



Renouvellement de la fonction publique

**Réflexions sur le renouvellement tirées du
14^e rapport annuel du greffier et du Comité
consultatif sur la fonction publique...**

**Forum des SMA
le 18 avril 2007**

Aperçu de la présentation sur le renouvellement de la fonction publique

« ... Nous sommes ensemble dans ce processus de renouvellement, et pour longtemps. Collectivement, ce sont les fonctionnaires eux-mêmes qui sont les vrais responsables de cette institution vitale qu'est la fonction publique du Canada... »

14^e rapport annuel sur la fonction publique

-  Pourquoi le renouvellement, et pourquoi maintenant?
-  Quels sont les facteurs de changement?
-  Quels sont les principes et les processus qui appuient le renouvellement?
-  Qu'est-ce que le Comité consultatif nous dit?
-  Quelles sont nos priorités à court et à moyen terme en matière de renouvellement? Nos objectifs élargis?

Pourquoi le renouvellement, et pourquoi maintenant?

La réponse toute simple est la suivante :

 **Si la fonction publique, en tant qu'institution nationale de base, ne se renouvelle pas aux fins de prestation actuelle et future de services au gouvernement et à la population du Canada, elle risque de devenir moins pertinente, moins utile et moins respectée à mesure que les années s'écoulent.**

 **Si nous ne nous engageons pas envers un processus continu de renouvellement, la fonction publique ne restera pas une institution nationale créative, au coeur de la gouvernance et du développement de notre pays.**

14^e rapport annuel sur la fonction publique

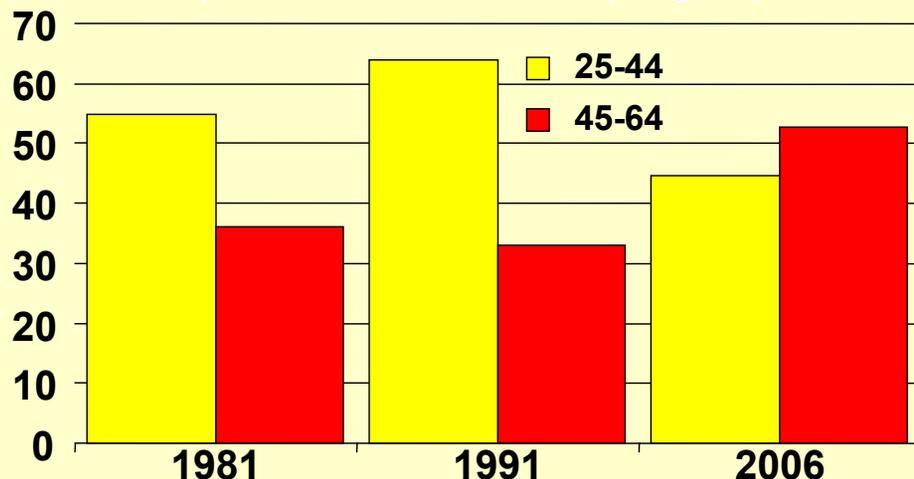
Quels sont les facteurs de changement? ... à l'échelle mondiale, de la société...

DÉFI DU RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE :

- **Comme la population canadienne, la fonction publique vieillit, mais plus rapidement.**
- **La fonction publique devient de plus en plus diversifiée, mais doit mieux refléter la diversité du Canada.**
- **La fonction publique doit mieux réagir à la nature changeante du travail axé sur la technologie.**
- **La fonction publique fait face au marché du travail national le plus concurrentiel en plus de 30 ans.**
- **La fonction publique doit s'adapter aux attentes changeantes du public, qui visent davantage de responsabilisation, une meilleure gestion de l'argent des contribuables et des services publics de base améliorés.**
- **L'« image de marque de la fonction publique » est moins claire et moins positive dans l'esprit du public.**

Quels sont les facteurs de changement? ... données démographiques...

Données sur l'ensemble de la fonction publique par groupes d'âge (% du total des employés)



Données sur les cadres de la fonction publique

| Niveau Ex | Âge moyen |
|-----------|-----------|
| Ex-01 | 50,0 |
| Ex-02 | 51,9 |
| Ex-03 | 52,7 |
| Ex-04-05 | 54,1 |

Autres données démographiques de base

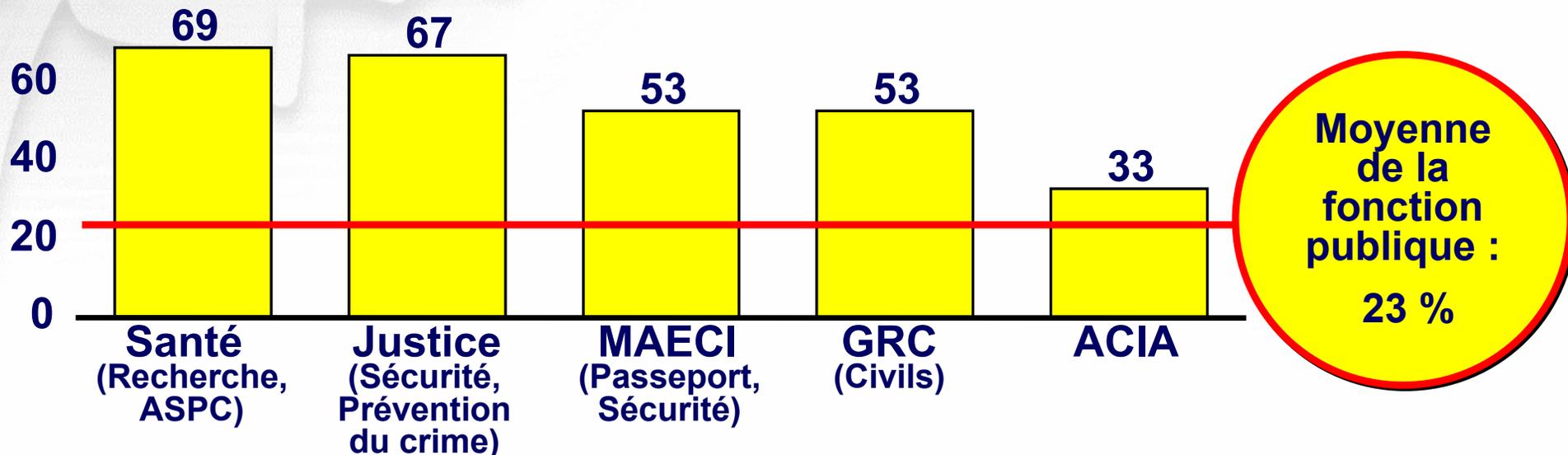
- Âge moyen des nouveaux fonctionnaires (nommés pour une période indéterminée) : 36 ans
- Âge moyen des nouveaux EX01: 46 ans
- Fonctionnaires qui peuvent prendre leur retraite avec une pension non réduite : 7%
- SMA qui peuvent prendre leur retraite avec une pension non réduite : 28.5%

Quels sont les facteurs de changement? ... et la nature changeante de notre travail

LA FONCTION PUBLIQUE A UNE PORTÉE VASTE ET CHANGEANTE :

- Plus important employeur au Canada (250 000 employés)
- Employeur le plus présent au Canada (1 600 points de service au Canada)
- Effectif le plus multi-disciplinaire au Canada
- Employeur canadien le plus présent dans le monde (dans plus de 150 pays)
- Plus, les militaires canadiens (65 000 soldats), les réservistes (25 000) et la GRC (20 000)

Évolution de la portée de la fonction publique: quelques exemples (Croissance cumulative de l'emploi : mars 1999 – mars 2006, en %)



Quels sont les principes et processus qui appuient le renouvellement?

Principes qui appuient le renouvellement

- Le renouvellement n'est pas un processus de haut en bas : il faut respecter les employés à tous les niveaux et les impliquer
- Ordre de priorité et accent : fixer des buts et priorités qui sont pertinents, ambitieux et réalistes
- Questions de mesures : établir des repères pour le rendement et pour mesurer les progrès
- L'excellence devrait être notre marque : notre gestion doit être axée sur l'excellence
- Être flexible : apprendre dans le cadre du processus de changement, et être prêt à rajuster le tir à mesure que nous apprenons

Processus qui appuient le renouvellement

- Comité des SM sur le renouvellement de la fonction publique
- Comité consultatif sur la fonction publique du Canada
- Lettres de mandat : tous les SM la reçoivent maintenant; portée pluriannuelle
- CHF : Clarté quant au rôle et à l'approche à la gestion des cadres supérieurs
- Rapport du greffier : objectifs de renouvellement annuels et mesurables; responsabilisation

Établir un avantage de la fonction publique pour le Canada...



... Mettre l'accent sur l'essentiel et établir l'ordre de priorité des actions à court et à moyen terme

Qu'est-ce que le Comité consultatif nous dit?

1. Nous sommes importants

« La première prémisse de notre travail en tant que comité est que, dans le monde complexe et interconnecté d'aujourd'hui, une fonction publique qui fonctionne bien et qui est axée sur les valeurs est essentielle à la réussite de tout pays. En tant qu'institution nationale, une fonction publique de grande qualité et fondée sur le mérite fait partie de l'avantage comparatif du Canada et est essentielle à sa compétitivité dans l'économie mondiale. Elle aide aussi à assurer un fondement pour un gouvernement démocratique solide »...

Qu'est-ce que le Comité consultatif nous dit?

2. Nous avons besoin de changer, de nous renouveler

« Nous croyons que l'impératif prépondérant pour la fonction publique aujourd'hui est de s'adapter à de nouvelles circonstances stimulantes et de répondre de manière innovatrice aux besoins en évolution des Canadiens. Un leadership solide axé sur les valeurs sera essentiel pour que la fonction publique du Canada se renouvelle. »

Qu'est-ce que le Comité consultatif nous dit?

Sept observations :

- 1. Il y a un besoin clair à l'égard d'une fonction publique solide et durable qui peut être une source de fierté et un avantage.**
- 2. Bien que la fonction publique d'aujourd'hui ait des points forts évidents, un renouvellement est nécessaire.**
- 3. Besoin d'une fonction publique qui est vraiment représentative des Canadiens de tous les horizons et de toutes les régions du Canada.**
- 4. Besoin d'une « image de marque » de la fonction publique solide et positive pour appuyer la promotion de nos postes à titre d'options de carrière intéressantes.**
- 5. Besoin de leaders pour démontrer les valeurs de la fonction publique; besoin de reconnaître publiquement les réalisations des employés.**
- 6. Besoin d'une planification stratégique qui intègre la gestion des RH avec les objectifs opérationnels et aligne les compétences sur les priorités.**
- 7. Besoin de programmes de perfectionnement en leadership plus systématiques et rigoureux qui donnent aux leaders ce dont ils ont besoin pour réussir à l'avenir.**

Qu'est-ce que le Comité consultatif nous dit?

Intérêt immédiat : le recrutement

- **Les ministères devraient adopter une approche plus stratégique et systématique au recrutement.**
- **Il n'y a pas d'avantage inhérent aux programmes de recrutement à l'échelle de la fonction publique (sauf dans le cas des collectivités fonctionnelles générales).**
- **La fonction publique devrait établir un nouveau repère en 2007-2008 pour le recrutement post-secondaire afin de recruter la plupart des nouveaux diplômés sur une base indéterminée pour réduire le recours à des employés nommés pour une période déterminée et à des employés occasionnels.**
- **Le recrutement externe de personnes compétentes pour des postes de la haute direction devrait être entrepris en priorité.**

Priorités de renouvellement à court et à moyen terme

1. Planification :

Plan d'action à court terme :

- **Accroître la planification intégrée des ressources humaines et des activités;**
- **Chaque ministère et organisme dispose d'un plan des ressources humaines qui fait partie intégrante de la planification de ses activités.**

Plan d'action à moyen terme :

- **Élaborer de nouveaux outils pour une planification plus simple et plus efficace des RH;**
- **Élaborer un plan unifié des ressources humaines de la fonction publique.**

Priorités de renouvellement à court et à moyen terme

2. Recrutement :

Plan d'action à court terme :

- **Mettre l'accent sur le recrutement propre aux ministères, en impliquant les cadres supérieurs de chaque organisation;**
- **S'occuper des lacunes prévues aux niveaux supérieurs au moyen de programmes de perfectionnement ciblés pour les cadres actuels et de nouveaux efforts de recrutement externe pour les postes de la haute direction;**
- **Concevoir des programmes pilotes de recrutement pour répondre aux besoins spéciaux.**

Plan d'action à moyen terme :

- **Élaborer et définir une « image de marque de la fonction publique »;**
- **Coordonner les activités de recrutement des ministères et de la Commission de la fonction publique;**
- **Examiner et renouveler notre série de programmes de perfectionnement en leadership.**

Priorités de renouvellement à court et à moyen terme

3. Perfectionnement des employés :

Plan d'action à court terme :

- **Mettre en œuvre le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada;**
- **Voir à l'établissement de plans d'apprentissage individuels et de plans d'apprentissage organisationnels;**
- **Mettre en œuvre l'Initiative de gestion des compétences des SMA.**

Plan d'action à moyen terme :

- **Programmes de perfectionnement pour les collectivités fonctionnelles;**
- **Gestion du rendement pour inclure explicitement la gestion des personnes;**
- **Étendre l'Initiative de gestion des compétences des SMA à d'autres niveaux de direction.**

Priorités de renouvellement à court et à moyen terme

4. Infrastructure habilitante :

Plan d'action à court terme :

- Rationaliser les processus administratifs et les systèmes liés aux ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement;**
- Fournir aux ministères et organismes une base de données conviviale des pratiques exemplaires;**
- Élaborer des plates-formes électroniques à l'échelle de la fonction publique pour l'apprentissage, le réseautage et le partage des pratiques exemplaires en direct.**

Plan d'action à moyen terme :

- Mettre en œuvre la rationalisation des processus administratifs liés aux ressources humaines; investir dans le renouvellement des compétences et du leadership de la collectivité des RH;**
- Mettre en place de nouveaux outils à l'appui du recrutement.**

Objectifs de renouvellement à plus long terme

Attitudes → **excellence**

**Gestion des
risques** → **innovation**

Leadership → **à tous les
niveaux**

**Image de
marque** → **fonction publique
du Canada**

Renouvellement de la fonction publique et comités de gestion des ministères : prochaines étapes

-  **L'accent est maintenant mis sur les plans d'action et leur mise en œuvre, et non sur les diagnostics**
-  **Implication des SMA, des EX et des employés**
-  **Plans d'action des ministères, des directions et des gestionnaires**
-  **Réunions de la secrétaire déléguée du Cabinet avec les équipes de gestion des ministères**