

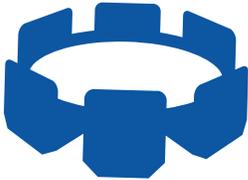
Dix postes difficiles 2010

PROFIL DE POSTES DE LEADERSHIP AU SEIN
DE LA FONCTION PUBLIQUE
DU CANADA



Public Policy Forum
Forum des politiques
publiques

forumpp.ca



Le Forum des politiques publiques

Vers une meilleure gouvernance

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par la voie d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Issus de l'entreprise, du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum des politiques publiques s'est taillé une réputation de facilitateur neutre et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants aux fins d'un dialogue constructif. De plus, le Forum administre un programme de recherche qui fournit des renseignements objectifs à l'appui de la prise de décision collective. En encourageant l'échange de renseignements et l'établissement de liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum aide le Canada à adopter des orientations futures dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui se présentent à nous.

© 2010, Public Policy Forum
1405-130, rue Albert
Ottawa, ON K1P 5G4
Tél : 613.238.7160 Téléc : 613-238-7990
www.forumpp.ca

ISBN 978-0-9782281-5-6
This document is available in English: www.ppforum.ca

Concept de John Macaulay

Table des matières

Au sujet du présent rapport	i
Un message de CGA-Canada	ii
Avant-propos – La nature évolutive du leadership	1
Introduction	5
Gestion dans la fonction publique	6
Sélection des dix postes difficiles	12
Profil de dix postes difficiles	15
Directrice générale régionale Maritimes, Pêches et Océans Canada	16
Sous-ministre adjoint Services consulaires et gestion des urgences, Affaires étrangères et Commerce international Canada	19
Sous-ministre adjointe Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits, Santé Canada	22
Sous-ministre adjointe Ressources humaines, Ressources humaines et Développement des compétences Canada	25
Sous-ministre adjoint principal Politiques et orientation stratégique, Affaires indiennes et du Nord Canada	28
Sous-ministre adjointe Spectre, Technologies de l'information et des télécommunications, Industrie Canada	31
Sous-ministre adjoint Finances et services du Ministère, ministère de la Défense nationale	33
Secrétaire adjointe du Cabinet Secrétariat des communications et de la consultation, Bureau du Conseil privé	36
Sous-ministre adjoint Maladies infectieuses et mesures d'urgence, Agence de la santé publique du Canada	39
Secrétaire adjoint Gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor	42
Conclusion	45
Le leadership est-il aujourd'hui différent dans la fonction publique fédérale?	46
Annexes	49
Annexe A: Consultation	50
Annexe B: Entrevue	51
Annexe C: Commanditaires du projet	53

Au sujet du présent rapport

En 2002, le Forum des politiques publiques a publié un rapport intitulé *Dix postes difficiles*, décrivant certains des rôles de haute direction les plus exigeants au sein de la fonction publique fédérale. Le Forum souhaitait ainsi attirer l'attention sur certaines fonctions particulières et inviter les lecteurs à « apprécier à quel point les postes de cadres supérieurs de la fonction publique peuvent être complexes ». L'ouvrage faisait écho au rapport intitulé *The Prune Book: The 100 Toughest Management and Policy Making Jobs in Washington* (Le livre violet : les cent emplois de gestion et d'élaboration des politiques les plus difficiles à Washington), publié régulièrement par le Council for Excellence in Government depuis 1988. Le Prune Book répond en quelque sorte au Plum Book (Livre prune), publié tous les quatre ans par le Congrès, dans lequel sont énumérés 7 000 postes de la fonction publique américaine qui peuvent être pourvus sans concours.

À l'époque du premier rapport sur les *Dix postes difficiles*, les auteurs avaient décrit certains des postes exigeants de la fonction publique fédérale croyant que ces postes étaient méconnus du public ou du gouvernement. Aujourd'hui, après presque une décennie, les nouvelles obligations redditionnelles, l'amélioration de la transparence, les examens minutieux et le renouvellement de la fonction publique ont tous contribué à accroître l'attention des médias, du Parlement et des canadiens sur les agissements des hauts fonctionnaires. Compte tenu de ces changements, nous décrivons aujourd'hui les difficultés, la complexité et la nature décisive de certains des postes essentiels du gouvernement dans un nouveau contexte. De plus, nous croyons que les *Dix postes difficiles 2010* permettra au lecteur de mieux connaître et de mieux comprendre l'importance critique d'une gestion efficace du secteur public.

Favoriser la compréhension entre les gens qui travaillent pour l'administration publique et ceux de l'extérieur constitue l'un des principaux objectifs du Forum des politiques publiques. Je ne doute pas que la présente publication contribuera à cette compréhension et offrira en outre une nouvelle perspective sur l'évolution du leadership au sein de la fonction publique.

Bien que nous n'ayons concentré notre attention que sur certains postes de la fonction publique fédérale, nous sommes convaincus que les leçons tirées de nos recherches s'appliquent aux cadres dirigeants de toutes les administrations au Canada.

Je tiens à souligner la collaboration de certaines personnes et organisations, et à les remercier de leur contribution au présent rapport. D'abord, nos partenaires, sans qui la production du rapport n'aurait pas été possible :

- **CGA-Canada**
- **Oliver Wyman, Canada**
- **Gowlings** (qui, dans le cadre de son soutien exceptionnel, a organisé le lancement officiel du présent rapport à Ottawa)
- **Lynton (Red) Wilson** (a donné le coup d'envoi au projet)
- **Le Bureau du Conseil privé**

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance pour les conseils, les encouragements et le soutien de nombreux membres, actuels et anciens, du Forum et de la fonction publique canadienne (une liste complète est fournie à l'appendice A). Je remercie aussi tous ceux et celles qui ont répondu à notre sondage et qui ont participé aux entrevues menées dans le cadre de nos recherches.

De même, je tiens à remercier tout particulièrement mon équipe formidable au Forum des politiques publiques. En particulier Aaron Good, vice-président, pour son leadership et la réalisation de la majorité des entrevues liées aux dix postes difficiles. Mary-Rose Brown a assuré un soutien exceptionnel à la recherche et à la coordination générale du projet. J'aimerais de plus souligner la contribution de Paul Ledwell, Matt LeBlanc, Jonathan Dignan et Geoff Poapst.

Nous nous sommes tous donnés corps et âme à ce projet.

David Mitchell
Le Président-directeur général
Forum des politiques publiques
19 octobre 2010

Un message de CGA-Canada

L'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada) est heureuse d'avoir participé à la publication du rapport intitulé *Dix postes difficiles 2010*.

Dans la mise à jour de son rapport de 2002, le Forum des politiques publiques a véritablement réussi à cerner les difficultés uniques liées à l'évolution du leadership dans le secteur public, des changements qui ont d'ailleurs probablement été plus importants au cours des dix dernières années que jamais auparavant. Avec son rapport probant, le Forum a tenu toutes ses promesses en mettant en évidence les éléments qui différencient chaque poste et qui les rendent tous uniquement difficiles. Le rapport contient aussi quelques surprises que nous vous invitons à découvrir.

À titre de chefs de file dans le secteur public et le secteur privé, les comptables généraux connaissent bien l'évolution rapide de chaque milieu. Grâce à la formation professionnelle axée sur les compétences offerte par CGA-Canada, chaque CGA est pleinement en mesure de répondre aux besoins en évolution des clients et des employeurs, sans remettre en question l'intérêt public ou la confiance du public.

CGA-Canada est fière de commanditer la présente initiative et de s'associer au Forum des politiques publiques. Nous croyons que les *Dix postes difficiles 2010* contribuera grandement à promouvoir une meilleure compréhension de l'importance du leadership du secteur public et de la fonction publique.

À titre de membre de longue date du Forum des politiques publiques, nous tenons à féliciter M. David Mitchell et son équipe pour leur excellent travail.

Cordialement,

Le président et chef de la direction,



Anthony Ariganello, CPA (DE), FCGA
President & Chief Executive Officer,
CGA-Canada

 Association des comptables
généraux accrédités
du Canada

Avant-propos — La nature évolutive du leadership

Jason Ducharme

**Associé, chef de la Section du secteur public,
Oliver Wyman, Toronto**

Dès le début des préparatifs en vue d'une nouvelle version des *Dix postes difficiles*, j'ai été enthousiaste et heureux à l'idée de participer. Après plus de 25 années de collaboration avec des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs de sociétés d'État, je n'ai aucune hésitation à affirmer que les difficultés et les choix auxquels doivent actuellement faire face les responsables du secteur public sont d'une ampleur sans précédent et nécessitent une attention urgente.

La mise à jour du rapport n'aurait pu être effectuée à un meilleur moment. Pensons au rôle vital qu'a joué le secteur public pour répondre à des événements mondiaux comme la crise financière de 2008, le déversement de pétrole de BP dans le golfe du Mexique et les déficits inégalés dans de nombreux pays, et ce, sans compter l'orientation qu'il doit donner aux changements fondamentaux dans des domaines comme la réforme des soins de santé et la sécurité nationale. Et la liste continue. Ce sont des enjeux comme jamais auparavant, où l'échec aurait des répercussions jamais vues. Aucun citoyen ni aucune organisation ne peut se soustraire aux bienfaits d'une excellente gestion au sein du secteur public ni aux torts causés par une mauvaise administration des intérêts publics. Compte tenu des questions cruciales nécessitant une réponse, il est temps pour nous d'approfondir notre compréhension du leadership au sein du secteur public. Quelles sont les difficultés? Comment les meilleurs leaders réussissent-ils? Pourquoi souhaite-t-on occuper ces postes?

Débutons par une vérité évidente : le leadership dans le secteur public ne suit pas une recette unique. Les dirigeants du secteur public canadien doivent accepter des compromis difficiles, maîtriser une grande complexité, faire l'objet de vérifications minutieuses, gérer un éventail extrêmement divers d'intervenants, motiver

leur personnel, bâtir d'excellentes équipes et concilier différentes priorités, et ce, sans jamais cesser d'offrir d'excellents services aux Canadiens. Le rapport sur les *Dix postes difficiles 2010* a d'ailleurs le mérite de ne pas suggérer de solution de facilité au problème du leadership exemplaire à assurer dans le secteur public. Ce qu'il offre, par contre, ce sont des aperçus des difficultés propres à ces postes, les facteurs de réussite critiques pour chacun et les thèmes qu'ils partagent. Le présent document donne aussi un point de vue sur l'évolution de ces thèmes depuis la publication originale des *Dix postes difficiles en 2002*.

Bon nombre des facteurs de réussite soulignés dans le rapport s'appliquent aussi au secteur privé. Par exemple, les recherches sur le secteur privé nous apprennent que les efforts initiaux visant à distinguer un leader d'un gestionnaire ont créé une dichotomie¹ plutôt artificielle. En effet, d'après le courant de pensée actuel, le leadership et la gestion peuvent se distinguer l'un de l'autre en tant que concepts, mais rarement dans la pratique. Un leader ne peut simplement déléguer le travail à des gestionnaires. Au contraire, les gestionnaires devraient être considérés comme des leaders et le leadership comme une gestion bien réalisée. *Dix postes difficiles 2010* insiste d'ailleurs sur le fait que les grands dirigeants, du secteur privé comme du secteur public, doivent aussi être de grands gestionnaires.

L'importance de l'esprit d'équipe constitue aussi un point commun entre le secteur privé et le secteur public, et revient constamment en tant que facteur de réussite critique tout au long du rapport. J'ai vu d'excellents dirigeants, dans les deux secteurs, bâtir des équipes efficaces et les motiver à donner un rendement maximum. Ces dirigeants ne ménagent aucun effort pour établir un langage commun et créer une vision des objectifs à atteindre par l'organisation. Ils mettent également à profit les compétences uniques de chaque membre de l'équipe. Ils font ressortir et valorisent les différentes façons de penser et de travailler de leurs collègues. Ils mettent en évidence,

1. Warren Bennis, par exemple, a commencé au milieu des années 1980 à explorer la différence entre le leadership et la gestion. Il a affirmé, entre autres, que « les gestionnaires sont des gens qui font bien les choses et les leaders sont ceux qui font la bonne chose ». Plus récemment, Henry Mintzberg a avancé que la distinction entre leaders et gestionnaires a entraîné « une surdirection et une sousgestion » des organisations, car dit-il « il est plus facile de s'émerveiller des gloires du leadership que d'essayer de réellement comprendre les réalités de la gestion. »

testent et alignent les hypothèses sur ce que l'équipe peut accomplir et les façons de travailler ensemble. J'ai également observé que les meilleurs dirigeants de tous les secteurs sont des virtuoses de la gestion matricielle (qui est adoptée dans de nombreuses entreprises, mais surtout au gouvernement). Cela nécessite une grande intelligence émotionnelle de la part des dirigeants et de leurs équipes, ainsi qu'une grande patience.

Toutefois, *Dix postes difficiles 2010* met aussi en évidence certains éléments qui différencient le secteur public du secteur privé. Par exemple :

- Les vastes répercussions des activités du secteur public, ou la chance d'améliorer l'existence de millions de Canadiens, sont très attirantes pour les dirigeants qui souhaitent « changer le monde ». Cette situation explique aussi l'une des conclusions surprenantes du rapport : malgré la nature extrêmement éprouvante des fonctions, les dirigeants ont tous affirmé en entrevue adorer leur travail. Leur engagement envers le « bien commun » contribue aussi à attirer, à inspirer et à maintenir en poste des employés qui se soucient du bien être de la société, en particulier les membres de la génération Y, pour qui le travail représente plus qu'un gagne-pain.
- La capacité de gérer des intervenants multiples aux intérêts divergents constitue une autre compétence unique et essentielle des dirigeants du secteur public. En effet, il est si complexe de faire affaire avec les différents intervenants qu'il semble remarquable de pouvoir accomplir quoi que ce soit. Les processus de plus en plus compliqués et réglementés qui régissent le fonctionnement des organismes gouvernementaux, la phobie du risque chez les employés du secteur public et les efforts de lobbying hautement sophistiqués déployés par des groupes d'intérêts externes peuvent tous concourir à la création d'une résistance insurmontable au changement. Jim Collins,

dans son excellent ouvrage sur le secteur des services sociaux, *Good to Great*, explique les difficultés uniques liées aux efforts pour « mener des activités dans une structure de pouvoir éclatée » où « 'non' est mille fois répété² ». Le rapport sur les *Dix postes difficiles 2010* montre que les grands dirigeants peuvent contourner les obstacles au progrès en invitant la participation d'un vaste éventail d'intervenants internes et externes, en créant des allégeances avec ceux-ci et en obtenant leur soutien.

- Nous ne sommes pas non plus surpris par la confirmation, dans le rapport de 2010, de l'existence d'une « loupe » à travers laquelle les décisions des dirigeants du secteur public sont examinées. Comme l'explique Sir Humphrey Appleby dans la série britannique des années 1980 *Yes, Minister*, un ministre ne doit jamais se déplacer sans ses notes, au cas où il serait pris de court³. Toutefois, il est intéressant de noter que les dirigeants du secteur privé font de plus en plus l'objet de l'attention des médias, se font de plus en plus piéger par les médias sociaux en temps réel et doivent rendre davantage de comptes, comme le font leurs homologues du secteur public depuis longtemps. Voilà peut-être un domaine où les dirigeants du secteur public pourraient offrir des conseils au nombre grandissant de PDG et de présidents de conseil qui sont jugés sur la place publique.

Pour terminer, mentionnons que bon nombre des facteurs de réussite critiques mis en évidence dans le présent rapport peuvent être regroupés selon les trois aspects du leadership — la tête, le cœur, l'instinct — que nous décrivons très souvent dans nos travaux pour nos clients⁴ :

- **Diriger avec la tête** fait référence à la compréhension et à la gestion de situations très complexes. Tous les dirigeants présentés ici comprennent parfaitement les liens entre les différentes parties de leurs organisations, savent capter les sous-entendus chez

2. Collins, Jim. (2005). *Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great*. New York: HarperCollins.

3. Sir Humphrey Appleby, *Yes, Minister*, « A Question of Loyalty », 1981.

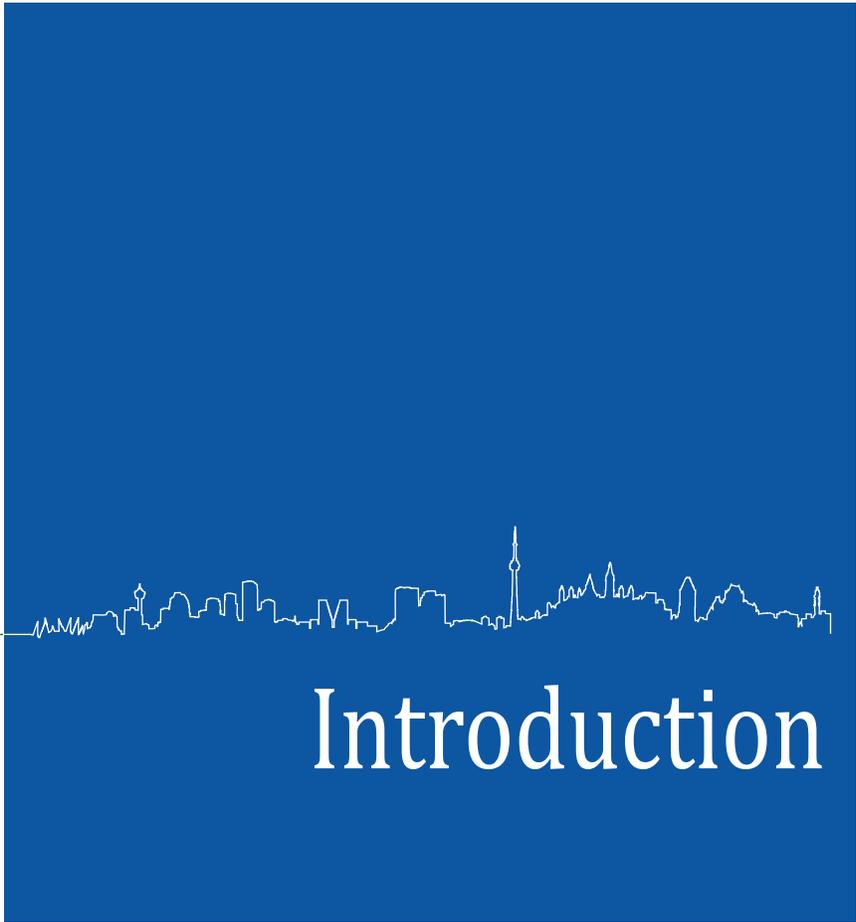
4. Dotlich, David L., Peter C. Cairo et Stephen H. Rhinesmith. *Head, Heart & Guts: How the World's Best Companies Develop Complete Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

les autres et sont capables de surmonter les problèmes en apparence insolubles dont souffre la société canadienne. Les grands dirigeants du secteur public voient loin, mais sans négliger les détails immédiats⁵. Ils discernent des structures là où le chaos semble régner. Ils peuvent faire la distinction entre les causes et les effets. Ils réussissent à rendre cohérents des éléments complexes, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées.

- **Diriger avec le cœur** se rapporte à l'intelligence émotionnelle. La communication, l'obtention de soutien, l'empathie, l'écoute, la promotion du changement, la gestion des conflits de personnalités, la formation d'excellentes équipes, voilà les « qualités personnelles » que les grands dirigeants doivent cultiver pour encourager le dépassement, le dévouement et la loyauté chez leur personnel et leurs collègues.
- **Diriger avec son instinct** est le courage de faire ce qu'il faut sous pression. La lecture des profils ci-dessous confirme qu'il est très important pour les dirigeants du secteur public de faire des choix difficiles et de défendre leurs décisions (et celles de leurs subalternes) malgré les critiques et les demandes des parties intéressées concernées par les décisions.

À la suite de la lecture des *Dix postes difficiles 2010*, je suis heureux de pouvoir compter sur des dirigeants qui possèdent la tête, le cœur et l'instinct nécessaires pour orienter le gouvernement à travers les difficultés sociales, financières et environnementales auxquelles se sont récemment heurtés le Canada et d'autres. Certains pays se sont moins bien tirés d'affaire ces derniers temps, mais je crois que le succès du Canada est grandement attribuable à l'excellent leadership de notre secteur public.

5. Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York, Currency Doubleday, 1990.



Introduction



Gestion dans la fonction publique

La fonction publique constitue l'un des principaux moteurs de l'amélioration de la qualité de vie au Canada

Le secteur public fédéral, provincial, territorial et municipal représente près de 40 % de l'économie canadienne et contribue de façon importante à la qualité de vie au pays⁶. Les gouvernements canadiens stimulent et soutiennent l'économie grâce à la réglementation et aux infrastructures. Ils assurent notre sécurité, favorisent l'inclusion sociale et économique des Canadiens, et font la promotion des arts et de la culture.

Le gouvernement joue un rôle central sur plusieurs plans : il établit les conditions propices à nos entreprises sur la scène internationale; il bâtit et entretient les infrastructures qui permettent au pays de fonctionner; il gère nos précieuses ressources naturelles; il offre et protège les services essentiels tels que les soins de santé, ainsi que l'éducation et la formation qui donnent les moyens aux Canadiens de participer pleinement au marché du travail. Les gouvernements assurent aussi notre sécurité au moyen des services de police, d'un système de justice pénale et des forces armées.

Pour bon nombre d'entre nous, le gouvernement représente notre dernier recours. Il s'agit de l'institution qui nous vient en aide durant les moments de crise, qu'elle soit personnelle, locale ou nationale. Au cours des dernières années, les gouvernements canadiens ont pris l'initiative dans de nombreux dossiers : pensons à l'enraiment de la pandémie du virus H1N1 ou à la réponse du Canada face à la récente crise financière mondiale.

De plus, le gouvernement est responsable de la promotion et de l'appui financier soutenant les institutions et les

espaces physiques, sociaux et culturels qui font du Canada un pays où il fait bon vivre. Il est aussi responsable de la gestion de nos parcs nationaux, de la protection de notre environnement et de la promotion de nos arts et de notre culture. Lorsque le Canada est l'hôte d'un événement majeur, comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, nos gouvernements sont chargés directement et indirectement d'une foule d'activités, qu'il s'agisse de veiller à ce que les gens puissent participer aux événements ou d'assurer leur sécurité.

Ce sont les fonctionnaires canadiens qui fournissent les conseils stratégiques aux gouvernements pour que ces derniers prennent les bonnes décisions en ce qui a trait au maintien et à l'amélioration de notre qualité de vie. Nos fonctionnaires sont aussi chargés de l'exécution efficace et efficiente des programmes et des services gouvernementaux. Compte tenu de l'ampleur des enjeux, il est essentiel que la fonction publique, à tous les niveaux, bénéficie d'un leadership fort. Le présent rapport porte sur dix postes difficiles au sein de la fonction publique fédérale. Bien que ceux-ci se situent aux échelons supérieurs du gouvernement fédéral, les conclusions formulées et les leçons tirées à la suite de leur analyse s'appliquent à bon nombre de postes de la fonction publique au Canada, à tous les niveaux de gouvernement.

Les difficultés propres au leadership dans le secteur public

Les dirigeants de tous les secteurs doivent démontrer un leadership motivant et une gestion solide. Cependant, les dirigeants du secteur public rencontrent des problèmes particulièrement complexes. L'ancien premier ministre du Nouveau Brunswick et vice-président du Groupe Financier Banque TD, Frank McKenna, a trouvé les mots justes pour décrire cette situation lors

6. D'après les calculs de l'OCDE, les dépenses des gouvernements canadiens ont représenté 39 % du PIB en 2007. Statistiques de l'OCDE, Panorama des comptes nationaux – Édition 2009. Disponible en ligne à : <http://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr>

du dîner organisé par le Forum des politiques publiques en l'honneur de l'ancien greffier du Conseil privé Kevin Lynch. Dans son discours, M. McKenna a comparé les dirigeants du secteur privé et du secteur public :

« [...] ils occupent tous un poste difficile. En effet, les similarités sont nombreuses : ils doivent mener des activités très sophistiquées au profit des actionnaires, ou des parties intéressées. Ils doivent motiver les employés, respecter les budgets et exécuter les plans d'affaires. Cependant, la ressemblance s'arrête là.

Le PDG connaît bien son patron : il s'agit du conseil d'administration. Pour le sous ministre, en revanche, la situation est beaucoup moins claire puisqu'il est nommé par le premier ministre, travaille pour le ministre et relève du greffier, à qui il rend des comptes.

Le sous-ministre doit justifier ses dépenses, qui sont souvent affichées en ligne. Il doit respecter les restrictions du commissaire à la protection de la vie privée, se soumettre aux règles strictes du commissaire à l'intégrité et appliquer le règlement, dont la portée est énorme, de la Loi sur l'accès à l'information, ce qui signifie que tous ses actes sont scrutés à la loupe. Il doit s'assurer que la Loi sur les langues officielles est respectée. Il doit diriger une main-d'œuvre en grande partie, sinon entièrement, syndiquée. Il doit être prêt à travailler selon l'idéologie du parti au pouvoir. Il doit trouver un équilibre entre les intérêts politiques du ministre et de son personnel politique et ses obligations professionnelles envers l'État. Son travail sera remis en question et peut-être, en fait probablement, critiqué publiquement par le vérificateur général.

Il doit accepter de comparaître devant les comités parlementaires, ce qui souvent ne le met pas en valeur.

Il doit se soumettre à la pression exercée par le Cabinet et le caucus, qui remettront ses décisions en question. Il doit résister aux flatteries des lobbyistes et des groupes d'intérêts. Il doit supporter les critiques de l'opposition, de la presse et du public.

Il doit s'abstenir de travailler pendant des années après son départ de la fonction publique. Et tout ça pour une rémunération bien inférieure à celle des employés du secteur privé.

Autrement, les postes sont pratiquement identiques⁷. »

« QUOIQUE LE RAPPORT PORTE PRINCIPALEMENT SUR LES ÉCHELONS SUPÉRIEURS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, LES CONCLUSIONS FORMULÉES ET LES LEÇONS TIRÉES À LA SUITE DE LEUR ANALYSE S'APPLIQUENT À BON NOMBRE DE POSTES DE LA FONCTION PUBLIQUE AU CANADA, À TOUS LES NIVEAUX DU GOUVERNEMENT. »

M. McKenna a même poussé la comparaison jusqu'à affirmer que les dirigeants des secteurs privé et public forment un couple semblable à celui des danseurs Fred Astaire et Ginger Rogers. Les hauts fonctionnaires sont bien sûr représentés par Ginger Rogers, qui doit danser avec la même grâce et la même aisance que son partenaire, mais à reculons et en talons hauts!

Le premier rapport sur les *Dix postes difficiles* publié en 2002 par le Forum des politiques publiques a relevé quatre considérations qui distinguent la gestion dans le secteur public de la gestion dans les autres secteurs. En général, les dirigeants du secteur public :

Travailler dans des ministères sous contrôle politique

Bien que les hauts fonctionnaires fournissent des conseils et exécutent les décisions en matière de politiques, ce sont les ministres et le gouvernement qui établissent l'orientation des ministères. Les priorités sont susceptibles de changer rapidement et souvent, sans consultation préalable auprès des hauts fonctionnaires. Comme l'a expliqué l'un des participants aux entrevues sur les Dix postes difficiles 2010 : « Le poste demande un style de leadership différent. Dans le secteur privé, vous prenez des décisions, au gouvernement, vous fournissez des conseils. » Les ministres, et même les sous ministres,

7. Le discours peut être consulté à : <http://www.ppforum.ca/multimedia/frank-mckenna-ppf-kevin-lynch-tribute-dinner-september-24>

peuvent se succéder rapidement. Un nouveau ministre apporte de nouvelles idées et de nouvelles priorités, et n'a pas nécessairement une grande connaissance du travail du ministère. Imaginons une entreprise ou un organisme sans but lucratif qui change de PDG ou de président du conseil sept fois en dix ans⁸, ce qui n'est pourtant pas peu fréquent dans le secteur public. Au moment d'une élection, certains travaux de la fonction publique sont suspendus et, selon les résultats électoraux, peuvent l'être indéfiniment. Il peut s'agir d'initiatives auxquelles les fonctionnaires travaillent depuis des mois, voire des années. La réussite dans cet environnement demande de la patience et de l'endurance.

Entretenir des liens complexes avec les intervenants internes et externes

Les dirigeants de la fonction publique doivent généralement offrir des services à un ensemble très complexe d'intervenants, qui se font souvent concurrence. Les intervenants ont souvent de grandes attentes, qu'ils défendent avec bruit. Les entreprises et même les organismes de bienfaisance sont généralement en mesure de choisir à qui et quand ils offriront ou non des services, ainsi que la nature de ces services. Pour les gouvernements, il est très difficile, voire impossible, de ne pas offrir des services dans les régions éloignées ou à des populations isolées. De plus, les fonctionnaires traitent avec un grand nombre et une grande variété d'intervenants internes, notamment les organismes centraux, les commissaires, les leaders politiques et les dirigeants du secteur public. Comme nous l'expliquons ci-dessous, la matrice de responsabilités des fonctionnaires ne fait qu'augmenter avec le temps.

Suivre des processus contraignants

Les gestionnaires de tous les secteurs doivent respecter les différentes lois, les normes professionnelles et les politiques internes qui les concernent, mais c'est à la fonction publique qu'existe le plus grand nombre de contraintes. D'abord, la fonction publique est presque entièrement syndiquée, ce qui a des répercussions importantes sur les pratiques liées aux ressources humaines. Afin de garantir la transparence et de limiter le népotisme et le favorit-

isme, réels ou perçus, des contrôles stricts et complexes régissent l'embauche et l'adjudication de contrats. Par conséquent, la passation d'un contrat de 30 000 \$ peut prendre plusieurs mois et le recrutement d'une personne pour un poste vacant, souvent plus d'une année. À la suite des recommandations de la commission Gomery⁹, des processus additionnels ont récemment été établis en ce qui a trait à la consultation et aux communications. Bien que ces processus aient pour objectif de permettre au gouvernement de fonctionner de façon coordonnée et d'éviter les erreurs, ils ralentissent souvent la rétroaction nécessaire aux dirigeants du secteur public pour améliorer leurs programmes et communiquer ceux-ci aux Canadiens.

Examen public minutieux

Les fonctionnaires et leurs chefs politiques doivent se soumettre à des examens beaucoup plus minutieux que ce qui est imposé aux professionnels des autres secteurs. En effet, les députés de l'opposition remettent en question leurs résultats, les médias annoncent leurs dépenses et toute correspondance peut devenir publique en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Comme nous le verrons ci-dessous, cette dynamique prend d'ailleurs de l'ampleur depuis quelques années.

« Notre façon de travailler est aussi importante que le travail que nous faisons », ont dit plusieurs participants aux entrevues du rapport de 2010. Les quatre dynamiques constantes décrites ci-dessus résument bien l'idée que « fonctionner » selon les normes de la fonction publique est plus problématique que de le faire selon les normes des autres secteurs. Elles expliquent aussi en partie les raisons pour lesquelles les résultats peuvent être difficiles à obtenir dans le secteur public. Par conséquent, les dirigeants du secteur public doivent faire preuve de plus de créativité pour arriver à leurs fins (par exemple, en adoptant des stratégies indirectes ou progressives), comprendre une gamme plus vaste d'enjeux, créer des liens avec un plus grand nombre d'intervenants et s'armer de plus de patience par rapport à leurs homologues du secteur privé pour réussir.

8. Entre 1997 et 2007, sept ministres différents ont été responsables de l'Agence canadienne de développement international.

9. Les recommandations de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires peuvent être consultées en ligne à : <http://epe.lac-bac.gc.ca/100/206/301/pco-bcp/commissions/sponsorship-ef/06-02-10/www.gomery.ca/fr/phase1report/default.htm>

Les dynamiques émergentes dans le secteur public nécessitent de nouvelles compétences en leadership.

Parallèlement aux différences décrites ci-dessus qui persistent entre le leadership du secteur public et celui du secteur privé, certains événements et changements récents, comme la commission Gomery, l'adoption de la Loi fédérale sur la responsabilité, la succession de gouvernements fédéraux minoritaires et les changements relatifs à la technologie de l'information et à la production de rapports ont donné de l'ampleur à certaines difficultés et en ont ajouté de nouvelles.

Imposition d'obligations redditionnelles accrues et augmentation de la transparence

« Auparavant, il était facile de gérer l'image publique. On ne parlait de politique qu'aux nouvelles du soir ou que dans les principaux journaux. Aujourd'hui, l'information est partout. Tout le monde peut offrir son analyse et tout le monde est un décideur potentiel, » a expliqué l'un des participants aux entrevues. Bien que les dirigeants du secteur public aient toujours fait l'objet de l'attention des médias, des partis d'opposition et du public, ils doivent maintenant mener leurs activités sous une loupe encore plus transparente. Comme l'a fait remarquer l'un de nos collaborateurs : « Certains anciens sous-ministres ont du mal à croire le niveau d'examen public d'aujourd'hui. Cet aspect de l'emploi n'existait pas il y a 10 ou 15 ans. »

Aujourd'hui, les hauts fonctionnaires sont tenus davantage responsables des résultats qu'ils obtiennent, ce qui est une bonne chose. Ils ont « de nombreux patrons et 34 millions d'actionnaires. » Ils doivent aussi rendre des comptes publiquement plus souvent à la demande d'un large éven-

tail d'intervenants — que ce soit le vérificateur général, le commissaire à la protection de la vie privée, le commissaire aux langues officielles, le commissaire à l'intégrité ou d'autres — et ce, non seulement à propos des résultats obtenus, mais aussi sur la façon d'obtenir ces résultats. Par exemple, au cours des six années consécutives de gouvernement minoritaire, la fréquence à laquelle les fonctionnaires ont comparu devant le Parlement a grandement augmenté. En effet, l'an dernier, 860 fonctionnaires ont comparu devant les comités parlementaires¹⁰, ce qui représente une augmentation de plus de 35 % par rapport au nombre de fonctionnaires appelés à comparaître depuis 2003. Bien que les comités parlementaires servent souvent à mettre le gouvernement dans l'embarras, les fonctionnaires, contrairement aux représentants élus, ont les mains relativement liées lorsqu'il s'agit de répondre aux questions des comités.

Les lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels ont été adoptées en 1983, mais le nombre annuel de demandes d'information n'a commencé à augmenter en flèche qu'il y a une dizaine d'années. En 1998-1999, un peu plus de 14 000 demandes ont été soumises¹¹, tandis que l'an dernier plus de 34 000 demandes ont été présentées en vertu du programme d'accès à l'information, dont le traitement s'est élevé à près de 50 millions de dollars¹². Les dirigeants du secteur public voient de plus en plus leurs activités scrutées à la loupe compte tenu de la courte durée de vie des nouvelles, de la prolifération des sources d'information numériques et de l'appétit grandissant pour le journalisme d'embuscade.

La majorité des Canadiens, sinon tous, appuient la transparence du gouvernement; les fonctionnaires ne font pas exception. Cependant, il y a un prix à payer. Chaque comparution devant un comité parlementaire, chaque demande d'accès à l'information des médias ou autre, chaque réponse au commissaire à la protection de la vie privée ou

10. Compilé à l'aide de Chambre des Communes — Info témoins pour le 40^e Parlement, 2^e session, et le 37^e Parlement, 2^e session. À consulter en ligne à : www.parl.gc.ca

11. Secrétariat du Conseil du Trésor: Infosource Bulletin: *Loi sur l'accès à l'information*, 23 novembre, 2000. À consulter en ligne à : <http://www.infosource.gc.ca/bulletin/2000-bulletin-fra.pdf>

12. Secrétariat du Conseil du Trésor Info Source Bulletin Numéro 32B — Rapport statistique : *Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels*, 18 novembre, 2009. À consulter en ligne à : <http://www.infosource.gc.ca/bulletin/2009/b/bulletin32b/bulletin32b00-fra.asp>

au vérificateur général nécessitent des heures de préparation de la part d'un grand nombre de fonctionnaires. Les erreurs, si elles se produisent, sont souvent difficiles à réparer et peuvent être embarrassantes pour le gouvernement et la fonction publique, même s'il s'agit d'erreurs involontaires qui sont corrigées en quelques minutes. Bien que ces activités soient importantes dans le cadre d'un processus démocratique ouvert, elles ne changent rien au nombre ou à la gravité des autres grands enjeux auxquels les dirigeants du secteur public se heurtent. Souvent, elles ne contribuent pas directement à l'obtention des résultats les plus bénéfiques pour les Canadiens. Par conséquent, les fonctionnaires d'aujourd'hui doivent prendre en compte un éventail encore plus large de perspectives dans le cadre de leur travail quotidien et être des communicateurs encore meilleurs que leurs prédécesseurs. Le fait de se soumettre à des examens si minutieux nécessite une grande endurance, beaucoup de résilience et un dos très large!

comme la compréhension des interrelations et de leurs conséquences, qui est souvent aussi importante que la compréhension du contenu. Les fonctionnaires doivent avoir une excellente connaissance des processus et des systèmes, et pouvoir compter sur des liens officiels et informels solides. Le nombre nécessaire de liens et la variété de ces liens ont augmenté. Compte tenu de la complexité des politiques et de la prestation de service, et des interrelations connexes, la fonction publique est davantage touchée que les autres secteurs.

Les fonctionnaires ne sont pas toujours en mesure de choisir les résultats précis qu'ils aimeraient atteindre, mais doivent plutôt adopter une vision d'un ensemble de résultats souhaités. Ils doivent tenir compte de l'ambiguïté dans laquelle ils travaillent et entretenir des relations avec de nombreux intervenants afin d'établir une gamme utile de résultats engendrés par les politiques. « Il ne s'agit pas simplement de se rendre à destination, a expliqué l'un des participants aux entrevues. Vous devez savoir si la route a

LES DYNAMIQUES ÉMERGENTES DU SECTEUR PUBLIQUE EXIGENT DES NOUVELLES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP.

Complexité, interrelations et besoins de coordination grandissants

Les enjeux traités par la fonction publique sont de plus en plus interreliés et s'étendent de plus en plus souvent à des questions locales, provinciales, fédérales et internationales. Nous admettons généralement d'emblée que les enjeux persistants et nouveaux, comme les changements climatiques ou l'immigration, dépassent le domaine social et économique. À mesure que la vitesse à laquelle l'information circule augmente, les attentes augmentent aussi relativement à la vitesse des réponses et des mesures à prendre.

Bien que la complexification du monde d'aujourd'hui se répercute dans tous les domaines, le leadership du secteur public est particulièrement touché. L'éventail des connaissances nécessaires est de plus en plus vaste, tout

une voie, deux voies, et éviter les fossés. » La gestion de la complexité comprend aussi la gestion de risque et la prise de décisions éclairées.

Compte tenu des difficultés que posent les interrelations et la complexité grandissante du secteur public, les hauts fonctionnaires d'aujourd'hui n'auront peut-être pas la possibilité d'acquérir une connaissance approfondie de leur ministère, comme ils auraient eu à le faire jadis. Ils ont peut-être moins de temps à dévouer à leur propre ministère. Les réunions fréquentes et l'échange d'information deviennent des fins en elles-mêmes. À mesure qu'augmente la nécessité des consultations et de la coordination, les contraintes de processus augmentent aussi, ce qui rend les résultats difficiles à obtenir au nom des Canadiens.

Le roulement des hauts fonctionnaires constitue une autre difficulté. Dans les années 1990, les sous-ministres demeuraient en poste en moyenne quatre ans, en 2005-2006, cette période avait diminué jusqu'à 2,7 ans. Malgré des efforts concertés, le roulement rapide des dirigeants de la fonction publique continue¹³. Dans un monde où une expertise, des connaissances et des liens solides sont plus nécessaires que jamais, il est de plus en plus difficile d'atteindre les résultats voulus quand les hauts fonctionnaires changent tous les 12 ou 18 mois.

*LA TRANSPARENCE ACCRUE A DONNÉ
UNE NOUVELLE IMPORTANCE À LA GESTION.
LES RÉSULTATS SEULS NE SONT PAS
SUFFISANTS.*

Priorité accrue aux compétences en gestion opérationnelle

Le monde se complexifie et nécessite une évolution des compétences en gestion. En effet, tous les secteurs mettent aujourd'hui l'accent sur la qualité de la gestion. Dans le secteur public, la priorité donnée à la reddition de compte et à la rentabilité a mis la gestion de l'argent, des personnes et de l'information davantage au cœur des activités que dans les autres secteurs, par rapport aux années passées. La Loi sur la modernisation de la fonction publique a conféré aux sous-ministres la responsabilité de la gestion de leur personnel, qui est passée des organismes centraux aux sous-ministres et à leurs délégués. La planification est devenue plus sophistiquée.

Bien qu'ils reconnaissent la nécessité d'améliorer les nouveaux outils de gestion, les hauts fonctionnaires interrogés se sont généralement dits heureux de leur création. Ils ont aussi souligné l'importance d'utiliser ces outils efficacement et d'aider leurs équipes à les comprendre et à en tirer avantage.

Comme l'ont mentionné plusieurs personnes interrogées, de grandes compétences d'analyse des politiques ne suffisent plus pour atteindre les échelons supérieurs.

La transparence accrue a donné une nouvelle importance à la gestion. Les résultats seuls ne sont pas suffisants. Aujourd'hui, les dirigeants de la fonction publique doivent pouvoir communiquer avec différents types de personnes. Ils doivent accepter différentes méthodes d'apprentissage et s'adapter à une grande diversité en matière de façon de travailler, d'opinion, d'ethnicité, de religion et de modes d'expression. Dans un environnement où le roulement du personnel est grand, il est particulièrement important de posséder des compétences qui permettront de recruter, de perfectionner et de retenir les employés, ainsi que de favoriser l'esprit d'équipe. L'un des participants aux entrevues a expliqué cette dynamique de la façon suivante : « Aujourd'hui, je passe beaucoup plus de temps à recruter et beaucoup plus de temps à retenir le personnel. »

Bien qu'une variété d'expériences soit souhaitable, la formation d'un nouveau membre du personnel peut prendre du temps, et celle d'un haut fonctionnaire encore plus avant qu'il ne « fonctionne à pleine capacité ». La gestion d'une main-d'œuvre en évolution absorbe aussi du temps. Parallèlement aux autres urgences, le temps passé à recruter et à former du personnel est du temps qui ne peut être passé à élaborer de nouvelles options de politiques ou à améliorer l'exécution des programmes. En effet, la prépondérance des compétences opérationnelles au détriment des compétences liées à l'élaboration des politiques risque de faire diminuer le nombre et la qualité des nouvelles idées émergeant de la fonction publique. Elle risque aussi de faire diminuer la pertinence de la fonction publique et ses répercussions.

*DANS UN ENVIRONNEMENT OÙ LE
ROULEMENT DU PERSONNEL EST GRAND,
IL EST PARTICULIÈREMENT IMPORTANT
DE POSSÉDER DES COMPÉTENCES
QUI PERMETTRONT DE RECRUTER,
DE PERFECTIONNER ET DE RETENIR
LES EMPLOYÉS, AINSI QUE DE FAVORISER
L'ESPRIT D'ÉQUIPE.*

13. Green, Ian and Katherine Baird. *Canada's Public Service in the 21st Century — Destination Excellence*. 21 mai 2008.

À consulter en ligne à : <http://www.ppforum.ca/publications/canadas-public-service-21st-century-destination-excellence>



Sélection des dix postes difficiles

C'est dans le contexte décrit ci-dessus que nous avons établi le cadre du rapport sur les Dix postes difficiles 2010. Afin d'effectuer sa sélection, le Forum des politiques publiques a consulté plus de 170 leaders et experts, dont d'anciens hauts fonctionnaires et d'autres actuellement en poste, des universitaires et des dirigeants du secteur privé, du secteur sans but lucratif et du secteur de la recherche au Canada. Dans le cadre du présent rapport, nous avons limité notre examen à des postes du niveau de sous-ministre adjoint (EX4 et EX5). Comme les vice-présidents du secteur privé, ces hauts fonctionnaires relèvent généralement de l'administrateur de leur ministère ou organisme. Nous avons accepté un grand nombre de propositions pour les « postes difficiles ». Il existe en effet beaucoup de postes extrêmement difficiles à tous les niveaux du gouvernement. Nous aurions pu recevoir bon nombre de propositions supplémentaires, qui auraient pu faire l'objet de nombreuses autres analyses.

Une fois la liste des propositions établie, nous avons consulté plus en détail un groupe formé de cadres supérieurs (voir l'appendice A). Nous voulions choisir des postes représentatifs des difficultés et des épreuves vécues par les hauts fonctionnaires. Nous souhaitions également mettre en évidence les postes ayant de grandes répercussions, ceux qui nous semblaient essentiels au bien-être du pays. La sélection de chaque poste a été accompagnée d'entrevues avec le titulaire du poste, l'administrateur général concerné, le titulaire précédent et un collaborateur avec qui le titulaire travaille au gouvernement ou à l'extérieur. Nous avons enregistré et transcrit chaque entrevue, puis en avons fait une synthèse. Nous croyons que bon nombre des conclusions tirées à la suite de l'examen des 10 postes peuvent s'appliquer à d'autres hauts fonctionnaires. Les postes sélectionnés sont les suivants :

1. Directeur général régional, Maritimes, Pêches et Océans Canada
2. Sous-ministre adjoint, Services consulaires et gestion des urgences, Affaires étrangères et Commerce international Canada
3. Sous-ministre adjoint, Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits, Santé Canada
4. Sous-ministre adjoint, Direction générale des services de ressources humaines, Ressources humaines et Développement des compétences Canada
5. Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique, Affaires indiennes et du Nord Canada
6. Sous-ministre adjoint, Spectre, Technologies de l'information et des télécommunications, Industrie Canada
7. Sous-ministre adjoint, Finances et services du Ministère, ministère de la Défense nationale
8. Secrétaire adjoint du Cabinet, Secrétariat des communications et de la consultation, Bureau du Conseil privé
9. Sous-ministre adjoint, Maladies infectieuses et mesures d'urgence, Agence de la santé publique du Canada
10. Secrétaire adjoint, Gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor

Principaux thèmes

À la lumière de notre analyse des 10 postes sélectionnés, nous avons dégagé trois thèmes principaux.

Les titulaires des postes possèdent une influence potentielle énorme sur la vie des Canadiens

Il s'agit de postes importants où les erreurs ont d'énormes conséquences. Les titulaires se doivent de bien effectuer leur travail. La majorité des postes ont des répercussions importantes et directes sur un grand nombre de Canadiens. Les hauts fonctionnaires doivent, par exemple :

- gérer une crise de la santé publique;
- diriger les services aux Canadiens au moment d'une catastrophe internationale;
- améliorer la vie d'un million de membres des Premières nations au Canada et leur offrir des soins de santé;
- assurer le fonctionnement de notre économie numérique, notamment nos réseaux cellulaire et sans fil;
- gérer les pêches, la locomotive de l'économie des régions côtières du Canada.

D'autres postes occupent une place centrale dans les opérations du gouvernement. Les hauts fonctionnaires veillent notamment à ce que le gouvernement :

- dépense efficacement son argent dans les ministères et à l'échelle du gouvernement, et dispose des ressources nécessaires à son fonctionnement;
- gère ses ressources humaines efficacement pour la mise en œuvre et la réalisation des programmes et des services importants;
- explique clairement ses activités aux Canadiens.

Bien s'acquitter de leurs tâches nécessite une grande variété de compétences et beaucoup d'énergie

Bien que de nombreux postes nécessitent de très bonnes ou même d'excellentes compétences dans un ou deux domaines, les postes sélectionnés demandent des compétences exceptionnelles dans de nombreux domaines. Le

titulaire de chaque poste doit posséder de vastes connaissances ainsi qu'une compréhension de l'histoire, de la technologie, de la science, et des systèmes et des processus organisationnels propres au poste et à son domaine. La majorité des postes nécessitent d'excellentes compétences d'organisateur et de gestionnaire, mais la totalité des postes demande des compétences stratégiques exceptionnelles, la capacité d'établir des liens solides avec des personnes très diverses et la capacité de communiquer efficacement. L'acquisition des connaissances et l'établissement des liens requis pour bien s'acquitter des tâches susmentionnées constituent un travail de longue haleine. Ce travail est cependant difficile à effectuer dans un milieu où les dirigeants changent rapidement, comme nous l'avons mentionné ci-dessus. En plus de demander des compétences multiples, les postes imposent aux titulaires une grande pression, une grande visibilité et des tâches aux répercussions politiques. La plupart des postes demandent une grande endurance à la pression et une volonté de souvent travailler de longues heures, et ce, sans préavis.

Les titulaires estiment que leur travail est passionnant et extrêmement gratifiant

Malgré les difficultés, les titulaires anciens et actuels des postes sélectionnés ont exprimé une réelle passion pour leur travail, qu'ils considèrent comme extrêmement gratifiant. Tout au long des entrevues, les participants ont affirmé que « ce sont certains des meilleurs postes au Canada », « c'est un travail fascinant » ou « j'adore ce travail... c'est pertinent... c'est intéressant... c'est fantastique ». L'une des personnes interrogées a décrit l'un des postes comme « l'un des plus intéressants au pays ». Une autre a suggéré de changer le titre du rapport pour les Dix postes fascinants afin de rendre compte du réel intérêt de ces postes. Presque toutes les personnes interrogées ont mentionné l'attrait de travailler à trouver des solutions aux différentes difficultés de la fonction publique et leur grande volonté de servir le Canada et les Canadiens.

Note : bien que le présent rapport porte sur les postes plutôt que sur leurs titulaires, nous avons utilisé les pronoms masculin et féminin afin d'en faciliter la lecture.



Profil des dix
postes difficiles

Directrice générale régionale Maritimes Pêches et Océans Canada

La directrice générale régionale (DGR), région des Maritimes, gère les activités aquatiques le long de 8 600 km de côte, de la limite nord du cap Breton à la frontière du Nouveau-Brunswick et du Maine, en passant par la Nouvelle-Écosse et la baie de Fundy. Elle peut, quotidiennement, travailler à des dossiers sur la conservation et le rétablissement des espèces aquatiques en péril, le forage pétrolier en mer, les droits des Premières nations et la préservation des habitats marins. Elle est responsable de l'intégration efficace des activités liées à la recherche, à la gestion, aux sciences et aux pêches tout en veillant à l'application des règlements de la Loi sur les pêches.

Elle collabore avec plus de 60 parties intéressées regroupant des scientifiques, des pêcheurs, des transformateurs de poisson, des organisations environnementales et des groupes des Premières nations afin de favoriser l'utilisation productive et durable des ressources halieutiques de la région des Maritimes. Le Ministère doit trouver

un équilibre entre l'utilisation actuelle des ressources et les besoins à long terme. Les parties intéressées ne partagent pas nécessairement les mêmes opinions et les mêmes attentes en ce qui a trait aux moyens d'atteindre cet équilibre. C'est à la DGR de gérer les opinions et les attentes d'une manière juste et transparente afin de permettre aux Canadiens de tirer un avantage maximum des ressources sans limiter la capacité de pêcher des générations futures. Dans certains cas, ce sont des collectivités entières qui dépendent de la pêche. Ce sont 30 000 emplois directs et indirects, les familles, les communautés et la santé des stocks marins des 50 à 100 prochaines années qui dépendent des décisions et des conseils de la DGR. Et ce, sans compter ses responsabilités liées au fonctionnement du plus important centre de recherche océanique au Canada et à la défense des intérêts du Ministère auprès des autres administrations.

Facteurs clés

- La région des Maritimes est l'une des plus diverses des régions administratives du MPO, comptant des côtes de plus de 8 600 km et les zones marines adjacentes
- Les pêches commerciales ont lieu toute l'année dans la région, dont la valeur au débarquement s'élève à plus de 650 millions de dollars. La valeur de l'aquaculture, quant à elle, atteint environ 340 millions de dollars
- La titulaire gère un effectif nombreux et décentralisé formé d'un millier de scientifiques, de gestionnaires et d'agents d'application de la loi dans plus de 40 sites. Elle fournit aussi des services ministériels aux 1 000 employés de la Garde côtière
- Elle est responsable de l'administration d'un budget régional de 181 millions de dollars destiné à la prestation de programmes et de services touchant l'emploi de milliers de Canadiens qui dépendent de l'océan et de la côte pour leurs activités économiques, sociales et culturelles

Faire des recommandations difficiles et publiques qui résisteront à un examen minutieux

La DGR doit bien comprendre les liens et les répercussions entre les différents aspects du milieu marin, bien que cette compréhension se fonde souvent sur des renseignements incomplets dont la collecte est coûteuse. Son équipe de plus de 350 scientifiques fournit de l'information spécialisée sur les stocks de poisson et leur habitat, notamment sur l'état de l'océan et des espèces marines, comme les tortues, les baleines et les autres espèces en péril. Compte tenu des enjeux variés et des données imparfaites et parfois contradictoires dont elle dispose, la DGR doit souvent prendre des décisions dans des conditions ambiguës. Ces décisions et ces conseils peuvent parfois porter sur la permission ou l'interdiction d'augmenter la pêche commerciale. La présentation des meilleurs conseils possible est vitale étant donné leurs répercussions sur la vie dans la région, aujourd'hui et à l'avenir.

Des progrès considérables ont été accomplis pour stabiliser l'accès et l'allocation en matière de pêches dans l'Atlantique. Cependant, la Loi sur les pêches accorde une grande discrétion au ministre, ce qui signifie que, selon le climat politique, les parties intéressées peuvent

**« IL S'AGIT D'UN TRAVAIL ESSENTIEL
POUR LE BIEN-ÊTRE DES CANADIENS
VIVANT SUR LES CÔTES. »**

être encouragées à demander une révision des décisions précédentes. La DGR et son équipe doivent composer avec les décisions des tribunaux, telles que l'arrêt Marshall de 1999 sur un traité du XVIII^e siècle qui donne certains droits de subsistance modérée aux Mi'kmaq. L'interprétation et la mise en œuvre de décisions comme celle-là doivent être prises en compte dans les conseils fournis.

Gérer des liens complexes avec les parties intéressées et de réels compromis

Pour prendre et défendre des décisions difficiles, il faut établir des liens solides avec un large éventail d'intervenants. La DGR et son équipe doivent collaborer avec les pêcheurs et les associations de pêcheurs, les communautés autochtones, le milieu du transport maritime, l'industrie portuaire, les transformateurs de poisson, les aquaculteurs, les plaisanciers, les universitaires, les groupes communautaires, les organisations sans but lucratif, les groupes environnementaux et les autres ministères fédéraux et provinciaux. Elle doit savoir écouter afin d'être efficace. Elle est une représentante importante et très visible du gouvernement du Canada dans la région et doit souvent rencontrer les sous-ministres et les députés provinciaux, ainsi que les députés fédéraux qui ont des préoccupations ou des intérêts à défendre.

Dans sa région, la DGR doit coordonner les activités des autres ministères et organismes fédéraux comme ceux d'Environnement Canada, de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, d'Industrie Canada, d'Affaires indiennes et du Nord Canada et de la GRC. Dans le cadre de certains dossiers, la DGR doit travailler avec le gouvernement américain et des entités internationales telles que la Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique. Elle se doit de favoriser le changement, car l'orientation du changement fait partie intégrante de son travail quotidien. À mesure que l'industrie et le monde qui l'entoure évoluent, la Direction générale régionale des Maritimes et tous ses participants se doivent d'évoluer également. La DGR joue un rôle central qui permet des progrès vers les résultats escomptés. Assumer tous ces rôles demande de l'entregent et des talents de communicatrice exceptionnels.

Mettre sur pied une équipe solide

La DGR doit aussi diriger les activités internes. Pour être efficace, elle doit être visible et accessible dans tous les 40 sites de la région. Comme elle le fait avec les parties intéressées défendant des opinions concurrentes, la DGR doit convaincre les différents scientifiques, économistes et les experts des pêches et de l'aquaculture de son personnel d'adopter une vision commune. Elle doit gérer les différents points de vue et le changement de génération. Elle doit aussi aider son personnel à avoir une vue d'ensemble. Lorsqu'un analyste demande à son gestionnaire pourquoi ce dernier n'a pas suivi ses conseils, qui

sont pourtant les meilleurs conseils, la DGR doit pouvoir appuyer le gestionnaire en expliquant la situation dans son ensemble. De la même façon, elle doit établir une culture dans laquelle les employés expérimentés accordent une place aux nouveaux intervenants (par exemple, les groupes environnementaux) et la respectent.

*« POUR ÊTRE EFFICACE, ELLE
DOIT FAIRE PREUVE D'UNE
GRANDE CAPACITÉ D'ÉCOUTE. »*

Sous-ministre adjoint

Services consulaires et gestion des urgences

Affaires étrangères et Commerce international Canada

Tous les ans, les Canadiens voyagent plus de 50 millions de fois à l'extérieur du pays. Deux millions et demi de Canadiens, soit environ 8 % de la population, vivent et travaillent à l'étranger. En général, les Canadiens sont en sécurité à l'étranger, mais il peut arriver qu'un problème personnel survienne ou qu'un citoyen soit pris au milieu d'une catastrophe locale ou nationale. En cas de crise, les Canadiens touchés et leurs familles se tournent généralement vers le gouvernement du Canada. Le sous-ministre adjoint (SMA) des Services consulaires et de la gestion des urgences est chargé de diriger la réponse du Canada. Il doit diriger les efforts pour trouver et évacuer les Canadiens qui se trouvent en Haïti au moment d'un tremblement de terre, en Asie du Sud-Est au moment d'un tsunami, à Londres ou à Barcelone au moment d'une attaque terroriste ou en Birmanie pendant une crise politique. Il prépare la réponse du gouvernement à un enlèvement et, si un Canadien est accusé d'un crime à l'étranger, veille avec son équipe au respect des droits humains de l'accusé. Il aide aussi le gouvernement à décider de répondre ou non et à choisir la façon de le faire.

Le SMA dirige une équipe de 260 ambassades et consulats dans 150 pays. En plus d'aider les Canadiens en cas de fermeture d'un aéroport ou de perte d'un passeport, ces missions offrent des services consulaires complets, comme le traitement des demandes de visas des étrangers qui souhaitent se rendre au Canada. Chaque minute, elles

« LES CANADIENS S'ATTENDENT À UN HAUT NIVEAU DE SERVICE. SON RENDEMENT, ET PLUS PARTICULIÈREMENT CELUI DE SON PERSONNEL, EST JUGÉ SELON LES CRITÈRES LES PLUS SÉVÈRES QUE L'ON PUISSE IMAGINER. »

reçoivent trois demandes d'aide à l'un de leurs points de service. En outre, le SMA est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des structures, des systèmes et des accords qui contribueront à la prévention des futures crises à travers le monde et à la préparation d'une réponse adéquate.

Facteurs clés

- Appuyer les Canadiens durant une urgence internationale, qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, de terrorisme ou d'un problème personnel
- Gérer les services offerts aux Canadiens à l'étranger
- Six cent trente-cinq employés des services consulaires et de gestion des urgences (160 à Ottawa et 475 dans 260 missions à travers 150 pays)
- Budget du secteur de 60 millions de dollars

Diriger calmement les réponses à plusieurs crises imprévues simultanées

Les Services consulaires et la gestion des urgences constituent l'un des secteurs les plus actifs du gouvernement du Canada. À tout moment, un Canadien à l'étranger peut se trouver dans une situation difficile, d'un accident de la route au vol de documents, d'un enlèvement à une catastrophe naturelle. Il est très difficile de prévoir à quel endroit et à quel moment une crise majeure aura lieu, et aucune « recette » ne peut généralement servir à remédier à la situation. Une forte pression est donc exercée sur le SMA et son équipe, qui doivent évaluer la situation calmement et objectivement et préparer rapidement une réponse efficace. Pour y arriver, le SMA doit rassembler et coor-

le pays et la région, sur ses collègues des gouvernements étrangers qui ont connu le même genre d'événement (par exemple, un enlèvement) et sur les experts locaux qui comprennent la situation ainsi que les dynamiques locales et nationales.

La négociation et la persuasion ne sont pas toujours simples. Par exemple, si un gouvernement étranger souhaite imposer la peine de mort à un enfant accusé de meurtre, le SMA doit défendre les intérêts de l'enfant, de sa famille, et de tous les Canadiens, mais sans insulter les lois et la culture locales. Ce type de difficulté doit être surmonté avec adresse dans de nombreuses situations, en particulier s'il s'agit d'un enlèvement par des terroristes internationaux ou un groupe criminel.

« QUAND LES CHOSES **TOURNENT MAL**, ELLES **TOURNENT MAL** EN MANCHETTE DU GLOBE AND MAIL, ELLES **TOURNENT MAL** À LA PÉRIODE DE QUESTIONS AU PARLEMENT, ELLES **TOURNENT MAL** POUR LE MINISTRE, QUI REÇOIT DES APPELS DE TOUS CEUX QUI ONT BESOIN D'AIDE, ET ELLES **TOURNENT MAL** POUR LES CANADIENS BOMBARDÉS DANS LE SUD DU LIBAN. **C'EST À LUI DE RÉGLER LA SITUATION.** »

donner les différentes ressources et expertises à l'échelle du gouvernement, notamment dans les autres ministères et organismes (par exemple, l'Agence canadienne de développement international, le ministère des Pêches et des Océans, les Affaires indiennes et du Nord), les organismes centraux (par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor si des fonds sont nécessaires), les consulats et les ambassades, et les autres parties du MAECI.

Négocier de façon efficace avec des gouvernements étrangers qui ont souvent des lois et des cultures différentes

S'il veut intervenir de façon efficace, le SMA doit déployer les talents de diplomate nécessaires à la négociation fructueuse avec des gouvernements étrangers dont les lois et les coutumes sont peut-être différentes de celles du Canada. Pour y arriver, il doit s'appuyer sur les expériences passées. Il doit pouvoir compter sur son équipe dans

Coordonner les activités de 650 personnes dans 150 pays tout en élaborant de nouvelles approches de manière stratégique et créative pour répondre aux difficultés futures

En plus de répondre à des crises urgentes et imprévues, le SMA doit administrer un réseau de 650 personnes réparties dans des ambassades et des consulats partout dans le monde. Il doit diriger l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives, d'ententes et de pratiques nouvelles et novatrices qui amélioreront la prestation des services aux Canadiens, sur une base quotidienne et en cas de crise. L'évaluation et l'élaboration de nouvelles stratégies consulaires, la mise sur pied d'un nouveau centre d'intervention d'urgence et la conclusion d'ententes avec d'autres gouvernements nécessitent une planification à long terme ainsi que des compétences en gestion du changement et en gestion de projet. Un SMA performant

des Services consulaires et de la gestion des urgences doit à la fois répondre aux urgences immédiates et planifier de manière systématique et créative une meilleure réponse aux crises futures.

Posséder une bonne endurance, une bonne résistance et la capacité de motiver et de retenir des employés talentueux et consciencieux

Avec des missions dans 150 pays dans presque tous les fuseaux horaires, une urgence peut survenir à tout moment. Les Canadiens en crise à l'étranger contactent habituellement en premier lieu le Centre des opérations d'urgence du MAECI ouvert en tout temps. Si la crise est sérieuse, le SMA est immédiatement contacté, et ce, à toute heure du jour ou de la nuit, sept jours par semaine. Les nuits sont souvent mouvementées tout au long du déroulement d'une crise. « Dans le cas des affaires qui évoluent rapidement, elles ont tendance à le faire au milieu de la nuit. »

Dans de nombreux cas, des allégations – parfois fausses — circulent dans les médias sur les mesures que le MAECI prend ou ne prend pas pour aider les Canadiens en crise. Le SMA doit aider le gouvernement à trouver un équilibre entre la nécessité de répondre et les exigences de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Si les médias, un député ou les amis et la famille posent des questions sur les mesures prises pour venir en aide à la personne concernée, le MAECI ne peut fournir que certains

renseignements sans enfreindre la Loi. Par conséquent, le Ministère est souvent incapable de démentir les informations fausses ou d'expliquer tout ce qui est fait au nom des Canadiens. Le Ministère risque aussi des attaques quotidiennes de la part des médias et des députés de l'opposition. Quelle que soit la situation, le SMA doit pouvoir remonter et soutenir le moral des employés qui servent les personnes en crise.

« Les Canadiens s'attendent à un haut niveau de service. [Le] rendement [du SMA], et plus particulièrement celui de son personnel, est jugé selon les critères les plus sévères que l'on puisse imaginer. » Les urgences sont rapportées par la presse et attirent l'attention du Parlement. Si elles ne sont pas gérées adéquatement, elles peuvent devenir embarrassantes pour les ministres et le gouvernement. L'attention politique qu'elles reçoivent est à la mesure de leur degré de visibilité. Le SMA doit donc être en mesure de communiquer clairement et de façon concise, en temps réel et souvent quotidiennement, les différents aspects d'un problème et les options de réponse au ministre. Il est aussi souvent appelé à comparaître devant les comités parlementaires et à informer les députés. Il doit aider le gouvernement à communiquer ce que son groupe peut faire et ce qu'il ne peut pas faire pour aider les Canadiens en détresse. Il doit également veiller à ce que les communiqués de son personnel aident les voyageurs et les citoyens à se préparer aux difficultés éventuelles qu'ils rencontreront à l'étranger (par exemple, par l'entremise du site voyages.gc.ca).

Sous-ministre adjointe

Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits
Santé Canada

La productivité et le bien-être général du pays dépendent d'une population en santé. La prestation des services de santé constitue un service public essentiel. Pour la majorité des Canadiens, ce service est assuré par les gouvernements provinciaux. Cependant, pour les Inuits et les membres des Premières nations, c'est au gouvernement du Canada que revient cette responsabilité. La sous-ministre adjointe de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits est responsable de la prestation de services de santé à 660 communautés inuites et des Premières nations à travers dix provinces et trois territoires. En d'autres mots, la santé et le bien-être de près d'un million d'Autochtones dépendent directement d'elle.

La SMA doit, de façon directe et fonctionnelle, diriger une équipe de près de 2 000 employés à travers le pays chargée d'offrir des services de santé qui répondent à la demande actuelle et de se préparer aux besoins futurs. En plus de maintenir un niveau de service adéquat, la SMA doit collaborer avec les communautés afin de promouvoir la gestion partagée de la prestation de services et la transition vers des services communautaires.

« SI LES GENS NE SONT PAS EN SANTÉ, IL LEUR SERA DIFFICILE DE RÉALISER LEURS AMBITIONS ET DE PARTICIPER PLEINEMENT À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE. »

Facteurs clés

- Administrer des services de santé de 2 milliards de dollars offerts à 820 000 Canadiens inuits et des Premières nations dans plus de 600 communautés à travers le pays à l'aide des services de santé non assurés (900 millions de dollars) et des subventions et contributions à la prestation de services communautaires (1,1 milliard de dollars)
- Diriger 540 employés à Ottawa
- Exercer un leadership fonctionnel pour 1 460 autres employés répartis à travers le pays

Offrir des soins et des services de santé dans 660 collectivités, dont certaines se trouvent dans les endroits les plus éloignés et les moins développés du pays

La SMA est responsable de la prestation quotidienne de toute une gamme de services, dont des programmes communautaires et des programmes de santé publique, la prévention et le traitement de la toxicomanie, les programmes destinés aux enfants, la prévention et le contrôle des maladies, les soins hospitaliers et infirmiers et les soins aux personnes âgées, aux personnes handicapées et aux malades chroniques. En plus des services de santé précédents, elle dirige le programme des Services de santé non assurés qui couvre les soins dentaires, les soins ophtalmologiques, les médicaments et le transport pour raison médicale.

Elle dirige le groupe d'immobilisations et d'investissements le plus vaste et le plus complexe de Santé Canada, qui comprend les postes de soins infirmiers et les centres de santé. Dans de nombreuses collectivités, les services sont offerts dans des conditions très difficiles. À certains endroits, les mauvaises conditions de vie comme les logements inadéquats et l'accès limité à l'eau potable entraînent des problèmes de santé et de bien-être dans les communautés. La prestation continue de services de haute qualité nécessite une SMA capable de répondre aux exigences quotidiennes d'une organisation qui offre de nombreux services essentiels.

Élaborer une stratégie de prestation de services à long terme qui comprend le transfert de la prestation des services aux communautés locales

À ce jour, la DGSPNI a accompli de grands progrès, principalement liés à l'augmentation de la population, à la baisse du taux de mortalité et à une espérance de vie en hausse. Cependant, les résultats sont inégaux et les besoins des communautés continuent d'évoluer. Compte tenu de la pression quotidienne sur la prestation de services, c'est à la SMA de veiller à l'amélioration et à la transformation à

long terme de la prestation de services tout en continuant de s'assurer que les besoins opérationnels actuels sont comblés.

L'une des principales difficultés est le transfert de la prestation des services du gouvernement fédéral aux communautés des Premières nations. Ce transfert nécessitera la négociation d'ententes distinctes avec chaque communauté. La SMA doit donc adopter un mode de pensée stratégique de façon à recueillir l'information sur les changements prévus et coordonner les changements de service nécessaires. Elle doit aussi être disposée à jouer le rôle d'agent de changement dans un domaine où la nouvelle technologie et les nouvelles méthodes de fonctionnement peuvent engendrer de réelles améliorations autant en matière de santé qu'en termes de résultats.

Établir des liens solides avec un grand nombre de communautés inuites et des Premières nations diverses et dispersées, ainsi qu'avec de multiples autres intervenants

Afin d'offrir des services de façon efficace, la SMA et son équipe de gestion doivent créer des liens avec bon nombre des 660 communautés inuites et des Premières nations à travers le Canada, qui dépendent toutes grandement des services de santé. Ces communautés se distinguent les unes des autres par leur culture, leur langue, leur milieu de vie et leur développement économique. C'est pourquoi la SMA et son équipe doivent apprendre à connaître chacune des communautés et leurs particularités afin de comprendre leurs difficultés propres et d'établir la confiance nécessaire à une relation fructueuse. Il est particulièrement important de fonder les relations sur la confiance et le respect mutuels puisque de mauvaises relations passées avec de nombreuses communautés ont créé une certaine méfiance, ce dont la SMA doit tenir compte.

La SMA doit aussi établir des relations de travail solides avec d'autres intervenants, notamment les autres directions générales de Santé Canada, les différents ministères fédéraux (Affaires indiennes et du Nord Canada, par

exemple) et les ministères provinciaux et territoriaux de la Santé. Elle doit bâtir une coalition de partenaires et d'intervenants prêts à offrir des programmes et des services de façon cohérente tout en gardant la souplesse nécessaire pour répondre aux changements de priorités en matière de politique. La conclusion d'ententes avec les intervenants sur le niveau de services qui permettra l'atteinte de résultats acceptables au chapitre de la santé représente un défi de taille puisque les pratiques liées à la prestation de soins de santé varient d'une province et d'un territoire à l'autre.

Posséder une connaissance technique des services de santé et de la prestation des soins de santé

Afin de bien définir les objectifs, les priorités et l'affectation des ressources à l'administration centrale et en région, la SMA doit acquérir des connaissances pratiques dans des domaines variés, que ce soit les fondements scientifiques expliquant la transmission des maladies contagieuses,

comme la grippe H1N1, ou les outils et les programmes servant au traitement et à la prévention de la toxicomanie. La SMA doit comprendre autant la gestion en général que l'information technique propre à la santé pour pouvoir mettre en balance les considérations des experts techniques et professionnels. S'il est vrai que de nombreux hauts fonctionnaires connaissent bien les enjeux liés à la « gestion de risque », ce risque est particulièrement réel lorsqu'il s'agit de la santé et du bien-être d'une grande population. Comme l'ont fait remarquer bon nombre des personnes interrogées, les conséquences d'une erreur dans le cadre de ce poste peuvent être très graves. La SMA doit connaître les risques réels pour la santé que posent les problèmes qu'elle rencontre.

*« LA DIVERSITÉ EST CE QUI
REND LE POSTE SI INTÉRESSANT...
ET SI EXIGEANT. DES DIFFÉRENCES
EXISTENT DANS CHAQUE PROVINCE,
CHAQUE RÉGION ET CHAQUE MILIEU. »*

Sous-ministre adjointe

Ressources humaines,

Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Avec ses 600 points de service à travers le pays, Ressources humaines et Développement des compétences Canada constitue souvent le principal point de contact avec le gouvernement fédéral dans bon nombre de villes canadiennes. Ses 70 programmes comprennent les secteurs vedettes comme l'assurance-emploi et la sécurité de la vieillesse en plus de tout un portefeuille d'initiatives qui peuvent porter autant sur les prêts aux étudiants, la médiation des différends en relations industrielles que l'aide aux sans-abri. Le personnel du Ministère, fort de 25 000 employés, compte aussi bien des économistes détenant un doctorat et que des agents des centres d'appels. Les employés sont membres de divers syndicats et travaillent en vertu de 35 conventions collectives différentes.

« LA CONCEPTION DES RÈGLES ET DES STRUCTURES QUI CONVIENNENT À NOS ACTIVITÉS, VOILÀ L'OCCASION QUI NOUS EST DONNÉE ET QUE NOUS DEVONS SAISIR. »

La SMA des Ressources humaines dirige les efforts déployés par RHDCC pour recruter le bon personnel au bon endroit afin de servir efficacement des millions de Canadiens efficacement. Son équipe offre des services

« LA PATIENCE ET LA PERSÉVÉRANCE, SANS OUBLIER LA PASSION, CONSTITUENT CERTAINEMENT LA CLÉ DU SUCCÈS. VOUS DEVEZ NON SEULEMENT POUVOIR FAIRE LE TRAVAIL, VOUS DEVEZ AUSSI VOULOIR LE FAIRE ET ÊTRE PRÊT À MENER LES ACTIVITÉS JUSQU'AU BOUT. »

de RH traditionnels, comme le recrutement de nouveaux talents, la classification de poste et la consultation avec les syndicats qui permet au Ministère de mener ses activités quotidiennes, mais la SMA doit aussi renforcer la capacité du Ministère de servir les Canadiens au moyen d'une transformation de la fonction de RH qui aidera le Ministère à mieux gérer son personnel.

Facteurs clés

- Diriger la prestation et la transformation des services de soutien des ressources humaines offerts aux 25 000 employés de RHDCC répartis dans 600 points de service au Canada
- Permettre l'utilisation efficace du budget ministériel de 45 milliards de dollars
- Effectif de 940 employés des RH
- Budget de 70 millions de dollars destiné aux RH

Définir une vision claire du changement

La SMA oriente actuellement un processus de changement qui donnera les outils aux cadres hiérarchiques pour jouer un rôle beaucoup plus important dans le recrutement, la formation, la promotion et la gestion du rendement de leur personnel. Son équipe doit être en mesure d'aider les bons gestionnaires à conformer leurs priorités en matière de RH à leurs objectifs stratégiques. La SMA doit aussi définir et appliquer un nouveau rôle pour les professionnels des RH, un rôle qui passera de l'application de règles et de procédures imposées par les organismes centraux (le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique) à la compréhension et au soutien des besoins des clients et à la mise en place de services qui aident ces clients à atteindre leurs objectifs.

La SMA doit défendre vigoureusement les changements auprès d'une main-d'œuvre qui a subi toute une série de grands changements organisationnels depuis 20 ans. Le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du début des années 1990 est devenu Développement des ressources humaines Canada en 1996, pour se séparer en deux ministères distincts en 2003, qui ont ensuite été regroupés en 2006 pour former RHDCC. Et ce, sans compter le fait que RHDCC est responsable de Service Canada, un organisme créé en 2005 pour offrir aux Canadiens un accès à guichet unique pour toute une gamme de programmes et de services gouvernementaux. Dans un contexte aussi tumultueux, il peut être facile de perdre de vue la justification d'un changement majeur de la gestion des RH.

Établir et maintenir l'appui des hauts fonctionnaires

La SMA ne doit pas seulement expliquer clairement sa vision, elle doit aussi savoir lui donner une impulsion constante et maintenir l'appui des hauts fonctionnaires sans qui l'exercice ne pourrait fonctionner. Ceci est particulièrement difficile compte tenu des changements au sein de la haute direction ou des nouveaux problèmes qui demandent une réorientation des priorités. Par exemple, pour réaliser le Plan d'action économique du gouvernement, élaboré pour lutter contre la récession, RHDCC a dû recruter, former et déployer 3 000 nouveaux employés à travers le pays durant une période de six mois. Il est très difficile de continuer à concentrer les efforts sur le changement à long terme au cours d'activités si intenses. Le défi est non seulement d'inscrire une vision à l'ordre du jour des hauts fonctionnaires, mais de l'y maintenir.

La capacité de définir et de communiquer une vision claire et convaincante est également essentielle à l'obtention des ressources nécessaires à la transformation des RH. Par exemple, les systèmes d'information désuets en place nuisent à des activités importantes comme la planification de la relève et la gestion des talents. En effet, les employés s'empêchent souvent dans la saisie de données et les processus bureaucratiques alors qu'ils pourraient se consacrer à des tâches plus utiles. Mais afin d'obtenir le financement et le personnel nécessaire à l'amélioration des systèmes technologiques des RH, le secteur des Ressources humaines doit concurrencer d'autres programmes plus en vue ayant des besoins semblables. Par conséquent, le secteur a de bien meilleures chances d'obtenir ce dont il a besoin si les collègues de la SMA partagent sa vision de la gestion des RH en tant que force habilitante et comprennent que cette gestion avantagera le Ministère et ses clients.

Établir sa crédibilité à l'échelle du Ministère

Si elle souhaite orienter et promouvoir le changement, la SMA doit jouir d'une bonne crédibilité au Ministère et auprès de son personnel. Il est important qu'elle comprenne les différentes ramifications du mandat du Ministère, les objectifs qui en découlent et la façon dont elles influencent les travaux du Ministère. Ces connaissances sont indispensables si la SMA désire présenter une vision de la gestion des RH qui constitue réellement une force habilitante. La démonstration d'une compréhension approfondie des activités du Ministère établit de la crédibilité parmi les autres hauts fonctionnaires et donne un exemple à suivre pour le personnel de la SMA.

La SMA doit aussi connaître le milieu des ressources humaines. Diriger les activités quotidiennes d'un secteur des RH fort de 1 000 employés tout en modifiant fondamentalement les rôles et les responsabilités de ces derniers nécessite une grande crédibilité en matière de ressources humaines et un rendement antérieur connu au sein du milieu fédéral des RH. L'une des grandes difficultés est de changer la vision que les professionnels des RH ont d'eux-mêmes et de leur rôle. Si elle n'est pas du milieu, la SMA doit rapidement comprendre la culture des RH afin d'établir sa crédibilité et de diriger les activités en cours parallèlement au programme de changement.

« LA FONCTION PUBLIQUE NE PEUT PLUS TENIR POUR ACQUIS LE FAIT DE POUVOIR, SANS EFFORT, ATTIRER ET PERFECTIONNER LE PERSONNEL DONT ELLE A BESOIN. »

Sous-ministre adjoint principal Politiques et orientation stratégique Affaires indiennes et du Nord Canada

A bien des égards, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) ressemble plus à un gouvernement provincial qu'à un ministère fédéral. Le mandat d'AINC est plus vaste que celui de la majorité des autres ministères fédéraux. De plus, la portée et la complexité de ses travaux sont particulièrement importantes compte tenu de la grande diversité de la clientèle du Ministère. Celui-ci offre des services à une population autochtone et inuite de plus d'un million de personnes qui vivent dans des villes et des villages d'un océan à l'autre, notamment dans quelque 660 communautés des Premières nations. Comme les nouvelles recrues d'AINC le découvrent rapidement, il est presque impossible d'affirmer quoi que ce soit concernant les Autochtones du Canada qui s'applique à l'ensemble des communautés.

Par l'entremise de 79 programmes, le Ministère offre une scolarité de base, des services de logement, un appui au développement culturel, économique et social et d'autres services aux Premières nations du Canada de façon unilatérale ou en partenariat avec les gouvernements provinciaux. De plus, dans le cadre des négociations, des poursuites et des politiques concernant les traités

et les revendications territoriales, AINC gère presque tous les aspects des relations entre le Canada et les Premières nations. Si le Ministère était en fait un gouvernement provincial, le SMA principal des Politiques et de l'orientation stratégique assumerait plutôt les fonctions d'un secrétaire du Cabinet. C'est le SMA principal qui doit veiller à ce que les différents éléments du Ministère progressent dans la même direction et se conforment aux priorités du gouvernement. Il représente le Ministère au sein du gouvernement fédéral et défend les intérêts d'AINC auprès du ministère des Finances et du Bureau du Conseil privé, là où les décisions sont prises concernant le budget et l'ordre du jour du Cabinet. Aucune communication de haut niveau n'est établie entre Ottawa et les Premières nations sans qu'elle ne passe par le bureau du SMA principal. Ce dernier est particulièrement bien informé des développements sur la scène fédérale, provinciale et territoriale et dans les communautés autochtones. Grâce à une excellente compréhension des intérêts en évolution des différentes parties intéressées, il peut repérer les conflits potentiels et aussi aider AINC et les autres ministères fédéraux à poursuivre des idées visant l'amélioration des conditions de vie des Autochtones du Canada.

Facteurs clés

- Diriger et coordonner l'appui du gouvernement à un million de membres des Premières nations dans plus de 660 communautés rurales et éloignées partout au pays, dont un bon nombre vit dans des conditions relativement difficiles et a été victime de grandes injustices à travers l'histoire
- Responsable de la coordination de près de 80 programmes fédéraux et des programmes des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations visant l'amélioration du sort des Premières nations du Canada
- Budget de 135 millions de dollars, dont 100 millions affectés aux subventions et contributions
- Effectif de 230 employés

Diriger et soutenir la recherche de solutions à des problèmes qui semblent insurmontables

Quand le gouvernement se penche sur une politique relative à une question autochtone, son objectif est souvent clair. Les façons d'atteindre cet objectif, en revanche, le sont beaucoup moins. Tandis que certains SMA peuvent exercer de leur influence au moyen de vastes budgets ou de leur pouvoir de réglementation, le SMA principal des Politiques et de l'orientation stratégique doit aider ses collègues et le gouvernement à régler certaines des plus grandes difficultés au pays en matière de politiques. Il y a des gens qui croient que rien ne peut réellement changer dans les communautés autochtones. Le SMA principal doit les convaincre du contraire.

« À BIEN DES ÉGARDS, AINC RESSEMBLE À UN GOUVERNEMENT PROVINCIAL. CE QUE NOUS FAISONS NE SERAIT PAS FAIT DANS UN SEUL MINISTÈRE À FREDERICTON OU À REGINA, MAIS DANS TROIS OU QUATRE. »

Pour accomplir sa tâche, il doit entretenir des liens étroits avec les décideurs du gouvernement et comprendre les rouages du milieu politique autochtone. Le SMA principal doit devenir la « référence » à consulter pour les ministres et les représentants fédéraux souhaitant mener des activités dans le domaine des affaires autochtones et pour les dirigeants des Premières nations qui cherchent à faire affaire avec le gouvernement. Il doit acquérir et assimiler une masse d'information et travailler dans un milieu où sa pertinence et son influence dépendent de sa capacité à ajouter de la valeur aux décisions des autres.

Au gouvernement fédéral, les dirigeants favorisent naturellement les réponses pancanadiennes. Il s'agit du type de réponse généralement appliqué par le Cabinet et les organismes centraux. Il est d'ailleurs facile de comprendre les raisons pour lesquelles le gouvernement national s'intéresse aux programmes nationaux. Cependant, au sein d'AINC, on reconnaît que dans les communautés autochtones et inuites, « dès qu'une question est débattue pour plus de 10 minutes, toute une gamme de

possibilités et de résultats émerge. » Il y a très peu de solutions « uniques » et il revient au SMA principal de faire coïncider ces idées opposées du mieux qu'il le peut.

Le SMA principal doit être au courant de tous les détails concernant les intérêts en jeu dans les affaires autochtones au gouvernement fédéral et ailleurs. Il doit aussi tenter d'arriver à ses fins sans pouvoir contrôler les programmes directement. Avec un budget de 135 millions de dollars, par rapport aux 6,5 milliards affectés au Ministère, le titulaire n'a pas beaucoup de « pouvoir » sur les travaux d'AINC. Son influence dépend de ses connaissances et de ce qu'il peut apporter aux autres, notamment à ses collègues d'AINC et des autres ministères fédéraux et aux dirigeants des provinces, des territoires et des Premières nations.

Créer des liens solides au sein du Ministère et avec des communautés partout au Canada

Le SMA principal se doit aussi de créer des liens. Son efficacité et sa pertinence découlent du fait qu'il « connaît tout » bien qu'il n'ait « aucun pouvoir ». Ses connaissances, il les acquiert en grande partie grâce aux liens qu'il cultive avec ses collègues d'AINC et du gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et les communautés des Premières nations. Le SMA principal peut aussi obtenir des résultats concrets en faisant appel aux ministères dont les domaines d'orientation chevauchent ceux d'AINC et en les convainquant d'inclure des mesures spéciales pour les Autochtones canadiens dans leurs politiques et leurs programmes liés aux priorités du gouvernement.

Dans le cadre de ses fonctions, le SMA principal doit aussi utiliser ses relations pour regrouper les intérêts à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement en des « coalitions gagnantes ». La formation de ces coalitions nécessite

beaucoup d'entregent : « Il s'agit de négocier, d'encourager, de cajoler. Il ne faut pousser ni trop fort, ni trop peu. » L'aspect stratégique n'est pas à négliger non plus — savoir à qui vous devez vous adresser — quand il s'agit de faire avancer les choses.

Utiliser les processus du Cabinet de façon appropriée pour améliorer le sort des communautés des Premières nations du Canada

Dans les provinces et les territoires, les gouvernements sont toujours préoccupés par des questions comme l'éducation, le logement ou le bien-être des enfants puisqu'elles représentent des services destinés à la population en général. À Ottawa, la situation est bien différente. Par l'entremise d'AINC, le gouvernement fédéral offre ce genre de services à moins de 5 % de la population canadienne. Par conséquent, ces questions reçoivent beaucoup moins d'attention de la part du Cabinet ou du Premier ministre que des ministres et des premiers ministres provinciaux et territoriaux.

Trouver des solutions à ces problèmes est à la fois un art et une science et dépend énormément des liens établis. Afin de convaincre les ministres d'investir les intérêts politiques nécessaires dans les questions autochtones, le

« VOUS N'AVEZ AUCUN POUVOIR,
MAIS VOUS DEVEZ TOUT SAVOIR.
C'EST CE QUI REND LE POSTE DIFFICILE. »

SMA principal doit soulever ces questions au bon moment, à petite dose et accompagnées d'une analyse claire des risques et des possibilités. Il réussira à introduire efficacement les enjeux susmentionnés au Cabinet grâce aux liens solides qu'il aura établis au Bureau du Conseil privé et au ministère des Finances et grâce à sa crédibilité personnelle auprès des hauts fonctionnaires qui contrôlent l'accès au Cabinet.

Sous-ministre adjointe

Spectre, Technologies de l'information et des télécommunications Industrie Canada

Les technologies de l'information et des communications, et l'économie numérique qu'elles soutiennent, comptent parmi les segments les plus importants de l'économie canadienne, dont l'expansion est l'une des plus rapides. Les TIC sont cruciales pour les activités et la compétitivité de la plupart des industries. Elles sont utilisées par les Canadiens à la maison, à l'école et au travail. Le secteur des TIC connaît l'une des évolutions les plus rapides parmi toutes les industries dans le monde. En effet, un changement technologique peut influencer la dynamique d'un segment de l'industrie en quelques jours ou quelques semaines. La SMA administre des initiatives qui orienteront l'avenir de l'industrie canadienne des TIC et, en dernier ressort, notre nouvelle économie numérique. Elle dirige l'élaboration de la stratégie gouvernementale sur l'économie numérique, qui comprend les consultations avec les parties intéressées, ainsi que la recherche et l'analyse appropriées. Elle dirige aussi l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale visant l'innovation et la croissance au sein du secteur canadien des TIC. À titre de leader stratégique du Centre de recherches sur les communications, dont les activités concernent la sécurité nationale, les communications militaires, la cybersécurité et les nouvelles technologies, la SMA aide le gouvernement à prendre des décisions et

soutient l'innovation dans le secteur privé. Ses travaux en faveur d'une utilisation accrue des technologies numériques partout dans l'économie canadienne et la mise en œuvre de politiques sur la sécurité du commerce électronique jouent un rôle central dans l'augmentation de la productivité et la promotion de l'innovation.

La SMA est responsable de la législation, des règlements, des normes techniques, des processus de certification et des accords internationaux qui régissent l'intégrité, le déploiement et l'utilisation des bandes de fréquences. Une saine gestion des bandes est essentielle aux activités de l'industrie sans fil et de l'industrie des télécommunications au Canada. Les bandes de fréquences radio constituent une ressource nationale limitée et de grande valeur. L'intérêt pour les applications sans fil, notamment en ce qui concerne les téléphones intelligents et les services Internet à large bande mobile, a entraîné une hausse fulgurante de la demande de fréquences¹⁴. Cependant, la gamme de fréquences adéquates pour la radio, la télévision, les téléphones cellulaires et les autres services sans fil n'est pas illimitée. La SMA doit répondre de façon équilibrée aux demandes de fréquences pour les services commerciaux, la science, la sécurité publique, les secours en cas de catastrophe et la surveillance environnementale.

Facteurs clés

- Gérer la stratégie du gouvernement visant la promotion et l'administration du secteur des technologies de l'information et des communications (d'une valeur de 60 milliards de dollars) et de l'économie numérique qu'il soutient
- Gérer l'attribution des bandes de fréquences (par exemple, au moyen de ventes aux enchères qui génèrent des revenus de plus de 4 milliards de dollars) et leur exploitation
- L'effectif de 1 120 employés comprend des économistes, des ingénieurs, des chercheurs, des agents de commerce et des conseillers en politiques
- Budget de 136 millions de dollars

14. Selon les prévisions formulées par Cisco en février 2010, le volume mondial de données échangées à partir d'appareils mobiles doublera tous les ans jusqu'en 2014.

Elle doit veiller à une attribution efficace des fréquences et s'assurer qu'elles ne sont pas perturbées par des interférences.

Comprendre l'univers en évolution rapide des technologies de l'information et des communications

Afin de promouvoir l'économie numérique de façon efficace, la SMA doit posséder des connaissances approfondies des technologies et des sociétés qui les développent, qui les distribuent et qui les utilisent. Aucun secteur de l'économie canadienne n'est plus dynamique ou en évolution plus rapide. Il est essentiel pour la SMA de bien comprendre les nouvelles technologies et les technologies traditionnelles, les liens entre les anciens et les nouveaux règlements, les tendances et les obstacles du marché, ainsi que les difficultés en matière de politiques engendrées par les nouvelles technologies.

Pour acquérir ces connaissances, la SMA doit mettre en place une grande expertise interne et en tirer avantage. Elle doit aussi créer et entretenir des liens solides avec les parties intéressées externes. Selon une des personnes interrogées, « Industrie Canada est l'un des ministères fédéraux les plus sollicités par les lobbyistes. » Des acteurs importants de l'économie canadienne ont beaucoup à perdre ou à gagner à la suite des décisions de la SMA. Sa compréhension des enjeux doit être suffisante pour lui permettre de travailler avec les parties intéressées, de gérer ces relations et d'en tirer des nouvelles connaissances.

Gérer et diriger efficacement les mesures prises par le gouvernement pour soutenir un secteur de la technologie et une économie numérique en santé

La SMA doit prendre de bonnes décisions et offrir des conseils pertinents sur les manières dont le gouvernement peut soutenir l'économie numérique (par exemple, la protection antipourriel, la protection des renseignements personnels en ligne, les investissements directs) et les différents rôles des partenaires et des parties intéressées. Afin d'y arriver de façon efficace,

elle doit établir des liens entre l'expertise technique sur ce qui est possible et ce qui est probable, l'expertise économique sur les coûts et ceux qui les assumeront, l'expertise sur les politiques, l'économie et le secteur des TIC. Les questions liées au numérique sont souvent complexes et comportent de nombreuses facettes. Elles relèvent souvent de l'autorité de différentes administrations et concernent plusieurs domaines. Une SMA efficace doit savoir intégrer les perspectives mondiales et multisectorielles, ainsi que leurs répercussions, en des conseils cohérents sur les politiques.

Dans le cadre de ce poste, la SMA doit se pencher tout particulièrement sur l'utilisation des bandes limitées de fréquences au profit des Canadiens. Lorsqu'elle prend des décisions quant à la réattribution des fréquences à de nouvelles fins, elle doit favoriser une utilisation efficace. Si la demande de fréquences dépasse l'offre, la SMA doit tenir de façon efficace des ventes aux enchères s'élevant à plusieurs milliards de dollars pour répartir les ressources équitablement, ce qui génère des revenus importants pour le gouvernement. Elle doit s'assurer que les clients peuvent mener leurs activités sans interférence et qu'ils sont incités à le faire de façon efficiente. Une bonne gestion des bandes de fréquences est essentielle pour le développement de l'économie et pour les Canadiens partout au pays qui souhaitent se connecter et accéder à de l'information.

Recruter, bâtir et diriger une vaste équipe diversifiée formée d'experts en technologie, en économie et en politiques

Les professionnels des technologies sont recherchés à travers le monde compte tenu de la création de nouvelles entreprises et de l'expansion du secteur. Le recrutement, la formation et la rétention du personnel spécialisé ne sont pas simples. Il s'agit d'un « domaine technique complexe » a fait remarquer l'une des personnes interrogées. « Vous devez passer beaucoup de temps à recruter, cultiver et développer le talent dont vous avez besoin, car vous ne pourrez jamais embaucher le premier venu. Vous ne pouvez trouver votre personnel dans les autres ministères, alors vous devez passer beaucoup de temps à planifier vos ressources humaines. »

Sous-ministre adjoint

Finances et services du Ministère Ministère de la Défense nationale

L'appareil militaire représente l'une des organisations les plus vastes et les plus complexes du Canada. Ses membres sont dispersés à travers le pays et partout dans le monde. Il recrute, forme et emploie des milliers de Canadiens chaque année. Il effectue d'énormes investissements chaque année dans l'achat et l'entretien de matériel, de technologies, de terrains et d'immeubles. Dans certains endroits, il est entièrement responsable de tous les services d'une petite ville. Imaginez-vous gérer les dépenses d'une organisation mondiale de 20 milliards de dollars — une organisation qui emploie plus de 110 000 personnes dans plus de 40 sites au Canada et dans 14 pays à travers le monde.

Peu de sociétés canadiennes effectuent des dépenses aussi importantes que le ministère de la Défense nationale¹⁵ et très peu de postes sont aussi complexes que celui de sous-ministre adjoint des Finances et des services du Ministère. Le nombre de produits, de services et de postes budgétaires est énorme. Il peut s'agir d'hélicoptères d'une valeur de 42 millions de dollars¹⁶ qui doivent être entre-

tenus, amortis et remplacés sur de nombreuses années, de logements et de bases destinés aux troupes à l'étranger ou de médecins, de fournitures et d'instruction sur une base militaire. Le SMA est celui que le sous-ministre consulte concernant les répercussions du coût estimatif d'une nouvelle stratégie militaire. Si le coût est élevé et la stratégie controversée, le SMA doit être en mesure de défendre ses prévisions. En outre, le SMA dirige le secrétariat des services du Ministère, qui est notamment chargé de la gestion de toute la correspondance du ministre et des affaires du Cabinet.

« ON CROIT QU'IL EST AUSSI FACILE DE GÉRER UN BUDGET DE 2 MILLIARDS DE DOLLARS QU'UN BUDGET DE 20 MILLIARDS DE DOLLARS. CE NE L'EST PAS DU TOUT. LE POSTE EST BEAUCOUP PLUS COMPLEXE QUE ÇA. IL N'EXISTE AUCUN POSTE SEMBLABLE EN FINANCE. »

Facteurs clés

- Gérer le budget de la défense, qui s'élève à 21 milliards de dollars
- Effectif militaire et du MDN de plus de 110 000 membres, dont plus de 28 000 civils dans plus de 40 sites partout au Canada
- Effectif de 855 employés au Secteur des finances et des services du Ministère
- Budget des Finances et des services du Ministère de 150 millions de dollars

15. Financial Post, *FP500: Canada's Biggest Companies by 2009 Revenue*. À consulter en ligne à : <http://www.financialpost.com/magazine/fp500/list.html>

16. Ministère de la Défense nationale — Équipement et approvisionnement. À consulter en ligne à : <http://www.forces.gc.ca/site/pri/2/pro-pro/Afghanistan-fra.asp>

Posséder les connaissances, l'expérience et la maturité d'un dirigeant principal des finances exceptionnel

Le dirigeant principal des finances a généralement un poste difficile. Il doit comprendre et gérer l'argent, le risque et les obligations juridiques de son organisation. Au MDN, le budget est plus gros et plus complexe que celui de la plupart des autres organisations. Toute une série de dépenses interdépendantes doivent être planifiées et gérées. Par exemple, l'équipement désuet doit être remplacé, ce qui peut entraîner des besoins de formation ou même de recrutement. Si le remplacement des immobilisations est prévisible, la participation des forces armées à un conflit ou à une urgence dans un rôle de combat ou non est plus difficile à prévoir. L'interdépendance du MDN, des autres ministères et des autres gouvernements rend aussi les prévisions et les rapports difficiles à établir. Le

Établir une crédibilité durable auprès des dirigeants militaires et des fonctionnaires, et obtenir leur respect

« Bien que le SMA relève du sous-ministre, le chef d'état-major de la Défense garde un œil sur lui. » Le SMA se trouve dans une situation inhabituelle puisqu'il doit fournir des conseils et une expertise concernant les dépenses militaires. Cela peut s'avérer particulièrement difficile pour quelqu'un qui n'a pas servi dans les forces armées. Selon un des participants aux entrevues, le SMA doit reconnaître et gérer « la réalité de deux sphères distinctes : la sphère civile et la sphère militaire. Chaque groupe possède sa propre culture. Le SMA doit accepter la dualité de son milieu de travail et s'y adapter. Il doit en tirer avantage grâce à l'utilisation des militaires motivés, bien formés et dévoués pour régler les problèmes de gestion, qui 'débordent' souvent dans le milieu de travail civil. »

« CE POSTE OFFRE À SON TITULAIRE LA CHANCE D'ÊTRE UN HONNÊTE REPRÉSENTANT DES PARTIES CIVILES ET MILITAIRES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. C'EST BIEN PLUS QUE LA SIMPLE GESTION DE CHIFFRES. »

SMA doit déterminer quotidiennement les événements qui auront des répercussions appréciables sur les finances de l'organisation et l'importance de ces répercussions. Comme il est impossible de gérer tous les postes budgétaires ou de prévoir toutes les éventualités, le SMA doit savoir déterminer ses priorités. Sa gestion efficace du budget du Ministère, qui représente 8 % du budget fédéral global, a des répercussions notables sur les résultats financiers du gouvernement.

Le SMA doit comprendre suffisamment la culture du Ministère et les inducteurs de coût pour aider le MDN à faire de bon compromis grâce à une réponse rapide et pertinente aux urgences. Lorsque les forces armées viennent en aide aux Haïtiens après un tremblement de terre ou si elles se rendent rapidement dans une zone de conflit, le MDN ne peut attendre de savoir quels seront les coûts et qui les assumera. Le SMA et son équipe doivent posséder les connaissances nécessaires pour fournir rapidement des chiffres exacts sur demande.

Il doit aussi établir des liens solides avec le vice-chef d'état-major de la défense responsable de la planification des ressources et son équipe. S'il ne peut exercer ses fonctions dans cette double culture, il ne pourra réussir. Si le MDN dépasse son budget, c'est le SMA qui doit expliquer aux colonels les raisons pour lesquelles leurs plans sont trop coûteux. S'il fait bien son travail, il les aidera à trouver des moyens de diminuer leurs coûts. Le message concernant les restrictions budgétaires est particulièrement difficile à communiquer lorsque des troupes canadiennes sont actives dans des zones de guerre. Un civil qui souhaite le transmettre efficacement aux dirigeants militaires doit produire un travail d'une excellente qualité et avoir établi avec les militaires des liens étroits.

Posséder le sens politique et la sensibilité à l'opinion publique nécessaires à la gestion de dossiers très en vue

Le SMA est également celui qui doit expliquer les demandes de financement supplémentaire à ses collègues, au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Bureau du Conseil privé. Compte tenu de la taille du budget de la défense, des sensibilités politiques entourant certaines missions et la grande médiatisation de tout aspect négatif du comportement des militaires, ces explications peuvent être difficiles à faire accepter. Le SMA ne pourra arriver à ses fins s'il ne possède pas la capacité de créer et d'entretenir des liens solides, fondés sur sa crédibilité, avec le Centre, l'appareil militaire, le sous-ministre et le Ministère en général.

« C'EST COMME ESSAYER D'ATTERRIR
SUR UN PORTE-AVIONS EN PLEINE MER. »

Secrétaire adjointe du Cabinet

Secrétariat des communications et de la consultation
Bureau du Conseil privé

La communication est l'un des principaux rôles du gouvernement, surtout d'un gouvernement démocratique. Le gouvernement se doit de répondre aux préoccupations des citoyens. Il doit aussi faire en sorte que les citoyens disposent des renseignements nécessaires sur l'actualité pour participer pleinement aux débats. Dans le monde numérique d'aujourd'hui, l'information est rapide et partout. Si Flin Flon au Manitoba est inondée ou si un coup d'État a lieu dans un pays d'Afrique ou d'Asie, les médias et le public s'attendent à une réponse rapide de la part du gouvernement fédéral. Imaginez être responsable de l'établissement du cadre stratégique de communication pour l'ensemble du gouvernement du Canada, ou des conseils sur les communiqués, les photos et les discours les plus importants diffusés par le gouvernement, ou encore de l'élaboration de la stratégie de communication future du gouvernement. Voilà ce que la secrétaire adjointe des Communications et de la consultation doit faire.

Elle est responsable de la gestion des communications pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Elle offre un appui au Premier ministre grâce à la coordination des fonctions de communication dans plus de 100 ministères et organismes qui diffusent ainsi des messages cohérents et systématiques. Bien qu'elle fournisse des conseils et

communique des messages non partisans, la secrétaire adjointe doit promouvoir les priorités du gouvernement. En plus de gérer les questions au fur et à mesure qu'elles sont soulevées, elle fournit des conseils stratégiques sur les enjeux émergents et dirige les initiatives de communication pangouvernementales, notamment l'utilisation des nouveaux médias (Twitter par exemple).

« VOUS DEVEZ VOUS INTÉRESSER AUX NOUVELLES FAÇONS DE COMMUNIQUER. VOUS DEVEZ ÊTRE À L'ORIGINE DU CHANGEMENT ET OUVERT AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES. CEPENDANT, VOUS DEVEZ LE FAIRE D'UNE MANIÈRE RÉFLÉCHIE ET RAISONNABLE. »

La secrétaire adjointe est aussi chargée de différentes activités connexes à l'échelle du gouvernement, comme la publicité, la recherche sur l'opinion publique, les consultations publiques, ainsi que le suivi médiatique et les relations avec les médias.

Facteurs clés

- Coordonner les communications de l'ensemble du gouvernement du Canada
- Servir plus de 100 ministères et organismes (un total de 274 000 employés)
- Budget de 6 millions de dollars destiné au Secrétariat des communications et de la consultation
- Effectif de 100 employés au Bureau du Conseil privé

Adopter une vision stratégique de la diffusion des messages du gouvernement, aujourd'hui et à l'avenir.

La secrétaire adjointe doit coordonner de façon stratégique les activités de communication de 36 ministres¹⁷, de 27 secrétaires parlementaires¹⁸ et des dirigeants d'une centaine de ministères et d'organismes afin de garantir la diffusion d'un message cohérent et coordonné tant du point de vue du contenu que du choix du moment. Pour y arriver, la secrétaire adjointe doit posséder des compétences stratégiques et opérationnelles considérables.

« AVEC LA DIFFUSION DES NOUVELLES 24 HEURES SUR 24, PLUS DE GENS SONT INFORMÉS ET LE NIVEAU DE SOPHISTICATION DU CITOYEN MOYEN EST PLUS GRAND QUE JAMAIS EN MATIÈRE D'INFORMATION. PAR CONSÉQUENT, LE GOUVERNEMENT EST DAVANTAGE APPELÉ À FOURNIR DES RENSEIGNEMENTS, À RENDRE DES COMPTES ET À AGIR. »

Elle doit non seulement répondre aux besoins de communication immédiats, mais aussi élaborer un plan d'avenir stratégique. La secrétaire adjointe doit réfléchir à l'orientation future du message du gouvernement ainsi qu'aux moyens et aux outils de diffusion à employer. Elle doit exercer un leadership et prendre les bonnes décisions relatives au moment et au choix des investissements du gouvernement dans les nouvelles technologies. Elle doit concevoir et promouvoir des normes de communication à l'échelle du gouvernement. Compte tenu de l'évolution rapide des médias et des technologies, les outils de communication peuvent rapidement devenir désuets dans une organisation de la taille du gouvernement du Canada.

Comprendre les centaines de dossiers uniques dont doit s'occuper le gouvernement dans des domaines divers comme la société, l'économie, la sécurité, les enjeux internationaux et la fonction publique

« À un moment ou à un autre, toutes les questions débattues par le gouvernement passeront par le bureau de la secrétaire adjointe. » Elle doit comprendre chaque dossier suffisamment pour pouvoir fournir des conseils judicieux en matière de communication, et ce, sur différentes questions d'économie, de société, de défense, d'affaires étrangères ou de sécurité nationale. Ce poste nécessite ainsi non seulement de grandes compétences en communication, mais aussi une énorme capacité d'analyse des politiques aux fins de prestation de conseils à tout le réseau de SMA des communications. La titulaire doit aussi veiller à la diffusion de messages cohérents entre eux et conformes au programme général du gouvernement. Il existe très peu de postes au Canada où la valeur ajoutée par le titulaire quotidiennement nécessite des connaissances aussi vastes.

Réagir rapidement, sans hésitation et sans erreur en temps réel, jour et nuit

Dans le monde numérique et sans frontières d'aujourd'hui, les informations peuvent être diffusées au cours de deux, trois ou quatre cycles de nouvelles en une seule journée. Il peut y avoir, quotidiennement, une douzaine d'appels urgents en une demi-heure, concernant des sujets aussi variés que les débris spatiaux qui tombent sur le territoire canadien ou les fuites de documents du Cabinet. Bon nombre de ces appels sont inattendus et n'auraient pu être prévus une journée ou même une heure à l'avance. Il est crucial que la secrétaire adjointe réagisse calmement et sans hésitation pour fournir des conseils sur la réponse du gouvernement, qui devra diffuser les principales infor-

17. Parlement du Canada : le Conseil des ministres du Canada. À consulter en ligne à : <http://webinfo.parl.gc.ca/MembersOfParliament/MainCabinetCompleteList.aspx?TimePeriod=Current&Language=F>

18. Site Web du Premier ministre du Canada : liste des secrétaires parlementaires. À consulter en ligne à : <http://pm.gc.ca/fra/feature.asp?pageid=39>

mations en temps réel. « Les rumeurs courent vite si l'information n'est pas donnée rapidement », a expliqué un des participants aux entrevues. Sans une réponse rapide et efficace, l'affaire peut prendre toutes sortes de directions.

Une réponse rapide peut être aussi importante à 22 h le samedi qu'à 10 h le lundi. La secrétaire adjointe doit pouvoir gérer, motiver, recruter et retenir des employés capables, d'une part, de travailler sous une pression intense et continue et, d'autre part, de fournir rapidement les conseils nécessaires. Elle doit collaborer de façon efficace avec les autres ministères et être pourvue de l'énergie nécessaire pour répondre aux demandes continues jour et nuit.

*« À UN MOMENT OU À UN AUTRE,
TOUTES LES QUESTIONS DÉBATTUES
PAR LE GOUVERNEMENT PASSERONT
PAR LE BUREAU DE LA SECRÉTAIRE
ADJOINTE. »*

Sous-ministre adjoint

Maladies infectieuses et mesures d'urgence Agence de la santé publique du Canada

Lorsque les médias annoncent qu'une nouvelle maladie dangereuse se dirige vers nous, ils annoncent aussi habituellement les mesures que les autorités canadiennes prennent pour nous protéger. C'est au SMA des Maladies infectieuses et des mesures d'urgence à l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) qu'incombe la responsabilité de participer au réseau mondial qui évalue les risques avant qu'ils ne fassent la manchette et de mettre en œuvre un plan d'urgence à temps. Il doit aussi coordonner la réponse aux dangers comme les aliments ou l'eau contaminés ou les maladies transmissibles (tuberculose, VIH/sida et hépatite C par exemple) dans notre propre pays. Si un nombre inhabituel de Canadiens tombent malades ou si la progression d'une maladie est anormale, le SMA a la responsabilité de déterminer la réponse de l'ASPC, le cas échéant.

Le SMA fait partie intégrante du réseau de santé publique du Canada. Il doit bâtir et diriger une équipe médico-scientifique toujours prête à lutter contre les dangers connus comme l'E. coli et la listériose ou à faire face à de nouvelles menaces telles que la grippe H1N1. Il dispose

d'installations de classe mondiale, que ce soit le Laboratoire national de microbiologie ou d'autres centres et laboratoires spécialisés, qui forment un ensemble équivalent au Centre for Disease Control américain. Il est aussi responsable de l'accumulation grandissante des connais-

« CHAQUE PROVINCE DONNERA SON OPINION SUR CE QUI SE DIT À OTTAWA. ALORS VOUS AVEZ LE CHOIX ENTRE INFORMER ET NÉGOCIER D'AVANCE OU ATTENDRE ET RAMASSER LES POTS CASSÉS UNE FOIS QUE CHACUN AURA PROPOSÉ UNE OPINION DIFFÉRENTE. »

sances et de leur application à des fins de politiques en santé publique. Il est chargé de l'élaboration des contre-mesures fondées sur la science et de l'application de ces contre-mesures par les autorités sanitaires locales et les fournisseurs de soins de santé à travers le pays.

Facteurs clés

- Gérer la réponse du Canada en matière de prévention et de contrôle des maladies infectieuses, notamment la grippe pandémique et les autres maladies transmissibles
- Coordonner les activités de la direction générale et celles d'un vaste réseau d'organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux
- Effectif de 900 employés
- Ressources financières s'élevant à 750 millions de dollars en 2009-2010, incluant les vaccins en cas de pandémie

Diriger un réseau d'employés fédéraux, provinciaux et municipaux répartis dans différents ministères et organismes

Le SMA doit surmonter les obstacles immédiats de la gestion des urgences tout en travaillant à la protection constante de la santé publique. Pour y arriver, il doit comprendre tous les éléments du réseau et faire en sorte qu'une collaboration existe en tout temps. La difficulté pour le SMA est de faire ce travail sans autorité officielle sur les organisations de santé publique de première ligne, qui relèvent des responsabilités provinciales et municipales, et dans le cadre de relations fédérales-provinciales parfois conflictuelles dans le domaine de la santé.

Le succès du SMA dépend de sa capacité d'établir et d'entretenir des liens avec les principaux représentants

Ériger des ponts entre la science et les politiques

Pour bien s'acquitter de ses tâches, le SMA ne doit pas nécessairement avoir fait des études en médecine ou être détenteur d'un doctorat en science. Cependant, les quatre derniers titulaires du poste possédaient ces qualifications. En effet, une bonne connaissance des méthodes scientifiques est essentielle, mais la direction d'une équipe de scientifiques n'est qu'une fonction parmi d'autres. Tous les jours, le SMA doit consolider les liens avec les responsables des politiques, les responsables des règlements, les responsables des budgets et, bien sûr, les ministres qui sont les grands responsables de la santé publique au Canada. Il doit ainsi défendre les stratégies scientifiques qui protègent les Canadiens des maladies dangereuses. Le problème ici est le fait que la science n'arrive pas toujours

« UNE ERREUR MÉDICALE PEUT AVOIR DES CONSÉQUENCES POUR UN PATIENT, MAIS UNE ERREUR GRAVE EN SANTÉ PUBLIQUE PEUT TOUCHER DES POPULATIONS. »

provinciaux et territoriaux de façon à devenir le « premier parmi ses égaux ». Son meilleur atout dans ce processus est l'infrastructure médicale et scientifique à sa disposition. En fournissant des renseignements crédibles sur la prévention des maladies aux provinces et aux territoires, qui n'y auraient pas facilement accès autrement, le SMA assume un rôle de leadership. Le SMA s'adresse régulièrement à d'autres organismes ayant un rôle direct ou indirect dans le domaine de la santé, comme les Instituts canadiens de recherche en santé, le Portail canadien sur la santé, le Conseil national de recherches du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et des entités internationales pertinentes, pour s'assurer que ses homologues provinciaux et territoriaux disposent des recherches et des renseignements les plus à jour.

aux conclusions que les responsables souhaitent entendre. Dans certains milieux, les données scientifiques ne sont même pas prises en considération. Il n'existe aucune façon de garantir que des conseils judicieux entraîneront des politiques judicieuses. Le SMA doit s'armer d'arguments très solides pour convaincre les ministres et les décideurs du gouvernement fédéral et des autres administrations de prendre des mesures qui pourraient s'avérer difficiles, coûteuses, controversées ou même impopulaires.

Les liens difficiles à établir entre les investissements et les résultats rendent la tâche encore plus ardue au SMA. Si les objectifs prévus sont atteints, par exemple, si personne n'est plus malade ou si des maladies comme la polio, le VIH ou même la rougeole sont éradiquées, les responsables du financement pourraient vouloir affecter les ressources ailleurs sans savoir que le recul d'une maladie dans une

région ou un pays nécessite des dépenses constantes. Pour construire les ponts nécessaires, le SMA doit posséder d'excellentes qualités de diplomate, de promoteur et de communicateur, en plus de comprendre les rouages du processus décisionnel fédéral en matière de politiques et de budget. Il doit aussi se tenir au courant de toute la gamme d'intérêts, au gouvernement et ailleurs, qui influencent les décisions et les opinions en santé publique au Canada.

Attirer, gérer et retenir une excellente main-d'œuvre scientifique

La prévention et le contrôle des maladies dangereuses reposent essentiellement sur l'accumulation et l'application des connaissances scientifiques et médicales. Bon nombre des employés de la filière de la prévention des maladies à l'ASPC sont des scientifiques ou des profes-

« UN BON FONDEMENT SCIENTIFIQUE NE GARANTIT PAS DE BONNES POLITIQUES PUBLIQUES, MAIS DE BONNES POLITIQUES PUBLIQUES NE S'APPUIENT JAMAIS SUR DE MAUVAISES BASES SCIENTIFIQUES. »

sionnels de la médecine. Il est donc nécessaire pour le SMA d'être en mesure de diriger une équipe formée d'experts scientifiques et médicaux. Cependant, au gouvernement fédéral, il peut être compliqué de former une telle équipe puisque les salaires offerts sont jusqu'à 30 ou 40 % moins élevés que dans le secteur privé ou les autres administrations. Il est très difficile d'offrir une compensation financière ou d'autres formes de reconnaissance importante aux employés dont le rendement est exceptionnel. Le SMA doit donc consacrer plus de temps à la rétention de son

meilleur personnel que ses homologues des domaines non techniques ou non scientifiques. En particulier, il doit devenir maître des compétences non techniques en gestion des ressources humaines, c'est-à-dire savoir offrir des possibilités de formation, de perfectionnement professionnel et de planification de carrière pour motiver et retenir les employés dont il a besoin.

Mener efficacement des activités qui font l'objet d'un examen public intense et continu

Pour réussir dans ce poste, le titulaire doit pouvoir travailler sans peine sous l'œil très attentif du public. Au moment d'une urgence, par exemple d'une épidémie, les enjeux sont considérables et les émotions souvent intenses. Il est essentiel que le SMA demeure calme et sérieux devant les caméras de télévision afin d'établir sa crédibilité et de gagner la confiance du public, et ainsi de s'assurer que les gens suivent ses conseils, par exemple rester à la maison en cas de maladie ou se faire vacciner. Le SMA doit aussi se sentir à l'aise face à l'examen du public dans les cas de maladies qui comportent une forte dimension sociale, telles que le VIH/sida.

En temps normal, le travail du SMA consiste essentiellement à gérer les risques liés à la santé publique grâce à l'accumulation de connaissances sur les maladies et à leur communication aux autres parties afin que ces dernières les appliquent au niveau local. Cependant, lorsqu'il répond à une urgence, le SMA assume les fonctions d'un gestionnaire plutôt que celles d'un scientifique. Au lieu de fournir des informations techniques, il doit rassurer le public que les mesures appropriées sont prises et que la situation est maîtrisée. S'il réussit à juger correctement le moment et la façon d'effectuer cette transition, le SMA réussira dans son poste.

Secrétaire adjoint

Gestion des dépenses

Secrétariat du Conseil du Trésor

Le gouvernement du Canada est une organisation de 260 milliards de dollars qui comprend des centaines de ministères et d'organismes¹⁹. Il compte 274 000 employés²⁰ et des actifs dans 1 600 points de service²¹. Ces points de service sont répartis non seulement à travers le deuxième plus grand pays du monde, mais aussi à l'échelle de la planète. Il est essentiel que le gouvernement comprenne la manière dont il dépense son argent afin d'en faire le meilleur usage possible au nom des contribuables. Il est aussi crucial que le Parlement dispose de renseignements exacts sur les dépenses du gouvernement et reçoive l'information nécessaire à l'approbation des crédits qui permettent au gouvernement de fonctionner. C'est le secrétaire adjoint à la Gestion des dépenses qui est au cœur de la gestion financière du gouvernement. Bien que le budget soit généralement établi par le ministre des Finances et son ministère, sa mise en œuvre relève du secrétaire adjoint, qui se charge notamment de l'allocation des deniers aux ministères et aux organismes et de la préparation des documents qui seront approuvés par le Parlement. Il fournit aussi une vue d'ensemble des dépenses, ce qui est nécessaire à la préparation des budgets futurs. Si un événement imprévu se

produit en cours d'exercice, par exemple une inondation au Manitoba ou les attaques terroristes du 11 Septembre aux États-Unis, le gouvernement se tournera vers le secrétaire adjoint pour connaître les montants qui peuvent être dépensés dans une telle situation et d'où ils viendront.

Le poste ne se limite pas à la simple gestion de la trésorerie. Le secrétaire adjoint est également responsable du système de gestion du rendement à l'échelle du gouvernement, un système qui garantit l'optimisation des ressources pour les Canadiens. Il établit le cadre qui oriente l'établissement des objectifs de rendement des ministères en début d'année (les rapports sur les plans et priorités) et l'évaluation de ce rendement en fin d'année (les rapports ministériels sur le rendement). Il dirige aussi une analyse exhaustive des dépenses dans un quart des ministères tous les ans. Son équipe mène les évaluations des dépenses effectuées par les ministères et des moyens d'optimiser les ressources pour les contribuables (les examens stratégiques). Grâce à ces travaux, les ministres sont en mesure de comprendre les dépenses et les résultats de chaque ministère et de prendre des décisions concernant les investissements futurs.

Facteurs clés

- Gérer les dépenses de 260 milliards de dollars et le cadre de rendement du gouvernement du Canada touchant l'ensemble des 355 ministères et organismes
- Coordonner la production de documents nécessaires à l'approbation des crédits par le Parlement
- Effectif de 150 employés affectés à la Gestion des dépenses
- Budget de 13 millions de dollars

19. Gouvernement du Canada : Ministères et agences. À consulter à : <http://canada.gc.ca/depts/major/depind-fra.html>

20. Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique pour l'année finissant le 31 mars 2010. À consulter à : <http://www.greffier.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=231>

21. Commission de la fonction publique du Canada : Faits et chiffres sur la fonction publique du Canada. À consulter en ligne à : <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/facts-faits-fra.htm>

Comprendre la façon de naviguer efficacement à travers le système complexe de gestion des dépenses du gouvernement et la manière dont le gouvernement dépense son argent

Le secrétaire adjoint doit connaître le système de gestion des dépenses. Il doit aussi comprendre le système très technique des crédits parlementaires, en évolution depuis plus d'un siècle, afin de veiller à ce que le Cabinet et le Parlement reçoivent les renseignements dont ils ont besoin quand ils en ont besoin de la part de la fonction publique. Le secrétaire adjoint est également chargé de la direction du système de comptabilité très complexe du gouvernement qui s'applique à plus de 100 ministères et

explications sur les prévisions budgétaires. Au moment de sa comparution, il doit être en mesure de répondre à des questions très précises sur tous les programmes des ministères et des organismes, mais aussi à des questions sur les décisions gouvernementales en matière de financement. Il est possible qu'un député demande : « Pourquoi le gouvernement dépense-t-il plus dans le domaine de la défense et moins dans celui des arts? » Bien que le secrétaire adjoint soit un expert des dépenses gouvernementales et puisse donner des explications sur les pressions et les réductions potentielles, les grandes décisions en matière de dépenses sont prises par le Premier ministre et le ministre des Finances et constituent des secrets du Cabinet. Le secrétaire adjoint doit communiquer clairement ce qu'il peut et ne peut pas révéler.

« QUELQU'UN DOIT POUVOIR SAVOIR, À L'ÉCHELLE DE TOUTES LES 100 ORGANISATIONS, QUELS SONT LES BESOINS D'ARGENT RÉELS ET COMMENT ILS SERONT GÉRÉS. »

organismes. Mais ce qui importe peut-être plus que tout c'est qu'il ait une vue d'ensemble des dépenses gouvernementales, des points de pression et des mesures à prendre. Sa compréhension des dépenses est particulièrement importante lorsqu'il aide ses collègues du ministère des Finances et du Bureau du Conseil privé à préparer le budget. Bien que ce soit les nouvelles dépenses et les réductions de dépenses qui retiennent généralement l'attention dans un budget, en fait la majorité des dépenses, jusqu'à 98 %, sont fondées sur les dépenses de l'année précédente. L'établissement des prévisions nécessite donc une compréhension approfondie des activités en cours.

Communiquer clairement avec les ministres et les parlementaires et établir des relations de travail solides avec ses collègues partout au gouvernement

En plus de posséder des compétences et des connaissances très techniques, le secrétaire adjoint doit pouvoir expliquer des questions complexes en termes simples aux parlementaires et aux ministres. Le titulaire est souvent appelé devant les comités parlementaires pour donner des

Pour arriver à ses fins de manière efficace, il doit établir des liens solides au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor et à l'échelle du gouvernement. Il doit contribuer à l'intégration de l'information et de l'expertise partout au Secrétariat. Il doit aussi pouvoir établir des liens à valeur ajoutée avec ses collègues des autres ministères afin qu'ils soumettent des rapports de dépenses et de rendement uniformes permettant d'obtenir une vue d'ensemble des dépenses gouvernementales. Comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées : « lorsque le secrétaire adjoint dirige le changement, par exemple les examens stratégiques, l'importance de la communication est encore plus grande. » Il ne faut surtout pas oublier que le secrétaire adjoint et son équipe doivent collaborer de manière efficace avec les ministères pour répondre aux demandes budgétaires imprévues. Afin de bien y arriver, le secrétaire adjoint ne peut simplement accepter ou refuser les demandes de financement engendrées par les différentes pressions. Il doit plutôt travailler avec les ministères afin de répondre de façon créative aux besoins prévus et imprévus.

Posséder le jugement, la résistance et l'énergie nécessaires pour prendre les bonnes décisions, même si elles sont difficiles et souvent impopulaires, et savoir les défendre en cas de contestation

« Le jugement est essentiel. Le poste exige du titulaire qu'il trouve un équilibre entre la réalité à laquelle les ministères doivent faire face et les obligations qui leur sont imposées. La réalité, c'est le fait que des événements imprévus se produisent, des crises se produisent, de même que des changements soudains. Il y a le tremblement de terre en Haïti, la guerre en Afghanistan, de nouvelles menaces à la sécurité, le virus H1N1. Personne ne peut planifier en vue de tels événements. Dans ces circonstances, le système doit être suffisamment solide et nous devons être suffisamment souples ici pour aider les ministères à s'ajuster. »

Malheureusement, un jugement ferme n'est pas toujours bien accueilli. Le secrétaire adjoint doit « défendre ses décisions impopulaires pour le bien de tous ». Il ne s'agit pas d'une tâche facile compte tenu des fortes pressions, de l'énorme charge de travail et du personnel déjà très sollicité. Cependant, sans un jugement ferme, le plan financier du gouvernement ne peut être mis en œuvre.

« SANS CE POSTE, LE PARLEMENT N'AURAIT PAS L'INFORMATION DONT IL A BESOIN POUR APPROUVER LES DÉPENSES. AUTREMENT DIT, LE GOUVERNEMENT NE POURRAIT PAS FONCTIONNER. »



Conclusion



Le leadership est-il aujourd'hui différent dans la fonction publique fédérale?

Plusieurs grandes questions ont été soulevées tout au long de la présente étude : quels sont les éléments nécessaires du leadership dans la fonction publique fédérale? Sont-ils en évolution? Si oui, comment? Et quelles en sont les répercussions sur la fonction publique?

Hier comme aujourd'hui, le leadership se fonde sur plusieurs éléments inchangés. Un dirigeant doit toujours être une source d'inspiration et fournir une direction et une vision claires. Il doit avoir une vue d'ensemble et prendre de bonnes décisions stratégiques. Il doit posséder d'excellentes compétences de communicateur et établir des liens solides. Il doit aussi s'avérer un bon gestionnaire d'argent, de personnes, de processus et d'information. Ces éléments fondamentaux du leadership sont importants dans tous les secteurs et ont résisté à l'épreuve du temps.

Cependant, la fonction publique actuelle doit composer avec certaines dynamiques nouvelles. En effet, la reddition de compte et la transparence prennent plus d'importance que par le passé. La complexité a augmenté — en ce qui a trait aux enjeux eux-mêmes et aux liens entre les enjeux. L'accent est davantage mis sur la prestation de services, aux dépens de l'élaboration de politiques. L'émergence de ces trois nouvelles dynamiques donne aujourd'hui plus de valeur à certaines compétences que par le passé. Des changements positifs ont bien sûr été apportés, mais certaines conséquences négatives, réelles et potentielles, doivent être gérées avec soin afin que la fonction publique contribue aussi efficacement que possible au

renforcement et à la conduite des affaires publiques au Canada. Examinons ici ces nouvelles dynamiques et leurs conséquences, dont plusieurs ont fait l'objet, de manière encourageante, des récents rapports au Premier ministre²⁴ du Comité consultatif sur la fonction publique et du greffier du Conseil privé.

DE NOUVELLES DYNAMIQUES FONT EN SORTE QUE CERTAINES COMPÉTENCES SONT PLUS VALORISÉES DE NOS JOURS QUE PAR LE PASSÉ.

D'abord, l'augmentation des obligations redditionnelles et de la transparence signifie que les dirigeants de la fonction publique doivent aujourd'hui prendre en considération une gamme plus large de partenariats dans le cadre du processus de gouvernance. Plus de temps et d'efforts doivent être consacrés à cette nouvelle dynamique, ce qui laisse moins de temps pour les objectifs fondamentaux. Les cadres de responsabilisation sont des outils importants, mais ils ne garantissent pas pour autant une bonne gestion publique. Au moment de l'élaboration de ces cadres de travail, les hauts fonctionnaires doivent veiller à affecter leurs ressources et à déployer leurs efforts en vue d'obtenir les résultats qui comptent le plus pour les Canadiens. Pour y arriver, ils doivent parfois faire des compromis bien réels et souvent difficiles. Bien qu'une reddition de comptes claire soit essentielle, le danger existe qu'un trop grand nombre de règles détourne l'attention de ce qui est vraiment impor-

22. Voir par exemple le *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique pour l'année finissant le 31 mars 2010*. À consulter à : <http://www.greffier.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=231>

tant. Les hauts fonctionnaires doivent prendre garde à ne pas compromettre les résultats de leurs travaux (les résultats obtenus) en favorisant outre mesure les processus (la façon d'obtenir les résultats). Ils doivent aussi veiller à ce que les cadres de gestion de la responsabilité, des résultats et des risques soient élaborés et utilisés en tant qu'outils de gestion visant l'obtention des meilleurs résultats possibles pour les Canadiens. Il faut accentuer les répercussions stratégiques et l'apprentissage organisationnel, sans quoi ces outils de planification essentiels risquent de ne devenir que des processus et des documents qui expliquent et justifient les mesures du passé.

Enfin, la priorité donnée aux opérations et à la prestation de services nécessite des compétences en gestion plus solides que par le passé. L'amélioration des services aux Canadiens et la consolidation de la gestion interne sont des tendances positives qu'il faut encourager. Toutefois, les dirigeants de la fonction publique doivent aussi favoriser les compétences en analyse des politiques qui ont toujours été l'apanage de la majorité des hauts fonctionnaires. Au Forum des politiques publiques, nous croyons que les fonctionnaires partout au Canada ont un rôle important à jouer dans la formulation des nouvelles idées et la présentation d'options d'orientation éclairées au gouvernement.

LES BONS DIRIGEANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE DOIVENT POSSÉDER DES QUALITÉS MULTIDIMENSIONNELLES. ILS DOIVENT DIRIGER AVEC LEUR TÊTE, LEUR CŒUR ET LEUR INSTINCT.

Ensuite, la complexité grandissante des enjeux eux-mêmes, des liens entre les enjeux et de la réponse de la fonction publique nécessite des compétences plus vastes que par le passé au chapitre de la communication, de l'établissement de réseaux et de la consolidation de liens. Bien que la gestion horizontale soit importante, les hauts fonctionnaires doivent s'assurer de prêter assez attention aux questions liées à leurs domaines de responsabilité. Selon l'observation d'une des personnes interrogées : « si les sous-ministres passent maintenant beaucoup de temps à l'extérieur du ministère, qui s'occupe du ministère? » La même question pourrait être posée concernant les autres hauts fonctionnaires. À mesure que les enjeux se complexifient, les connaissances approfondies deviennent de plus en plus nécessaires. Mais ces connaissances prennent du temps à acquérir et risquent de se perdre parmi les nombreux départs à la retraite. Comme nous l'avons souligné au fil de la présente analyse, il faut du temps aux dirigeants de la fonction publique pour connaître leur ministère et leur domaine assez profondément de manière à présenter des politiques et des programmes novateurs.

Il est essentiel que l'élaboration de politiques continue d'être encouragée chez les hauts fonctionnaires afin que le gouvernement puisse continuer à profiter de leurs nouvelles perspectives et de leurs approches comparatives. L'analyse des dix postes sélectionnés montre que l'équilibre entre la gestion opérationnelle et l'élaboration de politiques est possible à atteindre, bien que difficile.

Comme l'a souligné Jason Ducharme dans son avant-propos, les bons dirigeants de la fonction publique doivent posséder des qualités multidimensionnelles. Ils doivent diriger avec leur tête, leur cœur et leur instinct. Ce ne sont pas des tâches faciles. Comme l'a expliqué l'un des participants aux entrevues :

« Que faut-il pour être un grand dirigeant de la fonction publique? D'abord, vous devez pratiquer une éthique de travail hors du commun, autant sur le plan du volume que de l'intégrité. Ensuite, vous devez posséder une perspective stratégique : vous devez être capable d'établir des liens là où les autres ne les voient pas. Vous

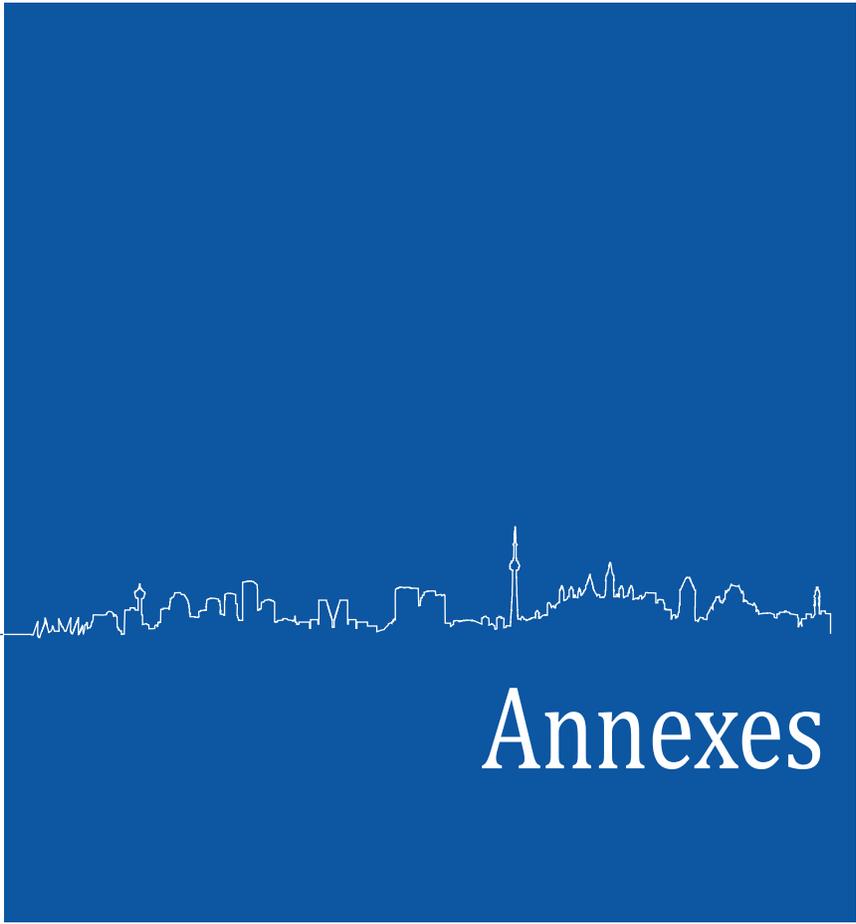
23. Par exemple, d'après une étude sur la mobilité du personnel publiée en octobre 2008 par la Commission de la fonction publique, le taux de départ à la retraite a quadruplé entre 1998 et 2008 pour atteindre un sommet entre 2003 et 2008 (Commission de la fonction publique du Canada, *Étude sur la mobilité des fonctionnaires*, octobre 2008. À consulter en ligne à : <http://www.psc-cfp.gc.ca/adf-vrf/rprt/2008/mob/mob-fra.pdf>)

devez maintenir un réseau externe qui vous libère de certaines questions, de manière à ne pas être la seule source d'information. Troisièmement, vous devez être en mesure de comprendre les ambiguïtés et de contrôler votre frustration tout en vous concentrant sur les résultats — ne jamais perdre de vue les résultats. Enfin, vous devez profiter de la vie, préférablement aimer quelqu'un et, si vous avez des enfants, entretenir des liens étroits avec eux. Cela est d'autant plus important que les postes de hauts fonctionnaires vous en demandent aujourd'hui beaucoup plus à court terme qu'ils vous en donnent. »

En effet, les grandes organisations exigent beaucoup de leurs dirigeants. Les postes de cadres supérieurs dans tous les secteurs peuvent être très épuisants et souvent impitoyables. Malgré les difficultés, les postes décrits dans le présent rapport et d'autres semblables ont quelque chose de spécial. Les fonctionnaires acceptent d'assumer

ces fonctions parce qu'ils croient pouvoir avoir un impact positif. Au jour le jour, les exigences du leadership dans la fonction publique peuvent être beaucoup plus grandes que la satisfaction apportée. Cependant, c'est souvent à moyen et à long terme qu'un dirigeant peut se pencher sur les grands progrès réalisés et en tirer fierté et satisfaction, et même une très grande satisfaction. Voilà l'essence même de la fonction publique.

Les dix postes difficiles sélectionnés constituent des exemples représentatifs du leadership parmi les échelons supérieurs de la fonction publique fédérale au Canada. Il s'agit de postes extrêmement exigeants qui nécessitent des titulaires aux talents exceptionnels. Ils sont aussi essentiels à notre pays et à notre niveau de vie, et fournissent aux Canadiens un avantage comparatif dont nous devons être fiers.



Annexes

Annexe A: Consultations

En plus du sondage et des entrevues officielles que nous avons effectués dans le cadre de notre analyse des postes sélectionnés, nous avons consulté les personnes suivantes :

Margaret Bloodworth, ancienne conseillère à la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associée du Cabinet

Michelle D'Auray, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor

Richard Dicerni, sous-ministre, Industrie Canada

Michel Dorais, président et PDG, Groupe Listal

Jason Ducharme, associé, chef de la Section du secteur public, Oliver Wyman, Toronto

Ian Green, ancien sous-ministre, Environnement Canada

Patricia Hassard, sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du Conseil privé

Jim Judd, ancien directeur, Service canadien du renseignement de sécurité

James Lahey, directeur, Centre en gestion et politiques publiques, Université d'Ottawa

James Mitchell, associé, Sussex Circle Inc.

Marie-Lucie Morin, conseillère à la sécurité nationale auprès du premier ministre et secrétaire associée du Cabinet, Bureau du Conseil privé

Carole Presseault, vice-présidente, Affaires gouvernementales et réglementaires, Association des comptables généraux accrédités du Canada

Gerald Pulvermacher, Ph. D., président, Gerald D. Pulvermacher and Associates, Industrial & Organizational Psychology

Jacques Shore, associé, chef, Groupe sectoriel des affaires gouvernementales, Gowlings

Lynton R. Wilson, ancien président du conseil d'administration, CAE Inc.

David Zussman, chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa

Annexe B: Entrevues*

Neil Bellefontaine, Université maritime mondiale

Michael Binder, président et PDG, Commission canadienne de sûreté nucléaire

Louise Branch, cadre de direction, Gestion du service, Service Canada

David Butler-Jones, administrateur en chef de la santé publique, Agence de la santé publique du Canada

Janice Charette, sous-ministre, Ressources humaines et Développement des compétences

Robert Clarke, ancien sous-ministre délégué, Direction générale des maladies infectieuses et des mesures d'urgence, Agence de la santé publique du Canada

Bernard Courtois, président, Association canadienne de la technologie de l'information

William Crosbie, directeur général, secteur de l'Amérique du Nord, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Michelle D'Auray, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor

Claire Dansereau, sous-ministre, Pêches et Océans Canada

Christine Desloges, présidente et PDG, Passeport Canada

Richard Dicerni, sous-ministre, Industrie Canada

Michelle Doucet, Secrétariat du Conseil du Trésor

Len Edwards, ancien sous-ministre, Affaires étrangères et Commerce international Canada

Dale Eisler, consul général du Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada

Rainer Engelhardt, sous-ministre adjoint, Maladies infectieuses et mesures d'urgence, Agence de la santé publique du Canada

Rob Fonberg, sous-ministre, ministère de la Défense nationale

Francine Girard-Griffith, sous-ministre adjointe, Secteur de la gestion des affaires publiques et du portefeuille, Ressources naturelles Canada

Blair M. James, sous-ministre adjoint, Affaires consulaires et gestion des urgences, Affaires étrangères et Commerce international Canada

Richard Jock, chef de la direction, Assemblée des Premières Nations

Jim Jones, ancien directeur général régional, région du Golfe, Pêches et Océans Canada

Simon Kennedy, secrétaire adjoint, Planification et consultations, Bureau du Conseil privé

Daniel Lavoie, sous-ministre adjoint délégué, Sécurité publique Canada

Kevin Lindsey, sous-ministre adjoint, Finances et services du Ministère, ministère de la Défense nationale

John McLure, Hill and Knowlton Canada Ltd.

Helen McDonald, sous-ministre adjointe, Spectre, Technologies de l'information et des télécommunications, Industrie Canada

*Le titre des personnes interrogées reflètent leur titre au moment de l'entrevue.

DIX POSTES DIFFICILES

Jeannette Meunier-McKay, présidente nationale,
Syndicat de l'emploi et de l'immigration du Canada

David Moloney, premier vice-président, Agence
canadienne de développement international

Andre Morency, sous-ministre adjoint, Gestion
ministérielle et gouvernance des sociétés d'État

Ian Potter, gestionnaire de projet, Santé Canada

Gina Rallis, sous-ministre adjointe, Direction générale
des services de ressources humaines, Ressources
humaines et Développement des compétences Canada

Anne-Marie Robinson, sous-ministre déléguée,
Direction générale de la santé des Premières nations
et des Inuits, Santé Canada

Faith G. Scattolon, directrice régionale, région
des Maritimes, Pêches et Océans Canada

Anne Marie Smart, secrétaire adjointe du Cabinet,
Secrétariat des communications et de la consultation,
Bureau du Conseil privé

Alister Smith, secrétaire adjoint, Gestion des dépenses,
Secrétariat du Conseil du Trésor

Jean-François Tremblay, sous-ministre adjoint principal,
Politiques et orientation stratégique, Affaires indiennes
et du Nord Canada

Daniel Watson, sous-ministre, Diversification
de l'économie de l'Ouest Canada

Michael Wernick, sous-ministre, Affaires indiennes
et du Nord Canada

Wayne Wouters, greffier du Conseil privé, Bureau
du Conseil privé

Glenda Yeates, sous-ministre, Santé Canada

Annexe C: Commanditaires du projet

Le Forum des politiques publiques remercie les commanditaires de ce projet pour leur encouragement et leur soutien.

OLIVER WYMAN

gowlings
Lawyers • Patent and Trade-mark Agents

The Wilson Foundation

CGA^{MD} Association des comptables
généraux accrédités
du Canada

Canada 



Public Policy Forum
Forum des politiques
publiques

forumpp.ca