

# LA CONFÉRENCE JEAN EDMONDS 1996 LES FEMMES ET LE MONDE DU TRAVAIL

---

## LA VOIE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES : PROGRÈS RÉALISÉS ET DÉFIS À VENIR

*Jocelyne Bourgon*



CENTRE  
CANADIEN DE  
GESTION

CANADIAN CENTRE  
FOR MANAGEMENT  
DEVELOPMENT

La voie de l'égalité entre les sexes :  
progrès réalisés et défis à venir

***Jocelyne Bourgon***

La Conférence Jean Edmonds 1996  
Les femmes et le monde du travail

Centre canadien de gestion

Montréal (Québec)  
Le 4 mars 1996

Canada

***Pour plus d'information ou pour obtenir des copies  
supplémentaires, veuillez communiquer avec le  
Groupe de la recherche du Centre canadien de gestion***

***Par téléphone au (613) 943-8370  
Par télécopieur au (613) 995-0331***

## La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir

---

*Jocelyne Bourgon*  
*Greffier du Conseil privé et*  
*Secrétaire du Cabinet*

Chers (chères) ami(e)s, chers (chères) collègues, distingué(e)s invité(e)s. Je suis heureuse d'être parmi vous à l'occasion de la Semaine internationale de la femme, pour prononcer la troisième des conférences annuelles Jean Edmonds.

Beaucoup d'entre nous connaissons Jean Edmonds. Elle nous a laissé le souvenir d'une personne remarquable. Comme fonctionnaire, elle a été pour nombre d'entre nous une pionnière et un modèle. Son apport aux travaux du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique est bien connu. Mon allocution d'aujourd'hui est en son honneur.

Ce soir, j'aimerais m'entretenir avec vous des défis qui nous attendent avant d'atteindre l'égalité entre hommes et femmes. Mais avant, prenons quelques minutes pour nous remémorer le chemin parcouru grâce au courage et à la détermination de personnes comme Jean Edmonds.

## 2/LA VOIE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Je vais d'abord vous entretenir de la situation des femmes dans la société canadienne, et, ce qui n'étonnera sans doute personne, je parlerai ensuite de la situation de la femme dans la fonction publique.

### LES FEMMES DANS LA SOCIÉTÉ CANADIENNE

La société canadienne a fait de grand pas sur la voie de l'égalité. Nous devons ces progrès à la contribution et aux sacrifices d'hommes et de femmes qui, au cours des ans, ont lutté pour nous rapprocher de notre objectif. Ce sont les héros méconnus de la cause de l'égalité : les pères et les mères qui encouragent leurs filles à faire des études supérieures; les collègues qui croient vraiment dans l'égalité et agissent en conséquence; les conjoints et les membres de la famille qui, dans la vie de tous les jours assument une juste part des responsabilités familiales afin que chacun puisse se réaliser.

Il est important de reconnaître et de célébrer ces petites victoires parce que ce sont elles qui dureront vraiment. Elles nous donnent aussi le courage et l'énergie nécessaires pour aller encore plus loin.

### PROGRÈS ACCOMPLIS

#### *La femme et L'emploi*

La participation croissante des femmes à la main-d'oeuvre rémunérée a été l'une des tendances les plus marquantes de la société canadienne ces trente dernières années. Les femmes sont, non seulement plus nombreuses sur le marché du travail, mais elles occupent aussi une plus vaste gamme d'emplois :

- elles occupent des postes de gestion;
- elles ont des postes de décision;
- elles sont présentes dans des professions autrefois réservés aux hommes.

Ces changements ont amené une hausse de la rémunération féminine. En 1991, les femmes employées à plein temps durant toute l'année gagnaient 70 pour cent de ce que gagnaient leurs homologues masculins. Nous sommes encore loin de l'égalité, me direz-vous, mais nous avons fait beaucoup de chemin par rapport aux 59 pour cent d'il y a 15 ans.

*La femme et l'éducation*

Les progrès réalisés sur le marché du travail sont dans une large mesure le résultat des gains que les femmes ont accomplis dans le domaine de l'éducation. L'éducation a été et sera toujours la clé du progrès. En 1992-1993, les femmes représentaient 52 pour cent de tous les étudiants au premier cycle à plein temps au Canada, 46 pour cent des étudiants en maîtrise et 35 pour cent des étudiants au doctorat. Ces gains sont un gage de progrès pour le marché du travail au cours des prochaines années.

*La femme et la prise de décision*

Mais l'égalité ne se borne pas à une meilleure représentation sur le marché du travail ou une meilleure éducation. Elle touche aussi la participation des femmes aux décisions économiques et politiques à tous les niveaux de la société canadienne. Là encore, on constate une bonne série de «premières» depuis dix ans. Prenons 1993 : le Canada a eu sa première femme Premier ministre, sa première femme Vice-premier ministre et sa première femme leader du gouvernement au Sénat. Ajoutons à cela : la première Autochtone à faire partie du Cabinet, la première Noire à être élue aux Communes et la première femme à être élue premier ministre d'une province. Chacun de ces pas compte; ils s'additionnent petit à petit et finissent par faire partie de notre culture. C'est comme cela que l'on arrive à faire de réels progrès.

## LES DÉFIS

En somme, si on regarde le chemin parcouru en fait d'emploi, d'éducation ou de représentation politique, la société canadienne a considérablement changé. Il y a eu un progrès considérable au cours des quinze dernières années et nous pouvons en être fiers. Reconnaître le progrès et célébrer nos réalisations ne doit cependant pas nous faire perdre de vue les défis importants auxquels nous aurons à faire face. J'aimerais parler de trois d'entre eux.

### *Deux emplois*

Je crois que, au cours des quinze prochaines années, le défi le plus important que nous devons relever pour parvenir à l'égalité des sexes sera de repenser les valeurs et les responsabilités familiales. Depuis quinze ans, les gains réalisés par les femmes au chapitre de l'éducation ont permis des progrès substantiels. Les changements survenus sur le marché du travail, notamment par la voie législative, ont aussi contribué à instaurer un milieu de travail plus favorable. Toutefois, dans les quinze prochaines années, c'est l'attitude que nous adopterons à l'égard des responsabilités parentales et familiales qui déterminera si on peut encore progresser sur la voie de l'égalité des sexes. Nous avons tous un rôle à jouer là-dedans.

Chacun a sa propre définition de la famille, mais vous conviendrez avec moi que c'est une institution en évolution. De nos jours, dans la plupart des ménages, les deux parents travaillent. En 1990, 71 pour cent des couples ayant des enfants de moins de 19 ans travaillaient à l'extérieur de la maison. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à 30 pour cent dans cette situation 20 ans plus tôt.

La société continue de tenir pour acquis que les femmes sont les principales dispensatrices de soins dans la famille, même si nombre d'entre elles font aussi partie de la population active rémunérée. En réalité, bien des femmes ont, en fait, deux emplois : un à l'extérieur et un au foyer. Statistique Canada estime que les

femmes accomplissent les deux tiers du travail non rémunéré au Canada.

Une étude faite à l'Université du Québec à Montréal en 1995 et intitulée *Famille et travail : double statut...double enjeu pour les mères en emploi*, révèle que les femmes travaillent en moyenne 70 heures par semaine dans des emplois rémunérés et non rémunérés. Elles estiment ne pas avoir suffisamment de temps pour leurs enfants, pour elles-mêmes et même pour dormir. Ne nous y trompons pas : dans ces conditions, il sera impossible pour les femmes d'avoir autant de succès que les hommes sur le marché du travail, de bénéficier des mêmes possibilités de carrière et d'obtenir les mêmes avantages économiques. La vraie égalité commence à la maison.

#### *Parents âgés*

Un deuxième facteur que je trouve inquiétant se dessine à l'horizon : il s'agit de la responsabilité envers les parents âgés ou malades.

Si l'on se fie aux chiffres de Statistique Canada, une femme sur quatre qui a un emploi et qui, dans de nombreux cas, élève des enfants, doit aussi s'occuper de parents âgés. Cette responsabilité peut être encore plus exigeante et stressante que de s'occuper de jeunes enfants.

La société est en voie de restructurer les soins de santé. Nous tentons de faire en sorte que les personnes âgées puissent demeurer chez elles le plus longtemps possible. Nous diminuons aussi la durée des séjours à l'hôpital afin que les patients puissent réintégrer le plus rapidement possible le confort de leur foyer. Mais la société n'a pas encore apporté de réponse aux questions que ces réformes sous-tendent. Qui fournira ces services aux personnes âgées et aux membres de nos familles qui requièrent des soins? Qui sera à la maison pour veiller sur eux lorsque les deux conjoints travaillent et que les enfants sont à l'école? Quels sont les rôles respectifs des gouvernements, de la communauté, de la famille et, en particulier, des femmes?



Si l'on s'attend à ce que les femmes assument la plus grande partie de ces responsabilités, l'égalité demeurera un impossible rêve. Par la force des choses, les femmes se retrouveront avec des responsabilités subalternes et, par conséquent, avec un salaire moins élevé. Elles n'auront accès qu'à des emplois à temps partiel, plus précaires et à court terme, au détriment de leur sécurité économique à long terme.

Au cours des années qui viennent, la volonté de la société d'assurer l'égalité entre les sexes sera mise à dure épreuve.

#### *Dépendance économique*

Selon Statistique Canada, le nombre de familles monoparentales a doublé depuis vingt ans. De ce nombre, 82 pour cent sont dirigées par une femme, laquelle, plus souvent qu'autrement, vit dans la pauvreté.

Au Canada, la pauvreté porte en grande partie le visage d'une femme. On en voit des exemples chez :

- les femmes chefs de famille qui n'ont ni l'éducation ni l'expérience qui leur permettraient d'être financièrement indépendantes;
- les femmes qui, après avoir consacré des années à leur famille, se retrouvent seules et sans revenu, le travail non rémunéré n'ayant pas grande valeur sur le marché du travail après la rupture d'une famille;
- les femmes qui, en raison d'obligations familiales, ne peuvent occuper que des emplois faiblement rémunérés et à temps partiel.

Ce sont les femmes qui occupent la majorité des emplois à temps partiel au Canada, soit 69 pour cent en 1994, un chiffre qui n'a que très peu changé depuis vingt ans. Plus de la moitié de ces femmes préféreraient avoir un emploi à plein temps si elles pouvaient en trouver un et si elles avaient le temps.

En résumé, la plus importante bataille des prochaines années sur la voie de l'égalité ne se déroulera pas seulement dans le milieu de travail, mais aussi dans chaque foyer. C'est la prochaine étape de cette révolution et elle nous touchera tous, hommes et femmes.

## LES FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Maintenant, parlons de la fonction publique. Si Jean Edmonds était avec nous aujourd'hui, elle pourrait nous raconter bien des anecdotes sur la vie des femmes dans le passé au sein de la fonction publique. Elle nous rappellerait qu'il n'y a pas si longtemps, dans les années 50, les femmes qui prenaient mari devaient quitter leur poste pour faire de la place aux hommes qui revenaient de la guerre.

Elle ajouterait peut-être que, même dans les années 70, on rappelait aux femmes qui joignaient la fonction publique que leurs ambitions devaient rester modestes. Bien sûr, on appréciait leur travail, mais il fallait bien comprendre qu'elles ne pouvaient aspirer aux postes supérieurs que les questions qui se transigeaient aux plus hauts niveaux de la fonction publique étaient de la première importance et avaient une incidence sur tous les Canadiens. Ces attitudes ont poussé les femmes comme Jean Edmonds à travailler encore plus fort pour éliminer les obstacles.

C'est également à cette époque que de plus en plus de femmes, ayant reçu une bonne instruction et une bonne formation professionnelle, ont commencé à gravir les échelons de la fonction publique. Ces femmes ont transformé le milieu de travail, en imprimant leur marque personnelle en tant que femmes et en tant que femmes gestionnaires.

## PROGRÈS RÉALISÉS DEPUIS 1990

En 1990, le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique nous a aidées à

## 8 / LA VOIE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

concentrer nos actions pour aller encore plus loin. On pouvait y lire quatre recommandations :

- prendre au sérieux l'équilibre entre les sexes;
  - considérer l'absence d'équilibre entre les sexes comme un problème de gestion et non comme une question féminine marginale;
  - mettre en oeuvre des améliorations systémiques;
- 3 s'attaquer aux attitudes et à la culture organisationnelle.

Quels en ont été les résultats? Tout comme dans la société canadienne dans son ensemble, on a vu une amélioration progressive de la représentation féminine aux niveaux supérieurs de la fonction publique depuis la publication du rapport du Groupe de travail en 1990. Ainsi :

- 17 pour cent des sous-ministres étaient alors des femmes; elles représentent aujourd'hui 30 pour cent de ce groupe;
- 11 pour cent des dirigeants d'organismes fédéraux (incluant les sociétés d'État), nommés par le gouverneur en conseil, étaient alors des femmes; elles représentent aujourd'hui 22 pour cent de ce groupe;
- 9 pour cent des sous-ministres adjoints étaient alors des femmes; elles représentent aujourd'hui 15 pour cent de ce groupe;
- 14 pour cent de la catégorie de la gestion étaient alors des femmes; elles représentent aujourd'hui 19 pour cent de ce groupe.

En outre, les femmes sont présentes dans des postes non traditionnels. Dans la fonction publique tout comme dans le système politique, nous avons aussi notre liste de «grandes premières» :

- Louise Fréchette, première femme sous-ministre à la Défense nationale;
- Jean McCloskey, première femme sous-ministre au ministère des Ressources naturelles;

- 3 Janet Smith, qui préside nos activités aujourd'hui, première femme à diriger le Centre canadien de gestion;
- Mary Simon, première femme inuit à être nommée ambassadeur;
- Agnes Bishop, première présidente de la Commission de contrôle de l'énergie atomique.

Et j'en passe.

En plus des gains au chapitre de la représentation féminine, nous avons aussi amélioré nos pratiques et nos systèmes. Par exemple :

- La disposition dite du «Parachutekhaki» de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a été abrogée.
- La réforme des pensions favorise les employés à temps partiel, domaine où les femmes sont en majorité.
- La politique sur le harcèlement a été révisée dernièrement en vue de la rendre plus efficace.

Les ministères et organismes ont accompli des progrès énormes. Ainsi :

- Le Centre canadien de gestion a mis sur pied un programme destiné à préparer les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi en vue de leur passage à des postes de direction dans la haute fonction publique.
- Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien a aidé 27 femmes de la catégorie du soutien à passer à des postes d'agent.
- Ressources naturelles Canada a établi un projet visant à accroître la représentation des femmes dans les postes de techniciens et de professionnels.
- Le ministère de la Défense nationale a lancé une initiative visant à placer des femmes dans des postes d'adjointes dans des ateliers d'usinage afin qu'elles acquièrent en deux ans les compétences nécessaires pour devenir ouvrières-machinistes.

Nous avons donc accompli des progrès depuis 1990. Il ne faut pas oublier que ces gains ont été faits au cours d'une période d'austérité et de compressions d'effectifs au sein de la fonction publique. Nous avons bien travaillé. Mais, comme dans toute la société en général, il reste beaucoup à faire. Permettez-moi de mentionner trois défis que nous devons relever.

#### LES DÉFIS DE L'AVENIR

##### *Représenter la société canadienne*

En premier lieu, la fonction publique est une institution à nulle autre pareille parce qu'elle sert tous les Canadiens et Canadiennes. Pour nous, l'action positive n'est pas simplement un programme ou une politique; c'est une nécessité. Pour bien servir les Canadiens et Canadiennes, la fonction publique doit représenter la société dans son ensemble. Elle doit être composée de femmes et d'hommes venant de toutes les régions du pays, d'origines ethniques différentes, de milieux différents et d'expérience différente.

Nous avons beaucoup fait sans devoir recourir à des mécanismes comme le contingentement des emplois, même en période de compression des effectifs. Nous avons plutôt créé un environnement qui ouvre des possibilités à tous. Nous devons continuer dans cette voie.

Au cours des prochaines années, les réductions de personnel cesseront et, étant donné que bon nombre d'employés se préparent à la retraite, nous recruterons activement en vue de reconstituer nos effectifs à tous les niveaux. Cela nous offrira une occasion sans précédent de modifier le profil démographique de la fonction publique du Canada et d'atteindre l'objectif que nous nous sommes fixé, une meilleure représentation de la population canadienne. Il sera impératif de saisir cette occasion pour progresser davantage.

*Transformer le milieu de travail*

En second lieu, nous devons continuer de transformer notre milieu de travail pour qu'il soit plus ouvert aux femmes. Malgré les progrès que je viens de décrire, nombre de femmes considèrent qu'elles font toujours face à un environnement hostile qui n'est pas sensible à leurs besoins.

Nous avons apporté de nombreux changements aux systèmes et aux lois, la situation des femmes s'améliore, mais nous devons également changer les attitudes et les valeurs.

*Responsabilité parentale*

En troisième lieu, il y a la question des fonctionnaires et de leurs responsabilités parentales.

Les pressions qui s'exercent sur les familles canadiennes et que j'ai mentionnées plus tôt, sont également importantes pour nos employés. Nous devons aider nos employés à s'acquitter de leurs responsabilités parentales d'une manière plus équitable.

Dans notre milieu de travail, on s'attend à ce que les femmes utilisent leurs congés parentaux pour voir aux besoins de leur famille. Je note avec étonnement que plusieurs hommes s'inquiètent de la réaction qu'une demande semblable susciterait dans leur milieu de travail. L'égalité suppose un changement d'attitude tant vis-à-vis des hommes que des femmes, en particulier lorsqu'il s'agit d'obligations familiales.

CONCLUSION

Comme je le mentionnais au début de mon allocution, nous célébrons actuellement la Semaine internationale de la femme et, le vendredi 8 mars, ce sera la Journée internationale de la femme. C'est le moment de célébrer les réalisations des femmes et les

progrès réalisés vers l'égalité. C'est également le moment de nous pencher sur les mesures à prendre à l'avenir. Il reste beaucoup à faire.

Le thème retenu cette année par le gouvernement du Canada à l'occasion de la Journée internationale de la femme est «Stratégies pour l'égalité : la gestion du changement\*». Il illustre la situation dans laquelle se trouvent les Canadiens et Canadiennes en cette période de mondialisation, de restructuration et de changements technologiques.

Un des grands défis des prochaines années consistera à continuer sur notre lancée afin que l'égalité des femmes soit une réalité durant une période de profonds bouleversements sociaux. Il n'est pas question de revenir en arrière. Il faut protéger les progrès réalisés par le passé, et il ne tient qu'à nous de continuer dans cette voie.

## Biographical Note

---

Mme Jocelyne Bourgon was appointed Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet in March 1994.

From 1975 to 1989, she assumed various positions of increasing responsibility with the Departments of Fisheries and Oceans and Regional and Industrial Expansion, the Federal-Provincial Relations Office and the Department of Energy, Mines and Resources.

Mme Bourgon was appointed Deputy Minister of Consumer and Corporate Affairs in 1989. Subsequently, she served as Associate Secretary and Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations. Later, she was President of the Canadian International Development Agency and Deputy Minister of Transport.

Mme Bourgon attended the University of Montreal and the University of Ottawa.



## Publications du CCG en gestion publique

---

Numéro:

### Les conférences John L. Manion

- P56F La Conférence John L. Manion, 1995  
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction,  
*Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion, 1994  
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion, 1993  
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du  
gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion, 1992  
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*,  
1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion, 1991  
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la  
fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03
- Les conférences Jean **Edmonds** : les **femmes et le monde du travail**
- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996  
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir  
*Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995  
«C'est maintenant le tour des femmes», *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994  
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*,  
1994/10

### L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne,  
*Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions  
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :  
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Les valeurs dans la fonction publique, *Centre canadien de gestion*, 1994/06

### L'équité et la diversité

- Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,  
*Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins*, 1994/10
- P39F -Version intégrale
- P40F — Résumé

### Négociation et gestion des conflits

- P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford*, 1994/06

## Publications du CCG en gestion publique

---

### Numéro:

#### Les conférences John L. Manion

- P56F La Conférence John L. Manion, 1995  
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction,  
*Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion, 1994  
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion, 1993  
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du  
gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion, 1992  
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*,  
1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion, 1991  
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la  
fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

#### Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996  
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir  
*Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995  
«C'est maintenant le tour des femmes», *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994  
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*,  
1994/10

#### L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne,  
*Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions  
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :  
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Les valeurs dans la fonction publique, Centre canadien de gestion, 1994/06

#### L'équité et la diversité

Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,  
*Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins*, 1994/10

P39F -Version intégrale

P40F — Résumé

#### Négociation et gestion des conflits

- P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford*, 1994/06

**Apprentissage et perfectionnement des cadres**

P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme? *Ole Ingstrup*, 1995/02

L'apprentissage permanent : un rapport du CCG,1994/05

P34F — Version intégrale

P35F — Résumé

Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial, *Peter Larson, Robert Mingie*,1992/10

P24F — Rapport détaillé

P17F — Points saillants

P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge*,1991/06

**La gouvernance dans un environnement en évolution**

P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à que2 point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger*,1996/05

Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique, *Christopher Pollitt*

P53F -Version intégrale, 1995/07

P59F — Résumé, 1995/10

P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, B. Guy *Peters, Donald J. Savoie*, 1995/07

P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup*, 1995/03

P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Repenser le gouvernement, *Centre canadien de gestion*, 1994/12

P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale, B. *Guy Peters*,1993/12 (Réimprimé 1995/03)

Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*

P30F -Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)

P44F — Résumé, 1994/ 11

P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore, B. *Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1993/11

**Les politiques et ta gouvernance**

P62F La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, B. *Guy Peters*, 1996/06

P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, 1996/01

P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*,1995/10

**Deputy Ministers and Strategic Management**

- P32E Ministerial Chiefs of Staff in 1990: Profiles, Recruitment, Duties and Relations with Senior Public Servants, *Micheline Plusse*, 1994/04
- P23E Strategic Management in the Public Service: The Changing Role of the Deputy Minister, *Frank Swift*, 1993/11
- P22E Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec, *Mohamed Charif, Michel Paquin*, 1993/11
- What is Public Management? An Autobiographical View, *A.W. Johnson*
- P21E — Complete Version, 1993/05 (Reprinted 1994/12)
- P28E — Summary, 1993/05
- How Should the Performance of Senior Officials be Appraised? The Response From Federal Deputy Ministers, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03
- P19E — Complete Version
- P27E — Summary
- P7E The Changing Profile of Federal Deputy Ministers, 1867 to 1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

**The Consultation Process**

- P42E Managing a Royal Commission: A Planning and Organizational Model Derived from the Experience of the Royal Commission on National Passenger Transportation, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10
- P15E The Constitutional Conferences Secretariat: A Unique Response to a Public Management Challenge, *Peter Harrison*, 1992/06
- P14E Consultation: When the Goal is Good Decisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06
- P10E Citizen's Forum on Canada's Future: Report on the Consultative Process, *Wendy Porteous*, 1992/03
- A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03
- P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
- P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants
- P8E Public Managers and Policy Communities: Learning to Meet New Challenges, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

**Service and Quality**

- P25E From Policy to Performance: Implementing Service Quality Improvements in Public Sector Organizations, *Tim Plumpton, Donald Hall*, 1993/10

Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Cni,  
G. Bruce *Doern*, 1992/ 12

P18F — Version intégrale

P26F — Résumé

**La restructuration et l'amélioration des processus**

P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?

*Ole Ingstrup*, 1995/04

**La dimension humaine de la gestion**

P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette*,

*Eric Phillips-Beaudan*, 1994/ 11

**Gérer l'évolution de l'organisation**

P48F Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix,

*David Shepherdson*, 1995/04

P16E Managing Public Sector Divestment, *Taïeb Hafsi, Jan J. Jørgensen*,

1992/06 [Résumé en français]

P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada,

Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992

P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services

correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les*

*détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991

P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03

[Résumé en français]

**Organismes de service spéciaux**

P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*,

1996/04

P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux,

*J. David Wright, Graeme Waymark*, 1995/08

P54F -Version intégrale

P55F — Résumé

**Historique des organismes**

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*,

1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board:

The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03 [Résumé en français]

**Autres publications**

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*,

1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers

d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02