

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

## **De l'étude à l'action**

Bureau du Conseil privé  
Le 19 décembre 1996

## ***TABLE DES MATIÈRES***

I AVANT-PROPOS

II OBJET

III LES GROUPES DE TRAVAIL

ANNEXE A : Les conclusions

IV QU'AVONS-NOUS APPRIS?

V LES PROCHAINES ÉTAPES

- La mise en oeuvre des recommandations
- Les priorités de la prochaine année en matière de gestion

## ***I. AVANT-PROPOS***

- Au cours de 1995, le Greffier du Conseil privé a mis sur pied des groupes de travail présidés par des sous-ministres. L'objet de ces groupes de travail était d'explorer diverses questions soulevées par suite de l'Examen des programmes et qui nécessitaient d'être approfondies afin de pouvoir faire progresser le renouveau de la Fonction publique.

Les sous-ministres étaient libres de choisir la façon dont ils entendaient s'acquitter du mandat qui leur avait été confié, ce qui les a amenés à emprunter les chemins les plus divers. C'est ainsi que certains ont opté pour des consultations à l'échelle nationale, alors que d'autres ont préféré s'en tenir aux principaux intervenants.

Certains groupes ont déposé un rapport officiel, des documents de travail et des recommandations. D'autres ont produit des instruments de travail, tels une base de données permettant d'évaluer la présence fédérale ou servant à évaluer les options possibles à partir de divers scénarios. Pour d'autres, les résultats de leurs études ont permis de faire progresser des travaux déjà en cours. C'est ainsi, par exemple, que le Groupe de travail sur la présence fédérale à l'étranger a été intégré à la Phase II de l'Examen des programmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et que les conclusions du Groupe de travail sur la planification des politiques ont été utilisées lors de la rédaction du discours du Trône.

Les études réunies des groupes de travail ont produit une foule d'analyses et d'idées grâce auxquelles le gouvernement pourrait mieux servir les Canadiens.

Tous les groupes ont maintenant terminé leur travail. Le résultat de leurs travaux et leurs recommandations convergent de façon étonnante pour ce qui est des principales conclusions. Par exemple, l'impact de la mondialisation et des progrès technologiques ainsi que la complexité et l'interdépendance des dossiers ont fait ressortir la nécessité d'une approche horizontale tant au niveau des ministères que des paliers de gouvernement, qu'il s'agisse de regrouper des services, d'élaborer des politiques ou de gérer les ressources humaines. Les thèmes communs qui se dégagent de ces travaux sont d'autant plus convaincants que les méthodes employées, elles, étaient bien différentes.

Les conclusions des groupes de travail correspondent également à celles de divers travaux effectués dans la fonction publique au cours de la même période. Dans les ministères mêmes, un nombre quasi illimité d'initiatives ont été mises en oeuvre au lendemain de l'Examen des programmes dans le but de moderniser la prestation des services, et on est souvent arrivé aux mêmes conclusions.

Une somme considérable de travail a été accompli grâce à la collaboration entre ministères. Dans bien des cas, ce sont des groupes fonctionnels interministériels qui ont étudié les questions. Par exemple, le Conseil du nouveau administratif a travaillé à diverses mesures visant à simplifier les services généraux. Le Sous-comité du CCSCT sur la gestion de l'information, le CSGIT s'est employé à découvrir comment la technologie peut faciliter le regroupement de certains services ne relevant pas nécessairement des mêmes instances; il s'est fondé pour cela sur les besoins et la durée d'utilisation des services gouvernementaux par les particuliers ou les entreprises. Le Conseil du renouvellement du personnel, quant à lui, a travaillé activement 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 des conseils régionaux qui se sont chargés de mettre au point des mécanismes de partage des responsabilités pour la prestation des services locaux et des programmes.

Les organismes centraux ont également participé à l'effort de modernisation des systèmes en place et des méthodes employées. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est chargé d'une initiative visant à évaluer la qualité des services, initiative qui a produit une documentation impressionnante sur ce que les ministères peuvent faire dans ce domaine.

Enfin, une nouvelle initiative baptisée *La relève* a été lancée. Son objectif consiste à relever le défi de bâtir une fonction publique moderne et dynamique où chaque employé partage l'engagement de laisser en héritage une institution meilleure que celle qui l'a accueilli. La modernisation de nos mécanismes de gestion des ressources humaines exige que des mesures soient prises pour préparer les futurs cadres de la fonction publique, trouver un juste équilibre entre la responsabilité personnelle et la responsabilité collective en matière de développement, examiner les questions de rémunération et de maintien de l'emploi, élaborer des stratégies dans les secteurs des communications, de l'informatique, de l'élaboration des politiques ainsi que de la recherche scientifique, et passer en revue les programmes axés sur la relève au niveau des cadres supérieurs.

- Bref, les conclusions respectives des groupes de travail, dont certaines ont des traits communs, ainsi que tout le travail accompli en parallèle nous permettront de nous concentrer sur les problèmes fondamentaux qu'aura à affronter la fonction publique au cours des prochaines années.

## ***II. OBJET***

Le présent document a pour objet :

- de dégager certains traits communs importants ressortant des conclusions des Groupes de travail des sous-ministres;
  
- de prévoir les mesures à prendre :
  - pour mettre en application les recommandations qu'ils ont formulées
  
  - pour prendre des mesures concernant les conclusions communes.

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

- Le renforcement des services d'élaboration des politiques
- Les questions horizontales
- Les modèles de prestation de services
- La gestion des services généraux
- Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir de la fonction publique
- Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique
- La présence fédérale
- La présence fédérale à l'étranger
- La planification des politiques

## ***RÉSULTATS OBTENUS PAR LES GROUPE DE TRAVAIL***

Les analyses effectuées par les groupes de travail ont donné des résultats d'une remarquable diversité. Au total, 77 recommandations bien précises ont été présentées, dont 16 portent sur la modernisation des mécanismes de prestation des services, 29 sur les moyens de renforcer la capacité d'élaborer des politiques, et 32 sur la nécessité de nous pencher sur les questions de culture organisationnelle et de gestion des ressources humaines.

Environ la moitié de ces 77 recommandations ont déjà été mises en oeuvre ou sont sur le point de l'être.

Les groupes de travail ont également fait appel à bon nombre d'intervenants de tous les niveaux et des quatre coins du pays. Plus de 3 500 personnes — 2 800 fonctionnaires et 700 clients — ont été interrogées ou appelées à siéger dans des groupes de réflexion ou de discussion. Trente sous-ministres ont participé activement aux travaux de l'un ou de plusieurs de ces groupes.

Parmi les résultats obtenus, il convient de citer :

- 5 rapports
- un document de travail sur les valeurs et l'éthique
- 50 enquêtes ou études de cas
- un instrument d'analyse par scénarios aux fins de la planification stratégique
- une base de données permettant d'évaluer la présence fédérale d'un bout à l'autre du Canada
- un aide-mémoire en vue de l'élaboration des politiques dans chaque ministère
- un aide-mémoire concernant l'établissement de partenariats
- l'apport de certains éléments au dernier discours du Trône.

L'annexe A donne un résumé du mandat confié aux différents groupes de travail ainsi que des principales conclusions auxquelles ils sont arrivés.



## ***IV. QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### **Introduction:**

Après examen, on constate que les groupes de travail en sont arrivés à des conclusions semblables sur les thèmes suivants :

- Horizontalité
- Partenariats
- Culture
- Responsabilisation
- Valeurs
- Capacité d'élaborer des politiques
- Service axé sur la clientèle
- Gestion des ressources humaines

# **QU'AVONS-NOUS APPRIS?**

## **HORIZONTALITÉ**

**1. Les pressions exercées par la collectivité canadienne et internationale, obligent le secteur public à adopter une approche beaucoup plus globale et intégrée s'il veut bien servir les citoyens et leurs représentants élus à l'avenir. Ce besoin d'intégration vaut tout autant pour l'élaboration des politiques, et la prestation des services que pour la gestion des ressources humaines.**

- Certaines pressions d'ordre financier, de même que les résultats de l'Examen des programmes, imposent au gouvernement une perspective horizontale. Pour établir une corrélation entre les ressources disponibles et les priorités gouvernementales, les ministères doivent connaître les politiques et les programmes qui s'étendent à plus d'un ministère.
- En ce climat de compressions budgétaires, les gouvernements doivent faire preuve d'imagination et puiser leurs ressources dans plusieurs ministères. Il leur faut une vue d'ensemble de l'appareil d'État pour venir à bout des chevauchements et du double emploi.
- Bon nombre des questions de politiques auxquelles les gouvernements doivent maintenant faire face dépassent le cadre des ministères et des secteurs des politiques traditionnelles. Comme les ministères travaillent dans des domaines de politiques ayant des répercussions sur plus d'un secteur, il est important qu'ils reconnaissent la corrélation qui existe entre eux, de même que la nécessité de servir les intérêts du grand public et non pas seulement ceux de leurs clients immédiats et des principaux intervenants.
- La mondialisation des marchés et de l'investissement force à harmoniser une foule de lois et de politiques en vigueur dans divers pays, d'où la nécessité de moyens permettant de passer en revue la réglementation et les programmes gouvernementaux.

*Groupe de travail sur les questions horizontales*

## **QU'AVONS-NOUS APPRIS? HORIZONTALITÉ**

- L'un des principaux défis à relever consiste à venir à bout du cloisonnement vertical qui divise l'appareil gouvernemental, d'une façon plutôt artificielle, en un volet services et un volet politiques, et à adopter à la place une approche globale qui soit vraiment adaptée aux besoins réels de la population, qui témoigne d'une sensibilisation aux problèmes de la vie courante, et à ce qui se passe ailleurs dans le monde.

### *Groupe d'étude sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*

- Les attentes de la population à l'égard du gouvernement ont considérablement changé, la compression des effectifs a fait surgir de nouveaux problèmes, et l'effet de silo au sein de l'administration gouvernementale constitue un obstacle important à la prestation des services.
- Même s'il demeure important, du point de vue des politiques, que l'organisation du gouvernement du Canada se fasse selon certaines frontières ministérielles distinctes, cela donne à la population l'impression que la prestation des services offerts par les différents ministères est fragmentée, ce qui crée un sentiment de frustration chez ceux que nous voulons servir.
- Le Groupe de travail recommande que la prestation des services se fasse selon une approche centrée axée sur la clientèle. Pour ce faire, il sera peut-être nécessaire de regrouper les services de plusieurs ministères.

### *Groupe de travail sur les modèles de prestation de services*

- À court terme, une approche plus rigoureuse et davantage axée sur la collaboration permettra de réaliser des économies considérables et d'améliorer grandement la prestation des services généraux.

### *Groupe de travail sur la gestion des services généraux*

- La question de la relève dans l'ensemble des ministères doit être traitée de toute urgence. La mise en place de programmes destinés à alimenter la relève des cadres et celle de quelques groupes fonctionnels ayant des compétences plus rares aura des avantages qui ne tarderont pas à se faire sentir.

*Groupe de travail : Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir de la fonction publique*

# ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

## ***PARTENARIATS***

**2. Pour que le gouvernement puisse remplir son rôle de gardien de l'intérêt public, il doit apprendre à recourir à d'autres intervenants dans la société. Les partenariats établis dans l'intérêt public offrent de grandes possibilités à la réforme du secteur public, tant dans l'élaboration des politiques que dans la prestation des services. Il faut poursuivre des partenariats au sein des ministères et entre les ministères; entre les paliers de gouvernement, avec le secteur privé et le secteur sans but lucratif et avec les clients et les citoyens.**

- Dans une perspective globale, les fonctionnaires sont appelés à diriger leur regard vers l'extérieur à la recherche de ce qui représente le bien public, à considérer leur mandat comme un moyen d'arriver à des fins supérieures, et ce qui est peut-être plus important que tout le reste, à s'engager résolument sur la voie du partenariat et du travail en équipe.

### *Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*

- La signification donnée au mot partenariat a changé. La plupart des innovations signalées dans les études de cas pour la prestation de services reposent sur des partenariats - entre les ministères, avec les autres paliers de gouvernement, entre les secteurs privé et public et entre celui des organismes sans but lucratif et le secteur public.
- Dans bien des cas, toutefois, les gestionnaires ont souligné leur faible expérience pratique de la gestion de partenariat, et la rareté de la documentation gouvernementale ou d'autres instruments pouvant les aider. Ces gestionnaires font oeuvre de pionniers.

### *Groupe de travail sur les modèles de prestation de services*

- De plus en plus, les Canadiens entendent participer à l'élaboration des politiques et des programmes qui touchent directement leur santé et leur bien-être. Des études de cas ont souligné l'importance que revêt la consultation des groupes d'intérêts tout au

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### ***PARTENARIATS***

long du processus d'élaboration des politiques. Il convient de trouver un juste équilibre entre les consultations interministérielles et celles qui débordent le cadre des ministères de façon à favoriser les échanges d'information sans pour autant écarter toute possibilité de limiter le pouvoir discrétionnaire des ministères.

#### ***Groupe de travail sur les questions horizontales***

- Le gouvernement devrait garder un contact étroit avec les spécialistes de la recherche stratégique de l'extérieur et promouvoir l'importance et la qualité de leur travail. Une communauté dynamique de chercheurs dans ce domaine constitue pour lui un atout précieux.
- La collaboration avec les provinces sur le plan des politiques est une question importante sur laquelle il convient de se pencher.

#### ***Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques***

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### ***CULTURE***

**3. L'un des facteurs de succès les plus importants pour réussir à transformer la fonction publique est la culture. Il est essentiel de développer une culture de collaboration et de travail d'équipe et d'abandonner la notion de territorialité. Pour y parvenir, il faut que le leadership, l'organisation du travail, les systèmes et processus internes, la formation, le recrutement et les promotions, les incitatifs et les récompenses soient établis en fonction de la valeur fondamentale qu'est le service au public.**

- Les groupes chargés des politiques au gouvernement fédéral donnent l'impression de fonctionner de moins en moins de façon collective et collégiale, les discussions interministérielles s'intéressant moins à la solution de problèmes qu'à la défense du fief du ministère. Le système actuel ne récompense pas beaucoup, et le régime de prix et de reconnaissances tend à renforcer la pensée verticale et les comportements compétitifs.
- L'élément clé de la coordination des politiques au sein de l'administration gouvernementale est la culture. Et malgré les processus et les systèmes actuels, des gens compétents ayant l'esprit d'équipe et une approche collégiale qui s'efforceraient de servir l'intérêt public pourraient réaliser de grands progrès dans la gestion efficace des questions horizontales.

#### ***Groupe de travail sur les questions horizontales***

- Le Groupe de travail sur les modèles de prestation des services a noté que, dans tous les cas qu'il a étudiés, qu'il s'agisse de succès ou d'échecs, tout dépendait de l'attitude et de la culture adoptées et favorisées. La prestation de services axés sur les citoyens exigera une attitude et une culture différentes que les sous-ministres devront être les premiers à adopter.

#### ***Groupe de travail sur les modèles de prestation de services***

- La prestation intégrée des services exigera des compétences tout aussi intégrées dans les services de première ligne, de même qu'une toute nouvelle façon de penser axée sur la perspective qu'ont les citoyens de l'administration gouvernementale.

#### ***Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique***

## **QU'AVONS-NOUS APPRIS?**

### **RESPONSABILISATION**

**4. Les citoyens ne sont pas des «clients», pas plus que l'intérêt public ne correspond aux intérêts de groupes de «clients» particuliers. Le rôle des fonctionnaires est de servir, et de le faire de manière à établir un équilibre entre les intérêts concurrents de clients et à protéger les droits des citoyens.**

- Le Groupe de travail est persuadé que le gouvernement peut, et qu'il l'a déjà fait, tirer des leçons du secteur privé en ce qui a trait à la prestation des services, mais ce ne sont pas tous les services fournis par le gouvernement qui se prêtent aux méthodes de gestion qui font le succès des milieux d'affaires.
- L'établissement d'un équilibre entre les intérêts concurrents des clients est l'un des principaux rôles du gouvernement.

#### *Groupe de travail sur les modèles de prestation de services*

- Il n'y a pas nécessairement conflit entre les nouvelles formes organisationnelles de prestation des services et les valeurs traditionnelles de la fonction publique. Ces nouveaux arrangements fonctionneront dans la mesure où les responsabilités du niveau politique et celles de la fonction publique sont claires et si les organisations participantes bénéficient d'une culture bien présente au sein de la fonction publique.
- Cette discussion (sur la différence entre citoyens et clients) nous rappelle fermement deux valeurs ou principes importants de la fonction publique, soit l'équité et l'équilibre. Dans toute transaction effectuée dans la fonction publique, un bon fonctionnaire doit être bien davantage conscient des questions d'équité que les gestionnaires du secteur privé.

#### *Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*



# *QU'AVONS-NOUS APPRIS?*

## *VALEURS*

**5. Le renouveau de la fonction publique ne pourra se faire uniquement en adoptant de nouvelles techniques et de nouvelles approches de gestion publique. Il se fera également par l'application de valeurs enracinées profondément dans notre système d'administration gouvernementale, des valeurs qui donneront à la fonction publique la confiance de la part du public dont elle a besoin au sujet de sa raison d'être et de sa nature.**

- La majeure partie des travaux a été consacrée aux questions de responsabilité du gouvernement et de la responsabilisation des fonctionnaires. Nous en sommes venus à croire que bon nombre des frustrations et des préoccupations manifestées découlent du flou entourant la responsabilité ministérielle et ce que veut dire exactement la responsabilisation, à l'obligation de rendre des comptes et le blâme.
- Il faut absolument que les fonctionnaires, à tous les niveaux, comprennent que la valeur primordiale de la fonction publique est d'être au service de la démocratie.
- Certains fonctionnaires perçoivent un écart entre les valeurs officiellement prônées et le comportement des gestionnaires de la fonction publique. Cette question a pris de l'ampleur avec la réductions des effectifs et la façon dont elle s'est effectuée.
- Rien n'est plus important pour les valeurs de la fonction publique et la motivation des employés que le leadership de la haute direction.
- Il est nécessaire d'établir un dialogue franc et honnête dans toute la fonction publique au sujet des valeurs.
- Il sera peut-être nécessaire de faire un énoncé de principes qui serait en sorte le code d'éthique de la fonction publique.

*Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS? CAPACITÉ D'ÉLABORER DES POLITIQUES***

**6. Pour améliorer notre capacité d'élaborer des politiques, il faudra mettre l'accent sur l'élaboration de politiques stratégiques et horizontales à long terme et sur l'amélioration des tribunes interministérielles chargées d'examiner ces questions. Il faut aussi se pencher sur l'importante question de la collaboration avec les autres autorités et intervenants.**

- Pour qu'il y ait amélioration dans le système d'élaboration des politiques, il faut continuellement exiger la qualité dans ce domaine.

### *Groupe de travail sur la capacité d'élaborer des politiques*

- Les organismes centraux ont un rôle important à jouer à l'égard de l'amélioration de la culture, de l'établissement de bons principes fondamentaux du processus d'élaboration des politiques et de la promotion de la mobilité et du développement de perspectives d'ensemble au sein de la collectivité chargée de l'élaboration des politiques.

### *Groupe de travail sur les questions horizontales*

- Le BCP devrait assumer le leadership de l'élaboration des politiques et coordonner cette dernière lorsqu'elle a une grande incidence sur le plan horizontal et sur les stratégies gouvernementales.
- Les ministères doivent rester au cœur des travaux d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral. Au sein des ministères, les sous-ministres et les cadres supérieurs doivent porter une plus grande attention à leurs besoins dans le domaine des politiques de même qu'à la capacité, à l'organisation et aux processus liés aux principales fonctions d'élaboration des politiques.
- Il y aurait lieu de mettre sur pied un groupe interministériel de coordination composé de SMA et d'autres personnes de même rang chargées des politiques.

### *Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques*

- Il faut apporter une attention particulière à la gestion du personnel composant la collectivité chargée des politiques.
- Il faut examiner les relations qui existent entre le gouvernement et la collectivité chargée de la recherche en politiques, et prendre des mesures visant à assurer la mise en commun des meilleures pratiques et des différentes formes de collaboration.

*Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques*

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### ***SERVICE AXÉ SUR LA CLIENTÈLE***

**7. L'engagement d'offrir un service axé sur la clientèle doit devenir partie intégrante de l'éthique de la fonction publique. Les citoyens ont accepté le fait que le gouvernement doit se limiter parmi les responsabilités qu'il assumera en leur nom. Mais en retour, les citoyens s'attendent à une meilleure gestion gouvernementale et à une meilleure qualité des services offerts.**

- Le regroupement des services autour d'un certain groupe de personnes est important. Mais il est peut-être encore plus important d'assurer un accès efficace, sans complications, à ces services.
- Il n'est pas nécessaire de réorganiser les ministères et les juridictions de fond en comble pour réaliser des progrès ou pour tenter d'obtenir des modifications législatives.
- Dans certains cas, un changement législatif est nécessaire. Deux grandes approches pourraient être adoptées : a) un rajustement des lois en ce qui a trait à la délégation de l'autorité discrétionnaire, ou b) une nouvelle loi d'application générale.
- L'établissement de contrats de prestation de services portant une définition claire du rôle, des responsabilités et des normes requises pourrait se révéler un outil efficace pour améliorer la qualité du service et le moral des employés.
- Les sous-ministres, collectivement et individuellement, doivent diriger la transition vers le service axé sur la clientèle.
- Les conseils régionaux pourraient jouer un grand rôle à l'égard de la prestation de services intégrés et des services partagés localement.

***Groupe de travail sur les modèles de prestation de services***

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### ***GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

**8. Les améliorations à la capacité d'élaborer des politiques et à la prestation des services reposent largement sur une main-d'oeuvre hautement motivée et très compétente. Il est prioritaire de moderniser la gestion des ressources humaines et d'investir dans les personnes.**

- Il est en outre nécessaire de revoir les nombreux systèmes qui gouvernent et influencent la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique pour qu'ils reflètent le genre de valeurs dont nous voulons faire la promotion.
- De toute évidence, la formation et le perfectionnement ne sont qu'un élément de tous ces systèmes. Il est clair qu'il faut, et ce jusqu'aux plus hauts niveaux de la fonction publique, acquérir l'expérience qui rendra nos dirigeants plus conscients des techniques, responsabilités et compétences nécessaires à une saine gestion des personnes.

#### *Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*

- Tous les scénarios décrivant la fonction publique de demain font état de besoins communs :
  - Recrutement et maintien en fonction des meilleurs employés
  - Révision du système de classification
  - Promotion d'une culture d'apprentissage
  - Amélioration de la mobilité
  - Systèmes de récompenses et de reconnaissance
  - Programmes appliqués à l'échelle du gouvernement en vue d'accélérer le perfectionnement et les promotions
  - Gestion de carrière améliorée
  - Relève dans le ministère et dans l'ensemble du gouvernement

*Groupe de travail : Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir de la fonction publique*

## ***QU'AVONS-NOUS APPRIS?***

### ***GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

- Il devrait y avoir un comité de gestion du personnel chargé des politiques qui aurait pour tâche d'établir des normes et de prodiguer des conseils sur les questions de ressources humaines touchant l'ensemble du personnel des politiques de même que sur le recrutement et la gestion de carrière.
- Il devrait y avoir un recrutement suffisant de jeunes agents chargés des politiques.
- Il faut établir des mécanismes pour que la mobilité interministérielle fasse partie intégrante du perfectionnement professionnel des agents chargés des politiques.
- Le CCG et Formation et perfectionnement Canada devraient se concerter pour élaborer des programmes de formation convenant aux analystes et aux gestionnaires en politiques.

#### ***Groupe de travail sur la capacité d'élaborer des politiques***

- La prestation des services devrait être intégrée aux cours de formation du CCG et de Formation et perfectionnement Canada.
- Le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique devraient examiner l'aspect prestation des services dans la stratégie des ressources humaines.

#### ***Groupe de travail sur les modèles de prestation de services***

## V. LES PROCHAINES ÉTAPES

### LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

Maintenant que chaque groupe de travail a terminé ses travaux, il est important d'intégrer les conclusions et les recommandations de chacun dans le régime normal de responsabilité. Tel que l'indique le tableau qui suit, les responsables de la mise en oeuvre des recommandations ont été désignés, et chaque ministère doit s'employer à collaborer à cette tâche.

Groupes de travail	État des travaux	Responsable de la mise en oeuvre
Le renforcement des services d'élaboration des politiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport terminé</li><li>• Comité de coordination des sous-ministres créé en juin 1996</li></ul>	BCP/Ministères
Les questions horizontales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport terminé</li><li>• Mise en oeuvre en cours</li></ul>	BCP/Ministères
Les modèles de prestation de services	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport terminé</li><li>• Plan d'action à élaborer</li></ul>	SCT/Ministères
La gestion des services généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport terminé</li><li>• Mise en oeuvre en cours</li></ul>	SCT/Ministères
Un outil de planification permettant de réfléchir sur l'avenir de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport et mise à jour terminés</li><li>• Scénarios déjà utilisés dans les activités de planification stratégique et d'apprentissage</li></ul>	CCG/Ministères
Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Document de discussion terminé</li><li>• Discussion et mise à l'essai dans toute l'administration gouvernementale</li></ul>	BCP/Ministères

La présence fédérale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusions déjà présentées; base de données en cours d'élaboration</li> <li>• Travaux intégrés dans ceux du Groupe de travail sur les modèles de prestation de services</li> </ul>	SCT/Ministères
La présence fédérale à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux intégrés dans la Phase II de l'Examen des programmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international</li> </ul>	S/O
La planification des politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conclusions ont été utilisées lors de la rédaction du discours du Trône</li> </ul>	S/O



## ***SUIVI DES TRAVAUX DES GROUPES DE TRAVAIL : ACTIONS PRIORITAIRES***

- Les groupes de travail ayant terminé leurs rapports, il est maintenant possible d'intégrer leurs conclusions aux autres activités de renouveau en cours dans la fonction publique.

### **La future fonction publique**

- Jusqu'ici, les réformes ont surtout consisté à assainir les finances publiques et à redéfinir le rôle de l'État au Canada, et celui du gouvernement du Canada au sein de la fédération. L'Examen des programmes a été l'exercice fondamental du renouveau; même si sa mise en oeuvre n'est pas terminée, une somme remarquable de travail a été abattue dans un laps de temps relativement court.
- Concentrée au début sur l'assainissement des finances et la clarification des rôles, la réforme s'engage maintenant dans une voie plus complexe, mais plus prometteuse :
  - les gouvernements au Canada sont de plus en plus conscients de leur interdépendance et de la nécessité de travailler ensemble plutôt qu'isolément;
  - la formation de partenariats avec le secteur privé, les organismes sans but lucratif, les différents intervenants et les citoyens est une solution prometteuse pour l'intérêt public;
  - les citoyens veulent entretenir un autre type de relation avec l'État. Ils souhaitent participer plus activement à l'élaboration de ses politiques, et ils veulent que, dans son rôle de fournisseur de services, l'État soit réceptif, souple et efficace et axé sur leurs besoins. Ils souhaitent l'intégration horizontale et verticale des gouvernements, afin que les services leur soient offerts sous la forme qui leur convient le mieux;

- les citoyens souhaitent une responsabilisation accrue à l'égard des résultats;
- les citoyens veulent une fonction publique qui respecte les valeurs démocratiques et éthiques, et qui agisse dans l'intérêt public.

### **Actions prioritaires**

- Les Groupes de travail ont fait ressortir quatre actions prioritaires:
  1. Moderniser la prestation des services
  2. Renforcer les services d'élaboration des politiques
  3. Gérer les ressources humaines (La Relève)
  4. Culture et leadership

## ***ACTIONS PRIORITAIRES***

### ***1. Moderniser la prestation des services***

- Repenser les modes de prestation des services sous l'angle des citoyens et, pour ce faire, revoir les plans d'affaire
- Tenter davantage d'expériences dans le regroupement de services et continuer d'innover en la matière
- Cerner et éliminer les obstacles existant sur les plans législatif, juridictionnel et administratif
- Mettre en oeuvre d'autres organismes de prestation des services
- Accélérer l'application de la technologie à la prestation des services (SCGI)
- Établir des normes de service et évaluer le rendement
- Donner suite aux recommandations du Groupe de travail sur la gestion des services généraux afin de faire des économies importantes en travaillant en commun
- Renforcer les conseils régionaux

## ***ACTIONS PRIORITAIRES***

### ***2. Renforcer les services d'élaboration des politiques***

- Poursuivre l'examen en profondeur des questions horizontales reliées aux politiques à long terme et aux questions stratégiques auxquelles fait face le Canada (Canada 2005)
- Donner suite aux recommandations du Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques en ce qui a trait à la coordination des politiques, à la mise en commun des meilleures pratiques, et à la gestion du groupe de spécialistes en matière de politiques (un groupe de coordination interministériel présidé par le BCP).
- Collaborer avec les spécialistes en recherche stratégique et avec les provinces
- Recourir davantage à des groupes de travail interministériels pour certaines questions de politiques
- Utiliser systématiquement l'aide-mémoire établi par le Groupe de travail sur les questions horizontales

## ***ACTIONS PRIORITAIRES***

### ***3. Gérer les ressources humaines - La Relève***

- Concevoir au sein des ministères des initiatives de relève pour tous les employés :
  - planification des ressources humaines
  - planification des carrières
  - diversité des expériences
- Élaborer, pour les cadres supérieurs, des profils de compétences correspondant aux nouvelles compétences et à la culture
- Gérer collectivement la planification de la relève et le perfectionnement accéléré des EX afin d'assurer une grande diversité de connaissances et d'expériences :
  - nomination des SMA à un niveau déterminé
  - programme de perfectionnement accéléré pour les EX-01 à EX-03
- Ajuster les programmes de perfectionnement et de formation du CCG et de la fonction publique aux compétences et aux valeurs de la fonction publique de l'avenir
- Examiner la rémunération et le maintien en fonction des cadres

## ***ACTIONS PRIORITAIRES***

### ***4. Culture et Leadership***

- Tenir un dialogue sur les valeurs de la fonction publique
- Étudier la question de la responsabilité des fonctionnaires envers les ministres par opposition à leur responsabilité envers leurs clients
- Attaquer la notion de territorialité en mettant tout en oeuvre pour aligner l'organisation du travail, les systèmes et les mécanismes, la formation, les critères de promotion, ainsi que les récompenses et la reconnaissance, sur les valeurs de l'approche horizontale et de la collaboration
- Explorer les possibilités de partenariat entre les ministères, avec les autres paliers de gouvernement, avec le secteur privé et les organismes sans but lucratif et avec les citoyens
- Gagner la confiance grâce au leadership et à la communication

## *MOT DE LA FIN DES GROUPES DE TRAVAIL*

- Il vaut mieux apprendre par l'expérience. Le processus continu de l'apprentissage n'est pas quelque chose qui peut se traduire dans un simple plan de changement; il n'y a pas non plus de modèle qui réglerait nos problèmes.
- La culture de l'institution est le reflet de ses valeurs propres. Les valeurs projetées par les cadres supérieurs ont plus d'impact que n'importe quelle mesure.
- Un changement de culture nécessite un engagement à long terme et des mesures cohérentes favorisant la collaboration et la collégialité à l'intérieur des ministères et entre ceux-ci.
- Tous les Groupes de travail ont fait ressortir le besoin de changement. Pour y parvenir, il faudra un leadership soutenu et concentré.

*A N N E X E A*



***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES  
SUR LE RENFORCEMENT DES SERVICES  
D'ÉLABORATION DES POLITIQUES***

**Conclusions :**

- Un mécanisme bien structuré et efficace d'élaboration des politiques horizontales au sein de l'administration fédérale est essentiel pour assurer la qualité de l'administration et de la vie publique au Canada.
- Les organismes centraux ont un rôle crucial à jouer pour qu'on mette davantage l'accent sur les questions stratégiques et les grandes questions horizontales.
- Les ministères doivent demeurer la principale tribune pour l'élaboration des politiques dans la fonction publique.
- Il convient de cerner avec plus de rigueur les résultats escomptés de chaque option en élaborant des politiques.
- Le gouvernement doit entretenir des rapports étroits avec la collectivité extérieure faisant de la recherche en matière de politiques et veiller à bien mettre en relief l'importance et la qualité de son travail.

**Mandat :**

- Passer en revue l'actuelle capacité d'élaboration des politiques dans la fonction publique
- Recommander des mesures susceptibles d'accroître cette capacité

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LES QUESTIONS HORIZONTALES***

### **Conclusions :**

- L'objectif ultime est d'instaurer l'excellence au niveau des politiques et de trouver un juste équilibre entre la responsabilité personnelle et la responsabilité collective. Des améliorations s'imposent à trois niveaux :
  - processus : veiller à ce que les principes de base retenus soient les bons
  - systèmes : renforcer les mécanismes d'élaboration et d'application de politiques de façon à établir un cadre favorisant la collaboration en matière de recherche et de développement
  - culture : obtenir de tous les secteurs de l'administration fédérale l'engagement de nourrir une culture de collaboration; à cet égard, l'engagement constant de la haute direction est l'élément le plus important.
- Faute de solutions magiques, il faudra compter sur le leadership des ministères et des organismes centraux. On pourra faire des améliorations en prenant les initiatives suivantes:
  - élaborer des plans de travail ministériels sur les questions horizontales

### **Mandat :**

- Formuler des recommandations pratiques sur la gestion des questions horizontales, en mettant l'accent sur l'amélioration de la cohérence et de la collaboration

- viser une meilleure capacité grâce à la formation et à la mobilité
- faire du travail en équipe un critère d'évaluation du rendement et de promotion.

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LA GESTION DES SERVICES GÉNÉRAUX***

### **Conclusions :**

- Une attitude de collaboration dans la prestation des services généraux permettrait à la fonction publique de réaliser des économies et des améliorations considérables.
- La volonté de renoncer à une certaine liberté de choix est une condition préalable; les économies optimales ne sont possibles que si les initiatives horizontales sont étendues à plusieurs ministères, selon un concept de groupement.
- Une approche systématique à long terme s'impose en ce qui concerne les services généraux.

### **Mandat :**

- Chercher des moyens d'améliorer la gestion des services généraux dans l'appareil gouvernemental en mettant l'accent sur les économies possibles

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LES MODÈLES DE PRESTATION DE SERVICES***

### **Conclusions :**

- Il ne suffit pas d'améliorer la prestation des services.
- Pour intégrer et améliorer les services, il est essentiel de regrouper un ensemble de services s'adressant à un certain groupe de citoyens.
- Les citoyens doivent participer activement à la conception et à la prestation des services.
- Les gouvernements, et non pas les citoyens, devraient intégrer les services, d'où l'absolue nécessité d'établir des partenariats entre les ministères, les divers paliers de gouvernement et les autres fournisseurs.
- Les obstacles se situent au niveau des champs de compétence, des organisations, de la loi et des attitudes.

### **Mandat :**

- Examiner le système de prestation des services sous l'angle du citoyen

***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES :  
UN OUTIL DE PLANIFICATION PERMETTANT DE  
RÉFLÉCHIR SUR L'AVENIR DE LA FONCTION  
PUBLIQUE***

**Conclusions :**

- L'aptitude à penser en termes de scénarios est un outil nouveau et puissant qui peut procurer des avantages réels aux dirigeants. L'élaboration et l'application de scénarios sont deux techniques extrêmement utiles qui peuvent servir dans l'immédiat.
- Les scénarios de gestion des affaires publiques conçus par le Groupe de travail ont été mis à l'épreuve et peuvent servir à :
  - évaluer diverses politiques envisagées et les stratégies d'entreprise,
  - favoriser le dialogue et les échanges d'idées nouvelles entre les principaux intervenants,
  - développer d'un commun accord des idées et des plans d'action.
- La connaissance de cet outil, qui a été mis à l'épreuve et dont on dispose déjà, et celle de son mode d'utilisation doivent être inscrits dans les programmes de formation de la fonction publique.

**Mandat :**

- Examiner les tendances qui influenceront à long terme la fonction publique
- Concevoir une série de scénarios (outils) permettant d'améliorer la gestion de la fonction publique à court, à moyen et à long terme

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LES VALEURS ET L'ÉTHIQUE***

### **Conclusions :**

- Voici les questions de l'heure les plus importantes :
  - l'évolution du principe de la responsabilité dans une démocratie parlementaire
  - les rapports entre l'emploi et les valeurs
  - les tensions dynamiques et l'harmonisation permanente des valeurs anciennes et nouvelles
  - les nouveaux dilemmes que suscitent, au plan de l'éthique, une culture de service et d'habilitation
  - les difficultés inhérentes au leadership et à la gestion des ressources humaines en période de changement.
- Les valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et humaines sont essentielles et devraient constituer un facteur d'unification de la fonction publique.
- Il est important d'entamer une discussion élargie et honnête à propos des valeurs dans l'ensemble de la fonction publique.

### **Mandat :**

- Examiner les rapports entre les valeurs existantes et les nouvelles
- Trouver des moyens d'harmoniser les valeurs existantes et les défis à relever

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LA PRÉSENCE FÉDÉRALE***

### **Conclusions :**

- Une macro-analyse révèle une juste répartition, sur la carte des points de services fédéraux, des effets de la restructuration et de la compression des effectifs.
- On recourt à d'autres modes de prestation de services pour maintenir ou rehausser la qualité de la prestation des services.
- On a mis au point un modèle de base de données devant servir à évaluer la présence fédérale partout au Canada ainsi que la nature des services offerts. Cette base de données pourrait faciliter la prise des décisions touchant la prestation des services et l'élaboration des politiques.

### **Mandate :**

- Réunir, au sujet de la présence fédérale, toute l'information nécessaire à une macro-analyse des effets possibles des compressions fédérales sur la prestation des services
- Mettre au point un modèle de cueillette de données sur la présence fédérale, ses ressources et ses services, pour appuyer les efforts en vue d'améliorer les services et l'efficacité de l'administration



## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LA PRÉSENCE FÉDÉRALE À L'ÉTRANGER***

### **État des travaux :**

- Les travaux du Groupe ont été intégrés dans la Phase II de l'Examen des programmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

### **Mandat :**

- Préparer un rapport sur la représentation du Canada à l'étranger et les programmes gouvernementaux qui y sont offerts
- Déterminer des moyens pour améliorer l'efficacité de la représentation du gouvernement fédéral à l'étranger

## ***GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR LA PLANIFICATION DES POLITIQUES***

### **État des travaux :**

- Les conclusions de ce groupe ont été utilisées lors de la rédaction du discours du Trône.

### **Mandat :**

- Fournir une évaluation des objectifs stratégiques actuels en matière de politiques
- Effectuer une étude du contexte dans lequel sont élaborées les politiques
- Proposer des stratégies à l'égard des grandes questions politiques