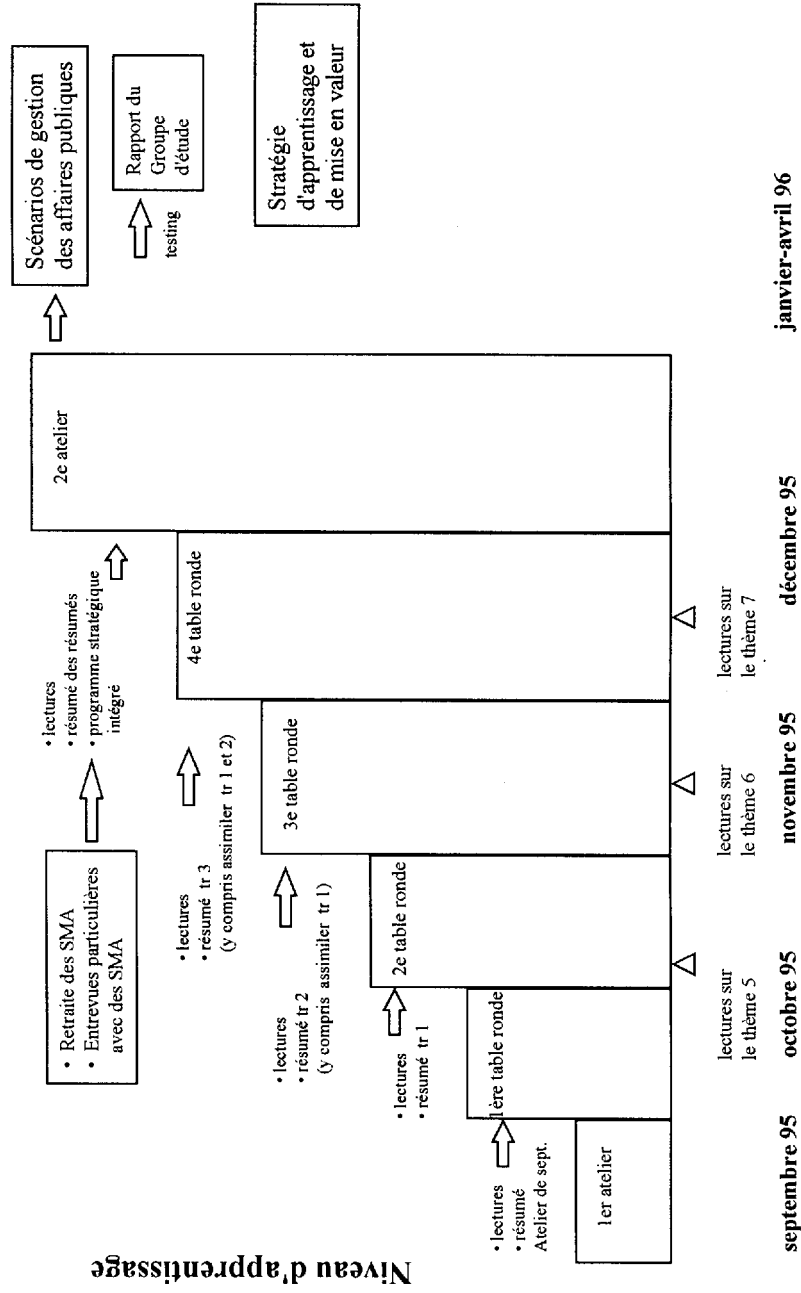
Pour tester les solutions de rechange avec les scénarios, il faut :

- \* choisir le plan d'action (stratégie ou politique) suivi ou envisagé;
- \* pour chaque scénario, déterminer :
  - les menaces et les possibilités du scénario;
  - les forces et les faiblesses du plan d'action (stratégie ou politique) s'il était suivi pendant dix ans;
  - si les résultats obtenus correspondent aux résultats voulus;
- \* déterminer les modifications qu'il faudrait apporter au plan d'action pour qu'il colle mieux à chaque scénario;
- \* analyser la façon de corriger le plan d'action retenu pour qu'il produise les meilleurs résultats (les résultats souhaités) quel que soit le scénario.

Si nous voulons utiliser les scénarios de gestion pour examiner l'orientation stratégique et pour savoir si la destination est bien celle que nous voulons atteindre et comment changer de cap, nous devons nous demander :

- \* lequel des scénarios a le plus de chances de se réaliser si on laisse les choses suivre leur cours actuel;
- \* lequel des scénarios serait le plus souhaitable pour l'avenir;
- \* ce qu'il faudrait changer pour passer du scénario le plus probable au scénario préféré;
- \* quel plan d'action suppose le changement désiré.

## Les scénarios de gestion : déroulement du processus d'apprentissage





## Atelier sur l'utilisation des scénarios de gestion

### Activités préalables

- Distribuer à tous les participants une copie des objectifs de l'atelier, des heures et de la durée de l'atelier ainsi que de l'ordre du jour.
- Réserver la salle, obtenir les tableaux de conférence, prévoir les rafraîchissements, etc.

### Présentation et examen des objectifs de l'atelier

- Souhaiter la bienvenue aux participants et leur demander de se présenter.
- Donner un aperçu des objectifs de l'atelier, à savoir :  
*«Déterminer l'utilité des scénarios comme outils d'amélioration de la qualité du dialogue et de l'analyse stratégiques en appliquant les trois scénarios à certains aspects de la gestion de la fonction publique.»*
- Souligner que l'atelier sera couronné de succès s'il permet aux participants de comprendre les trois scénarios (trois perspectives d'avenir possibles) et les différences entre chacun et d'avoir une idée de ce à quoi les scénarios peuvent servir à titre d'outils pour stimuler la réflexion et l'analyse stratégiques.

### Entrée en matière

- Passer brièvement en revue le contenu des trois scénarios : Évolution, Renaissance et Marché, ainsi que celui de la crise. Encourager les participants à poser des questions.

### Intégration des scénarios

- Diviser les participants en trois sous-groupes et assigner un scénario à chacun.
- Demander à chaque sous-groupe de prendre quarante (40) minutes pour élaborer les meilleurs arguments possibles en vue d'expliquer pourquoi leur scénario se réalise aujourd'hui, pourquoi il devrait continuer à avoir cours dans l'avenir et pourquoi, d'ici l'an 2006, il constituera la seule perspective d'avenir possible.
- Demander aussi à chaque sous-groupe de décrire les trois (3) activités de base de la fonction publique dans cette perspective d'avenir.

- Signaler aux sous-groupes que leur exposé ne doit pas durer plus de dix (10) minutes.
- Mentionner qu'un prix sera décerné au membre de chaque sous-groupe qui, de l'avis des autres membres, aura le mieux réussi à les convaincre de l'inévitabilité du scénario assigné.

### **Exposés des sous-groupes**

- Donner vingt (20) minutes (questions comprises) à chaque sous-groupe pour qu'il se prépare à présenter un rapport sur les deux aspects à l'étude en séance plénière.

### **Discussions générales**

- Après chaque exposé, encourager la discussion en vue de :
  - (i) *déterminer les activités de base communes aux trois scénarios;*
  - (ii) *cerner les différences mises au jour.*
- En dresser la liste sur un tableau de conférence.
- Remettre les prix!

### **Pause**

### **Comprendre les répercussions des scénarios**

- Demander aux participants de former les trois mêmes sous-groupes.
- Demander à chaque sous-groupe d'imaginer qu'il est en l'an 2006, que son scénario s'est réalisé et que l'orientation proposée a été adoptée par le gouvernement en 1996.

Demander à chaque sous-groupe de répondre aux trois questions suivantes à la lumière de son scénario :

- (i) Quelles sont les forces et les faiblesses de l'orientation que vous avez proposée et qui a été suivie au cours des dix dernières années?
- (ii) L'orientation proposée a-t-elle donné lieu aux résultats voulus?

- (iii) Quelles modifications pourraient être apportées à l'orientation proposée pour qu'elle colle mieux à votre scénario?
- Informer les sous-groupes qu'ils ont quinze (15) minutes pour se préparer.

### **Exposés des sous-groupes**

- Demander à chaque sous-groupe de présenter son rapport en séance plénière.

### **Discussions générales**

- Prendre le temps d'examiner l'orientation proposée pour chacun des trois scénarios sous les angles suivants :
  - (i) *Forces ou faiblesses communes (s'il y en a) aux orientations proposées pour chacun des scénarios.*
  - (ii) *Modifications qu'il faudrait apporter à l'orientation pour en faire la plus solide (la plus sûre) peu importe le scénario qui se réalise.*

### **Mot de la fin et évaluation**

- Demander aux participants quelles seraient leurs recommandations au sujet des prochaines étapes de l'orientation qu'ils proposent.
- En prendre note sur un tableau de conférence.
- Demander aux participants de remplir le formulaire d'évaluation.

**Liste de processus disponibles sur le marché et  
fondés sur un ensemble de scénarios existants**

Les sociétés et les experts-conseils énumérés ci-après se sont dotés de leur propre technique d'élaboration de scénarios. Même si les techniques se ressemblent, chaque société possède des méthodes qui lui sont propres et qui la distinguent des autres.

<b>Nom de la société</b>	<b>Personne-ressource / Expert-conseil</b>	<b>Exemple de scénario</b>
Centre for Innovative Leadership C.P. 1779, Rivonia 2128, Afrique du Sud	Adam Kahane	Les scénarios « Montfleury »
Meridian International Institute 250, rue Albert, Ottawa (Ontario)	Steven A. Rosell	Changer ses structures mentales
Global Business Net 5900-X, rue Hollis Emeryville, Californie É.-U.	Jay Ogilvy	Cette société se spécialise en planification de scénarios et en possède de nombreux exemples.
Centre canadien de gestion	Greg Fyffe	Nombreux exemples de planification de scénarios

## 5. BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS D'APPRENTISSAGE

*Les documents suivants ont été consultés par les membres du Groupe de travail ou par le secrétariat du Groupe de travail au cours de l'élaboration des scénarios.*

### Scénarios – Généralités

Canadian Foundation for the Americas, Which Future for the Americas?: Four Scenarios, Ottawa, 1995.

Cass, S./Schwartz, P., From Silk Road to Silicon Road: Managing the Challenges of Success in the Asia-Pacific During the 1990s, Emeryville, Californie, 1993.

Centre for Innovative Leadership, vidéo «Scénarios Montfleur» Rivonia, Afrique du Sud, 1992.

De Geus, Arie P., «Planning as Learning» dans Harvard Business Review, mars-avril 1988 (pp. 70-74).

Global Business Network, «Education and Community: Four Scenarios for the Future of Public Education» dans The Deeper News, juin 1995 (pp. 1-34).

[Kahane, Adam], «The Mont Fleur Scenarios», supplément du Weekly Mail et du Guardian Weekly, Belleville, Afrique du Sud, 1992.

Conseil du renouvellement du personnel, «Human Resources Management in the Public Service: Framework for the Future», rapport de conférence, Hull, Québec, du 8 au 10 novembre 1995.

Rosell et al., Steven A. (éd.), Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change, Ottawa, 1995.

Rossetto, Louis (éd.), Scenarios: Special Wired Edition, San Francisco, 1995.

Schwartz, Peter, «Composing a Plot for Your Scenario» dans Planning Review, vol. 20, n° 3, 1993 (pp. 4-8, 46).

Schwartz, Peter, «Using Scenarios to Navigate the Future».

Secrétariat du Conseil du Trésor, «Treasury Board Scenarios: The Future of the Public Service», Ottawa, 1995.

Wack, Pierre, «Scenarios: Shooting the Rapids» dans Harvard Business Review, novembre-décembre 1985 (pp. 139-150).

Wack, Pierre, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead» dans Harvard Business Review, septembre-octobre 1985 (pp. 72-89).

**Table ronde n° 1 : Mondialisation et nouveaux modèles de société – Discussion avec le P<sup>r</sup> Benjamin R. Barber (Université Rutgers) et l'honorable Pierre-Marc Johnson (ancien premier ministre du Québec), tenue le 3 octobre 1995**

Barber, Benjamin R., «Jihad Vs. McWorld» dans The Atlantic Monthly, mars 1992 (pp. 53-65).

Barber, Benjamin R., «The Search for Civil Society: Can We Restore the Middle Ground Between Government and Markets?» dans The New Democrat (pp. 13-17).

Barber, Benjamin R., «Service, Citizenship, and Democracy: Civic Duty as an Entailment of Civil Right» dans National Service: Pro and Con (édité par Williamson M. Evers).

Johnson, Pierre-Marc, «New Paradigms of Political Power and Life» (notes en vue d'une allocution devant l'Institut d'administration publique du Canada, Regina, 28 août 1995).

**Table ronde n° 2 : La technologie et la gestion des affaires publiques – Discussion avec le P<sup>r</sup> Sally Lerner (Université de Waterloo) et Son Excellence Kimon Valaskakis (ambassadeur et représentant permanent du Canada à l'OCDE), tenue le 14 novembre 1995**

Alperovitz, Gar, «Distributing Our Technological Inheritance» dans Technology Review, octobre 1994 (pp. 31-36).

Gans, Herbert J., «Fitting the Poor into the Economy» dans Technology Review, octobre 1995 (pp.72-73).

Lerner, Sally, «The Future of Work: Facing New Realities», mars 1994.

«Misplaced Panics» dans The Economist, 11 février 1995 (pp. 13-14).

Offe, Claus, «Full Employment: Asking the Wrong Question?» dans Dissent, hiver 1995 (pp.77-81).

«Technology and Unemployment: A World Without Jobs» dans The Economist, 11 février 1995 (pp. 21-23).

Valaskakis, Kimon, «Should the Gorging Leviathan Become Anorexic?» dans le Canadian Journal of Administrative Sciences, décembre 1987 (pp. 381-409).

Valaskakis, Kimon, «Strategic Governance: The New Global Management Challenge» 15 mai 1995.

**Table ronde n° 3 : Interdépendence des secteurs privé, public et social – Discussion avec Frances Hesselbein (présidente de la Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management) et Gordon Robertson (ancien greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet des relations fédérales-provinciales), tenue le 22 novembre 1995**

Coolidge, Shelley Donald, «Corporations Can Take Tips From Nonprofits» dans The Christian Science Monitor, 16 octobre 1995, p. 8.

Drucker, Peter F., «Really Reinventing Government» dans The Atlantic Monthly, février 1995 (pp. 49-61).

Hesselbein, Frances, «Challenges for the Social Sector», document pour l'American Cancer Society, 1995.

Hesselbein, Frances, «Strategic Leadership» dans Executive Excellence, août 1994 (pp. 13-14).

«Preparing for an Unpredictable Future» dans Index Review, troisième trimestre (pp. 2-7).

«Turning Good Intentions into Results... Principles of Leadership» dans Index Review, troisième trimestre, 1995 (pp. 34-35).

**Table ronde n° 4 : Innovation, technologies et emploi – Discussion avec le P<sup>r</sup> Luc Soete (directeur de l'Economic Research Institute on Innovation and Technology de Maastricht) et Gordon Betcherman (directeur de la recherche à Canadian Policy Research Networks Inc. et directeur exécutif d'Ekos Research Associates), tenue le 5 décembre 1995**

Betcherman, Gordon, «The Future of Work: A Synthesis of the Major Scenarios», presentation to the Minister's Roundtable on the Future of Work, Développement des ressources humaines Canada, 25 août 1995.

Freeman, C./Soete, L., «Policies for Employment: In the Long Run We Are Not All Dead» dans Work for All or Mass Unemployment?: Computerised Technical Change into the Twenty-First Century (by C. Freeman/L. Soete), London, 1994 (pp. 141-174).

## Autres

Adams, Michael, «The Kindness of Strangers: A Canadian Pollster Reflects on His Country», exposé présenté au Centre canadien de gestion, 6 octobre 1995.

Beaujot, Roderic, Population Change in Canada: The Challenges of Policy Adaptation, Toronto, 1991.

Betcherman, Gordon, «Inside the Black Box: Human Resource Management and the Labor Market».

«Beyond the Millennium: CEOs Size Up the Future» Chief Executive, janvier-février 1995 (pp. 36-43).

Bourgon, Jocelyne, Third Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, Ottawa, 1995.

Brown, Lester R., «Overview: The Acceleration of History» dans Vital Signs 1995: The Trends That Are Shaping Our Future (par Lester R. Brown et al.).

Cleveland, Harlan, «The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society» dans Public Administration Review, janvier-février 1985 (pp. 185-195).

Cobb et al., Clifford, «If the GDP is Up, Why is America Down» dans The Atlantic Monthly, octobre 1995, pp. 59-77.

Courchene, Thomas J., Celebrating Flexibility: An Interpretive Essay on the Evolution of Canadian Federalism, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1995.

Deutsch, Claudia H., «In Motivation, Nonprofits Are Ahead» dans The New York Times, 14 juillet 1991.

Drucker, Peter F., Managing in a Time of Great Change, New York, 1995.

Drucker, Peter F., Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices, New York, 1990.

Drucker, Peter F., Post-Capitalist Society, New York, 1993.

Drucker, Peter F., «The Post-Capitalist World» dans The Public Interest, automne 1992 (pp. 89-100).

Drucker, Peter F., «Six Rules for Presidents» dans The Wall Street Journal, 22 septembre 1993.

Freeman, C./Soete, L., Work for All or Mass Unemployment: Computerised Technical Change Into the Twenty-First Century, London, 1994.



Gouvernement du Canada, The State of Canada's Environment Ottawa, 1991.

Santé et Bien-être Canada, Charting Canada's Future: A Report of the Demographic Review, Ottawa, 1990.

Hesselbein et al, Frances (éd.), The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, San Francisco, 1996.

Kline, D./Burstein, D., «Is Government Obsolete?» dans Wired, janvier 1996, pp. 86-105.

Miller, Doug, «Canadians, Environment and Sustainability: Key Trends and Implications for Federal Decision-Makers», préparé pour Environnement Canada, mai 1995.

Mintzberg, Henry, The Canadian Condition: Reflections of a «Pure Cotton», Toronto, 1995.

Newman, Peter C., The Canadian Revolution: 1985-1995 - From Deference to Defiance, Toronto, 1995.

Organisation de coopération et de développement économiques, Technology, Productivity and Job Creation: Parts 1-8 (ébauche), Paris, 1995-1996.

Putnam, Robert D., Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton, 1993.

Rifkin, Jeremy, The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era, New York, 1995.

Roberts, Sam, «When Government Plays Entrepreneur» dans The New York Times, 11 décembre 1994 (pp. 1, 16).

Sherman, Stratford, «How Tomorrow's Leaders are Learning Their Stuff» dans Fortune, 27 novembre 1995 (pp. 90-94).

Simeon, Richard, In Search of a Social Contract: Can We Make Hard Decisions as if Democracy Matters?, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1994.

Skow, John, «State of the Planet: Stormy Forecast» dans Time Magazine, 30 octobre 1995 (pp. 50-65).

«Ten Hot Ideas for 1996» dans The Globe and Mail, Toronto, 4 janvier 1996 (p. B-11).

Walters, Laurel Shaper, «A Leader Redefines Management» dans The Christian Science Monitor, 22 septembre 1992 (p. 14).

**UN OUTIL DE PLANIFICATION  
PERMETTANT DE RÉFLÉCHIR SUR L'AVENIR  
DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**Rapport complémentaire**

**Décembre 1996**

## **INTRODUCTION:**

Le présent rapport complémentaire résume les mises en application des scénarios de gestion des affaires publiques qui se sont déroulées au cours des cinq mois qui ont suivi le rapport du groupe de travail, déposé en avril 1996. Il est recommandé dans ce court rapport de partager les apprentissages acquis et de faire connaître les scénarios de gestion des affaires publiques, fondés principalement sur les travaux d'un comité consultatif sur l'apprentissage et le marketing (Learning and Marketing Advisory Committee) des coprésidents, qui avait été créé à l'époque. Un exemple hypothétique des résultats découlant de la mise en application des scénarios de gestion des affaires publiques pour faire l'essai et constater les résultats d'une stratégie de renouvellement dans le secteur public, figure à l'annexe A.

Il est à espérer que les mises en application décrites brièvement ici montreront aux lecteurs intéressés de quelle façon ces outils efficaces ont été utilisés pour régler des problèmes réels, ou encore pour favoriser l'adoption d'un processus de résolution de problèmes plus créatif et moins restreint. L'exemple est donné pour les mêmes raisons.

Les recommandations des coprésidents, Ruth Hubbard et Peter Harder, sont fondées sur la mise en application des scénarios pendant une période de six mois; elles tiennent compte également des méthodes utilisées au sein de l'administration fédérale pour traiter avec l'ensemble des groupes de travail sur la gestion, institués à l'été de 1995.

## **EXEMPLES CONCRETS DE SCÉNARIOS DE GESTION DES AFFAIRES PUBLIQUES\* :**

### **I Prise de décisions et solution de problèmes:**

#### **Conférence sur la vision de la dotation - avril 1996**

- ▶ Les scénarios de gestion des affaires publiques ont été utilisés au cours du processus de planification stratégique à la Conférence sur la vision, qui a été l'activité principale de l'examen consultatif de la dotation. Les scénarios devaient aider les participants à cheminer dans leur démarche de pensée latérale et à voir sous un autre angle le processus de dotation. En outre, les scénarios ont servi à faire l'essai des points d'orientation du processus de dotation pour l'avenir, pour voir s'ils sont valables. En général, les scénarios ont été bien accueillis; les participants ont demandé à en savoir davantage sur les scénarios et que soient organisés d'autres événements au cours desquels les scénarios seraient utilisés.

---

\* Tous ces essais de scénarios de gestion des affaires publiques ont apporté de nombreux éléments d'apprentissage sur la façon de tirer le maximum des scénarios utilisés comme outil; ces éléments d'apprentissage seront compilés.

### **Direction générale des appels et enquêtes de la CFP - mars 1996**

- ▶ Les scénarios de gestion des affaires publiques ont servi à mettre à l'essai les propositions de changements à apporter au processus de recours. Par la suite, les changements proposés ont été modifiés pour que la réussite de leur mise en application soit davantage plausible, peu importe ce qui arrivera. De plus, l'essai des scénarios a soulevé des points de préoccupation à la Direction générale; des solutions ont été trouvées, ce qui a accéléré et amélioré la qualité et la rapidité du processus de recours.

### **Cours du CCG - mai 1996**

- ▶ Le Centre canadien de gestion a déjà commencé à intégrer la technique des scénarios ainsi que les scénarios de gestion des affaires publiques au Programme d'affectations de carrière, au Programme de gestion pour les cadres supérieurs et au Programme de stagiaires en gestion, pour stimuler la pensée latérale et mettre l'accent sur les questions stratégiques.

### **Industrie Canada - juin 1996**

- ▶ Le Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications a préféré les scénarios de gestion des affaires publiques aux scénarios sur la modification des modes de pensée (Changing Maps) comme moyen d'aider les cadres supérieurs à s'en tenir surtout à des stratégies à long terme et pour les aider à prendre des décisions solides en matière de politique.

### **Commissaires de la fonction publique - juin 1996**

- ▶ Un exercice « de mise à l'essai » à l'aide des scénarios de gestion des affaires publiques a été mené à la Conférence fédérale-provinciale des commissaires de la fonction publique. Les scénarios ont permis aux commissaires de réduire le scepticisme et d'utiliser un nouvel outil pour effectuer une planification stratégique et améliorer la prise de décisions.

### **Atelier du gouvernement de la Saskatchewan - septembre 1996**

- ▶ Les scénarios de gestion des affaires publiques ont servi de base de discussion et de réflexion pour décrire les différents contextes qui pourraient être ceux de la fonction publique du gouvernement de la Saskatchewan d'ici les cinq ou dix prochaines années.

Des ministres du Cabinet, des hauts fonctionnaires et des chefs syndicaux étaient au nombre des participants. Ils ont indiqué que les scénarios les ont aidés à exprimer spontanément des idées. Les ministres du Cabinet ont semblé trouver le processus très emballant, le qualifiant d'utile et d'amusant.

La CFP a fourni le matériel et une personne-ressource pour l'atelier.

### **Santé Canada - Septembre 1996**

- ▶ Santé Canada a utilisé des scénarios pour mettre à l'essai des propositions précises relatives au rôle que doivent tenir les organismes bénévoles qui oeuvrent auprès des enfants, ainsi

que les propositions portant sur le lien entre les organismes bénévoles et le gouvernement fédéral.

Des cadres supérieurs et des représentants d'organismes bénévoles étaient au nombre des participants. À leur avis, les scénarios ont servi de catalyseur pour créer une vision stratégique chez les personnes qui travaillent souvent en situation de crise, ils leur ont permis de se concentrer sur des questions cruciales qui sont souvent négligées.

Les scénarios ont permis d'élargir les perspectives, d'envisager des solutions de rechange et d'analyser leur valeur.

## **II Séances d'information et d'apprentissage:**

### **Forum 96 - mai 1996**

- ▶ Le Forum 96 regroupe des jeunes fonctionnaires qui se réunissent régulièrement pour discuter et en apprendre davantage au sujet des questions de gestion au sein de la fonction publique et des grands défis à caractère social, économique et politique auxquels est confronté le Canada. Les membres de ce groupe ont décidé de discuter des scénarios, de les analyser et de mettre en rapport les tendances remarquées au sein de la fonction publique et les caractéristiques des scénarios. L'exercice avait pour but de faire connaître les scénarios ainsi que la façon dont ils pourraient être utilisés dans le cadre d'une planification stratégique. Suite aux discussions avec les participants du Forum 96, une fois celui-ci terminé, il appert que l'exercice a été à la fois apprécié et fructueux, les buts fixés ont été atteints. Les participants sont revenus dans leurs ministères, riches d'une expérience et d'une nouvelle perspective sur l'utilité des scénarios de gestion des affaires publiques.

### **Discussion informelle - CCG - avril 1996**

- ▶ Ruth Hubbard a transmis à environ 100 cadres supérieurs de la fonction publique les résultats de l'étude menée par le groupe de travail. L'exposé a suscité beaucoup d'intérêt au sujet des scénarios de gestion des affaires publiques.

### **Discussion informelle - CCG - juin 1996**

- ▶ Martha Hynna a donné un suivi à la discussion informelle qui avait eu lieu avec Ruth Hubbard, en avril 1996. Environ 60 cadres supérieurs ont eu un exposé détaillé sur les scénarios de gestion des affaires publiques et sur les plans de marketing des scénarios et des apprentissages connexes. Par la suite, de nombreuses demandes de renseignements sur le processus de création des scénarios et sur les scénarios de gestion des affaires publiques ont été reçues.

### **Forum des SMA - juin 1996**

- ▶ Trois groupes ont utilisé les scénarios de gestion des affaires publiques dans le cadre d'un atelier sur les partenariats. Les scénarios ont enrichi la discussion, ont fourni un cadre unique et un vocabulaire commun qui ont servi aux discussions.

## **RECOMMANDATIONS**

1. Que le CCG soit le principal organisme qui transmette le processus de création de scénarios ainsi que les scénarios de gestion des affaires publiques, même s'il le fait en partenariat avec d'autres organismes de formation et de perfectionnement (p. ex. FPC).
2. Que le CCG revoie le matériel de cours des programmes PAC, PGCS, PSG, ainsi que d'autres cours choisis, dans le but d'intégrer dans les programmes la création de scénarios et les scénarios de gestion des affaires publiques, s'il convient de le faire.
3. Que le CCG analyse les « apprentissages » (p. ex. les tables rondes, les ateliers) qui ressortent du travail fait par le groupe de travail dans le but de les faire connaître davantage, s'il convient de le faire.
4. Que le CCG élabore et mette en application une stratégie ou un programme continu dans le but d'utiliser les scénarios dans l'ensemble de l'administration fédérale, dans la mesure où cette stratégie ou ce programme cadre avec l'orientation du CCG.
5. Que le CCG exerce un suivi auprès des sous-ministres en intégrant les scénarios de gestion des affaires publiques aux travaux des autres groupes de travail des sous-ministres.
6. Que le CCG ait pour tâche de communiquer avec d'autres groupes (p. ex. les syndicats d'employés fédéraux, IPAC, APEX, d'autres administrations, des universitaires et les parlementaires) dans le cadre de la stratégie globale de communications des résultats de tous les groupes de travail.

## CONCLUSIONS

L'ensemble des scénarios de gestion des affaires publiques constitue un outil efficace pour effectuer une planification stratégique et améliorer les décisions; il s'agit également d'une méthode qui nous permet de changer notre façon d'aborder les problèmes (changer nos schèmes mentaux).

Ces scénarios peuvent nous aider à améliorer le processus de planification stratégique utilisé dans l'administration fédérale, à accroître la capacité de pensée latérale au gouvernement fédéral et dans d'autres administrations et à adopter un vocabulaire unique et les mêmes schémas de pensée qui favoriseront la réflexion et la planification stratégique.

Les scénarios ne constituent pas toujours la méthode la plus simple à utiliser. Il faut, pour pouvoir le faire efficacement, y consacrer beaucoup de temps pour les comprendre parfaitement, mais cela en vaut la peine.

Les groupes qui font l'analyse de leurs initiatives de planification stratégique devraient étudier le processus d'élaboration de scénario ainsi que les scénarios de gestion des affaires publiques.

## REMERCIEMENTS

*Nous voudrions remercier très sincèrement pour leur participation les membres du Comité sur l'apprentissage et le marketing (Learning and Marketing Committee) qui a été créé une fois que le groupe de travail eut terminé la phase initiale de son projet. Ces personnes ont donné sans compter de leur temps et de leur énergie; elles ont donné des conseils très précieux qui ont permis de formuler les recommandations du présent rapport. Leur enthousiasme, leur esprit créateur et le travail inlassable qu'elles ont fait contribueront à faire connaître les apprentissages et les connaissances inestimables que les membres du Groupe de travail ont acquis. Nous aimerions remercier plus particulièrement Martha Hynna qui a accepté de présider le Comité tout en étant déjà engagée dans d'autres importants projets.*

*Voici les noms des membres du Comité directeur sur l'apprentissage et le marketing:*

*Martha Hynna (Présidente)  
SMA invitée - Projets spéciaux  
CFP*

*Judith Moses  
Directrice exécutive  
Formation et perfectionnement Canada  
CFP*

*Mary Meloche  
Directrice générale  
Politiques et Planification  
CCG*

*Warren Maidens  
Directeur exécutif  
Planification et Communications  
SCT*

*Sally Luce  
Directrice générale  
Planification stratégique, analyse et recherche  
CFP*

*Karl Koch (secrétariat du Comité)  
Planification stratégique, analyse et  
recherche  
CFP*

*Ruth Hubbard, Présidente, Commission de la fonction publique  
Peter Harder, Secrétaire du Conseil du Trésor  
et contrôleur général du Canada  
Coprésidents du groupe de travail*