



---

**Treizième rapport annuel**

---

**au**

---

**Premier ministre**

---

**sur**

---

**la fonction publique du Canada**

---

Kevin G. Lynch

Greffier du Conseil privé  
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2006

**Canada**

## Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé  
Treizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction  
publique du Canada

Annuel.

1<sup>er</sup> (1991-1992)-

Publication en série électronique en version PDF.

Mode d'accès : World Wide Web.

Publ. aussi en anglais sous le titre : Thirteenth annual report to the Prime  
Minister on the public service of Canada.

Également publ. en version imprimée.

ISBN 0-662-71466-0

ISSN 1193-7637

N° de cat. CP1-1/2006F-PDF

1. Fonction publique--Réforme--Canada--Périodiques. 2. Fonction  
publique--Canada--Personnel--Direction--Périodiques. 3. Fonction publique  
2000 (Canada)--Périodiques. I. Titre.

JL106

354.71'0005

*Nota :* Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour  
désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : (613) 957-5153

ATS/ATM : (613) 957-5741

Télécopieur : (613) 957-5043

Adresse électronique : [info@pco-bcp.gc.ca](mailto:info@pco-bcp.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2006.

Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada  
K1A 0A3

Le 31 mai 2006

Monsieur le Premier ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le *Treizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Ce rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006.

Veillez agréer, Monsieur le Premier ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kevin G. Lynch'.

Kevin G. Lynch

## Introduction

C'est avec un profond enthousiasme, pour les fonctionnaires et la fonction publique du Canada, que je dépose ce *Treizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Je suis honoré que le Premier ministre m'ait demandé de diriger la fonction publique à titre de vingtième greffier du Conseil privé, et je suis conscient qu'il s'agit là d'une grande responsabilité. Je considère la fonction publique comme une institution nationale stratégique jouant un rôle essentiel dans le développement du Canada, un des pays où la qualité de vie est enviée de par le monde, où il fait bon travailler, et où nos espoirs et nos rêves peuvent se réaliser.

Durant ma carrière, j'ai constaté ce dévouement envers les Canadiens qui définit notre travail dans la fonction publique. Le savoir-faire et la souplesse dont font preuve les fonctionnaires, que ce soit au sein des ministères ou à l'échelle nationale, m'ont toujours impressionné. Malgré une grande diversité de fonctions, une mission fondamentale nous rassemble : maintenir la confiance des citoyens et servir leurs intérêts en faisant preuve d'intégrité.

La fonction publique constitue un milieu de travail unique et valorisant qui offre nombre de défis. Peu d'employeurs peuvent soutenir que le travail de leurs employés, à bien des égards, a un impact direct sur la vie des citoyens. La fonction publique, elle, peut le faire. Peu d'organisations offrent un aussi large éventail d'expériences. La fonction publique, elle, le fait. Nous devons attirer des personnes compétentes et dynamiques, et susciter leur intérêt en leur présentant les nombreuses possibilités offertes.

« [...] le fonctionariat n'est pas qu'une simple profession honorable, [...] elle est d'une importance vitale pour le bien-être de notre pays. »

Premier ministre Stephen Harper  
Le 23 mars 2006

## Regard sur la dernière année

Pendant les quatre dernières années, Alex Himelfarb a été greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique. Au nom de tous les fonctionnaires, je tiens à le remercier du leadership dont il a fait preuve et, plus particulièrement, de ses efforts au cours de la dernière année, période durant laquelle la fonction publique a fait des progrès dans de nombreux secteurs importants.

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* le 31 décembre 2005, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) a été entièrement mise en œuvre. La modernisation du régime des ressources humaines pose un jalon important de la réforme du secteur public en renforçant les principales composantes de la culture de la fonction publique, notamment la responsabilisation, l'équité et la transparence. La LMFP offre une plus grande marge de manœuvre aux ministères et aux organismes pour la gestion des employés, et ce, afin que les postes soient comblés rapidement par les bonnes personnes. Elle favorise la collaboration patronale-syndicale en offrant une base sur laquelle les gestionnaires et les employés peuvent établir des relations fondées sur la confiance. Les changements apportés mettent en lumière notre engagement fondamental à l'égard du mérite et de l'impartialité ainsi que l'importance, dans la gestion des ressources humaines, des valeurs intrinsèques à la fonction publique.

La LMFP a également porté création de l'École de la fonction publique du Canada, par laquelle nous mettons en valeur cette culture d'apprentissage – et son affermissement – auprès de tous les fonctionnaires. Elle a pour mandat de

cerner leurs besoins en matière d'apprentissage partagé, de formation, de leadership et de perfectionnement professionnel. C'est pourquoi l'École met sur pied des programmes d'apprentissage qui lui permettront de renforcer le savoir et les compétences de base. Un cours d'orientation à l'intention des nouveaux employés et une formation de base pour les gestionnaires sont déjà offerts. Plusieurs autres initiatives seront lancées.

L'initiative Service Canada a été mise en place, inaugurant ainsi une nouvelle approche en matière de services pour les Canadiens. La population étant au cœur de son mandat, Service Canada permet aux citoyens d'obtenir en un seul endroit les services dont ils ont besoin. Cette initiative simplifie le mode de prestation des services gouvernementaux. Le point le plus intéressant est sans doute son principe de base : le gouvernement doit aider les Canadiens à obtenir des services.

Au cours des douze derniers mois, la fonction publique a également apporté d'importants changements pour améliorer sa gestion interne. À l'automne 2005, une nouvelle politique sur la vérification interne a été adoptée, qui a rétabli le Bureau du contrôleur général du Canada. Grâce à une approche pangouvernementale complète, la politique a permis de renforcer et de restructurer cette fonction vitale de gestion, élargissant son autonomie au regard des ministères de même que son rôle de certification et de présentation de rapports. De plus, le processus d'achat a été consolidé, et la transparence des rapports au Parlement a été accrue grâce à des modifications au processus lié au budget des dépenses.

## **Regard vers l'avenir**

Un élément clé sur lequel repose l'avenir de la fonction publique est l'adoption du changement comme valeur intégrante de la société canadienne. Notre pays et le monde dans lequel nous vivons évoluent à un rythme sans précédent. Les fonctionnaires comprennent ce nouveau contexte, et ils sont prêts à aider le gouvernement à saisir les occasions qui en découlent. De plus en plus, les atouts tels que la souplesse et la collaboration deviennent l'image

de marque des organisations qui prospèrent dans ce nouvel environnement; nous continuerons de renforcer ces valeurs.

Lorsqu'on leur demande pourquoi ils ont joint les rangs de la fonction publique, les fonctionnaires ont des réponses variées, mais ponctuées de thèmes communs. Certains sont attirés par les nombreuses possibilités de carrière, d'autres par les occasions de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience, d'autres encore par un milieu de travail qui leur permet d'établir un juste équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Cependant, la motivation la plus répandue est probablement le désir d'améliorer la qualité de vie de leurs concitoyens et l'avenir du pays.

Les changements qui ont été apportés au cours de la dernière année, et durant les années précédentes, fournissent une base sur laquelle nous pouvons continuer à renforcer la fonction publique. Celle-ci s'adapte et évolue au même titre que n'importe quelle autre organisation saine. C'est ainsi qu'elle se renouvelle. De la même façon, les imprévus et les difficultés auxquels nous sommes aux prises de temps à autre nous permettent d'apprendre et de grandir. Et nous savons que, dans le changement, nous pouvons trouver de nouvelles façons, plus efficaces, de répondre aux besoins des Canadiens, et que nous les trouverons.

Je suis fier de ce que la fonction publique a accompli au cours des quelque trente années durant lesquelles j'en faisais partie. Cette expérience m'a appris que l'excellence est une qualité qui doit être soignée et renforcée, et non tenue pour acquise. Nous sommes jugés, à juste titre, selon notre capacité à générer des idées et à concrétiser les décisions du gouvernement. Mais pour y arriver, il faut des hommes et des femmes. En raison du vieillissement de ses effectifs et de l'arrivée de recrues, la fonction publique est en plein renouvellement. C'est pourquoi, plus que jamais, le moment est propice pour améliorer nos approches en matière de recrutement, de perfectionnement et de gestion des ressources humaines.

Une caractéristique essentielle d'une fonction publique dynamique est le leadership. On retrouve des chefs de file hors pair dans la fonction publique, et ce, à tous les niveaux de l'institution. Nous possédons une base solide sur laquelle nous pouvons compter, mais nous pouvons faire encore

mieux pour renforcer cette fonction. Le recrutement des fonctionnaires ne devrait pas se limiter à attirer des personnes compétentes et à les maintenir en poste, mais il devrait aussi chercher à créer une culture ouverte favorisant le leadership. Le mentorat, la formation, le perfectionnement et la reconnaissance sont tous d'excellents moyens de promouvoir le leadership et, par le fait même, l'excellence. Nous mettrons l'accent sur ces éléments.

Notre organisation est diversifiée, et nous devons approfondir cette diversité. Les bonnes idées sont souvent le fruit d'opinions diverses. La diversité nous définit en tant qu'individus, sur les plans de l'expérience, de la culture, de la langue, et même du lieu où nous sommes nés et avons été élevés. Comme le leadership, ces facteurs devront être pris en compte dans les stratégies de recrutement de la prochaine génération de fonctionnaires.

Le gouvernement a nettement souligné l'importance de l'imputabilité. C'est un principe qui est clair pour la fonction publique : le gouvernement doit rendre compte de ses décisions, et les fonctionnaires, des leurs. Nous sommes conscients de l'importance de l'imputabilité pour maintenir la confiance de la population, et nous nous concentrerons sur son rôle dans les activités quotidiennes des fonctionnaires.

En ce sens, le gouvernement a également insisté sur la nécessité de servir les intérêts des Canadiens de façon plus efficace, tout en tenant compte du fait que les règles et règlements excessifs pouvaient nuire à l'atteinte de ces objectifs. Des principes et des politiques qui maximisent l'efficacité et encouragent l'intégrité, mais qui en outre confèrent des responsabilités et nécessitent la reddition de comptes, sont essentiels à une fonction publique professionnelle et non partisane. L'équité, le mérite, l'ouverture et la transparence sont des termes et des valeurs qui doivent être au cœur de la fonction publique.

## Conclusion

Au cours de la prochaine année, nous continuerons de renforcer l'imputabilité et la culture de collaboration, encouragerons le leadership et ferons de l'excellence notre objectif. Dans le renouveau, nos progrès seront constants et nos actions, concrètes et coordonnées. Des résultats durables confirmeront notre réussite.

Pendant cette période de changement, le comportement exemplaire de tous les fonctionnaires, notamment des cadres, favorisera un milieu de travail sain et dynamique ainsi qu'une culture d'excellence. Notre engagement envers les valeurs communes et l'excellence dans la fonction publique aideront à déterminer notre rendement et, donc, à établir concrètement la façon dont nous pouvons continuer à accroître la confiance à l'égard de la fonction publique. Tout au long de ce processus, nous serons fiers de nos réalisations et envisagerons l'avenir avec espoir.

*« Les économies et sociétés modernes ont besoin d'une fonction publique professionnelle et neutre pour que la société puisse fonctionner convenablement. On n'a qu'à regarder les pays qui n'ont pas une telle fonction publique pour se rendre à l'évidence. Mais ce n'est pas tout. On n'a besoin que d'une rapide réflexion pour constater que la fonction publique est un facteur important de la cohésion sociale au pays. En fait, vous jouez un rôle extrêmement important et ne laissez personne vous convaincre du contraire. »*

Donald Savoie  
APEX, 2004