



Douzième rapport annuel

au

Premier ministre

sur

la fonction publique du Canada

Alex Himelfarb

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2005

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé

Douzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.

1^{er} (1991-1992)-

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Twelfth annual report to the Prime Minister
on the Public Service of Canada.

Pub. aussi sous forme électronique sur Internet : www.pco-bcp.gc.ca

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-68933-X

N° de cat. CP1-1/2005

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction —
Périodiques.

I. Titre.

JL 106 354.71'0005

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

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : (613) 957-5153

ATS/ATM : (613) 957-5741

Télécopieur : (613) 957-5043

Adresse électronique : info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2005.



Introduction

C'est avec plaisir que je sou mets ce *Douzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, qui nous donne cette année encore la possibilité de passer en revue les principales réalisations, les défis à relever et les grandes orientations de la fonction publique.

Aussi stimulante qu'elle puisse être, la mission de la fonction publique devient de plus en plus exigeante. Les défis sont nombreux : nous plier aux contraintes d'une transparence absolue sans peur du risque; nous montrer en tout temps à la hauteur des problématiques de l'heure; nous acquitter de nos responsabilités de façon novatrice et créative; nous ressourcer constamment; et former une institution à laquelle une nouvelle génération de leaders sera intéressée à joindre. L'année qui vient de s'écouler nous a rappelé la complexité de notre mission et elle a justifié notre optimisme.

Une culture de transformation et de réaffectation

La fonction publique se félicite de la façon dont s'est déroulé l'examen des programmes, qu'il s'agisse des efforts déployés ou des résultats obtenus. Cependant, nous souhaitons tous que la nécessité d'un exercice aussi difficile ne se fasse pas sentir de sitôt. En fait, l'examen des programmes et des dépenses doit dorénavant faire partie intégrante de notre façon de faire.

Au cours de la dernière année, nous avons fait des progrès considérables vers la réalisation d'une culture d'apprentissage continu et de perfectionnement. Moteur essentiel de cette transformation, le nouveau Comité d'examen des dépenses a délibérément visé des changements de portée générale – du lancement de Service

Canada à la réforme du régime d'approvisionnement. L'examen des dépenses suppose une réévaluation continue des efforts pour optimiser les ressources. Il est ainsi possible d'opérer les virages ou les réaffectations nécessaires pour répondre le plus efficacement possible aux besoins les plus pressants. Cette nouvelle philosophie doit orienter en tout temps notre démarche à l'égard de tous ceux et celles que nous sommes appelés à servir; il faut constamment revoir nos priorités et améliorer nos méthodes de travail.

L'examen des dépenses nous a déjà permis de réaliser des économies substantielles, dont presque 90 p.100 proviendront de la mise en application de méthodes novatrices. C'est d'ailleurs à cet égard que se situe peut-être le résultat le plus fondamental de cet exercice. La fonction publique est en pleine métamorphose, dans ses approches auprès des Canadiens aussi bien que dans la manière dont elle leur rend compte de ses actions.

Cette métamorphose n'est pas dictée par des éléments financiers. Elle a pour objet d'offrir à un plus grand nombre de Canadiens, et ce, en temps voulu, les services dont ils ont besoin. Elle doit se traduire par des services améliorés et plus performants. De création récente, Service Canada a pour mission de fournir aux citoyens un guichet unique qui leur donnera accès en personne, par téléphone et par Internet, aux services offerts non seulement par le gouvernement fédéral, mais aussi, dans la mesure du possible, par les autres ordres de gouvernement. Les citoyens devraient ainsi pouvoir dès le premier contact obtenir une réponse à la majorité de leurs questions. La mise en œuvre de Service Canada ne se fera toutefois pas sans heurt – il faudra gérer les risques et veiller à établir la collaboration la plus étroite possible entre la gestion et les agents de négociation, entre les bureaux régionaux et l'administration centrale. Aucun changement aussi significatif

n'a été apporté à nos modes de prestation des services depuis des décennies, mais les défis qui l'accompagnent ne nous effraient pas, bien au contraire.

Les effets s'en font déjà sentir : des sites plus conviviaux et des lignes sans frais permettent d'obtenir plus rapidement les renseignements désirés; un nombre croissant de services sont disponibles en ligne, qu'il s'agisse de déclarations de revenus ou de demandes de prestations d'assurance-emploi; le traitement des demandes se fait plus vite et plus efficacement. Ce ne sont d'ailleurs là que quelques-unes des raisons pour lesquelles le Canada, depuis quatre ans maintenant, se classe au premier rang dans le sondage Accenture sur les services gouvernementaux en ligne à l'échelle internationale. Les fonctionnaires fédéraux ont tout lieu d'être fiers de cette reconnaissance, car elle reflète la profondeur de l'engagement qu'ils ont pris à l'égard des Canadiens. Si nous portons plus loin encore notre regard, la Voie de communication protégée, mise en place de concert avec le secteur privé, nous aidera à conserver notre statut de chef de file dans le domaine des services en ligne sécurisés.

Des démarches similaires devraient s'appliquer à nos services internes. C'est ainsi que seront instaurés des services partagés en ce qui a trait aux technologies de l'information, à la gestion des ressources humaines et à la gestion financière; cela nous permettra d'offrir à moindres coûts des services mieux adaptés et de meilleure qualité.

D'autres mesures novatrices n'auront pas la même visibilité que Service Canada, mais elles ne seront pas moins importantes. Par exemple, la réforme de l'approvisionnement et de la gestion des biens immobiliers a été annoncée officiellement dans le budget. Naturellement, des mesures de ce genre échappent à l'œil de la plupart des Canadiens, mais il est essentiel qu'elles soient mises en

œuvre avec un souci d'intégrité et d'optimisation des ressources. Il nous faudra pour cela promouvoir une utilisation plus efficace de la technologie et, de concert avec tous nos fournisseurs, peu importe la taille de leur entreprise, regrouper nos achats de manière à profiter au mieux de notre pouvoir d'achat et à obtenir les meilleurs prix possibles. Il nous faudra mieux gérer nos biens immobiliers en appliquant des normes pour nos locaux et en procédant à une gestion plus serrée de l'inventaire. Il nous faudra surveiller de plus près nos immobilisations et travailler à réaliser des économies grâce à une planification soignée et à un entretien adéquat. Il nous faudra prendre un engagement plus ferme à l'égard de la gérance de l'environnement et du développement durable. Par-dessus tout, il nous faudra établir avec le secteur privé un nouveau partenariat fondé sur un souci commun d'intégrité, de maintien de la confiance de la population et de recours aux pratiques exemplaires.

Une gestion fondée sur les résultats

Dans le rapport de l'an passé, j'ai évoqué l'écart qui existait entre nos aspirations et nos réalisations. Cet écart ne disparaît jamais complètement. En effet, une organisation performante ne perd jamais confiance en sa mission, mais elle n'est jamais non plus satisfaite de ce qu'elle a réussi à faire.

La transformation des services et la réaffectation des ressources s'inscrivent dans un plan général de gestion de la fonction publique qui nous maintient sur la voie d'une gouvernance plus solide et d'une responsabilisation accrue. Le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion nous offre une base commune pour la présentation des résultats sur le rendement et propose un régime de responsabilisation rigoureux. Le Canada est l'un des rares pays à rendre

compte chaque année des indicateurs sociaux grâce auxquels les parlementaires peuvent mieux juger des progrès que les grandes politiques gouvernementales ont permis de réaliser. Nos méthodes de transmission de l'information au Parlement se sont améliorées, mais il reste encore beaucoup à faire à cet égard. Il nous faudra donc consulter les députés et les sénateurs sur le type de renseignements dont ils ont besoin et sur le format qui répond le mieux à leurs attentes.

Depuis sa remise en fonction, le Bureau du contrôleur général a pris la direction des initiatives destinées à améliorer la gestion des finances. Au cœur même de notre culture de réaffectation se trouve la capacité de répartir les ressources en fonction des priorités du gouvernement et de comptabiliser les dépenses. Nous travaillons à l'heure actuelle à perfectionner nos systèmes de collecte et d'analyse des données sur les dépenses et le rendement à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental. Nous percevons d'ailleurs avec plus d'acuité les risques qui nous guettent, et nous concentrons nos efforts sur les secteurs où ces risques sont les plus élevés.

Servir les Canadiennes et les Canadiens : une vocation

La fonction publique du Canada est un lieu de travail sans pareil qui offre de réelles perspectives d'apprentissage, de diversification de l'expérience – gage de croissance professionnelle et personnelle – et, plus important encore, d'intervention directe dans la vie des Canadiens et de contribution à un avenir meilleur pour notre pays.

Pour alimenter notre vision, nous devons attirer dans nos rangs des femmes et des hommes de grand talent, une nouvelle génération de fonctionnaires qui illustreront éloquemment la diversité qui caractérise notre nation, qui apporteront avec eux une somme sans précédent de nouvelles idées et d'expériences et qui remettront en question des idées bien ancrées.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a pour objet de rendre notre institution plus compétitive dans la recherche des candidats possédant les qualités qui nous manquent, et de nous aider à tirer parti des compétences déjà à notre disposition et à les développer. Elle vise à établir un rapport nouveau entre le patronat et les syndicats ainsi qu'à rationaliser les différents paliers de règles et de procédures auxquelles nous avons recours, afin de donner à la fonction publique une ouverture et une souplesse accrues.

La nouvelle École de la fonction publique du Canada est une institution appelée à grandement influencer notre avenir. L'apprentissage continu offert aux nouveaux employés contribue à faire de la fonction publique fédérale un milieu de travail intéressant et aide à cultiver le genre de compétences dont nous avons besoin pour répondre aux attentes des Canadiens. Nous veillerons à élargir les horizons des gestionnaires en leur offrant un programme de formation moderne qui mettra l'accent sur le leadership et la responsabilité. Notre programme d'apprentissage comprendra divers volets : orientation des nouveaux employés, recyclage professionnel et renforcement des capacités fondamentales, y compris en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines. L'École de la fonction publique du Canada deviendra le lieu où tous les fonctionnaires pourront prendre contact avec les idées-force, les tendances mondiales, les perspectives nouvelles et les défis cruciaux, et faire de la fonction publique la source privilégiée d'options en matière d'orientations stratégiques.

Une façon d'élargir nos horizons et de rompre l'isolement de

la fonction publique est de promouvoir les échanges entre les cadres de la fonction publique et les cadres des autres secteurs. À partir d'échanges qui nous relient déjà à nos principaux partenaires du secteur privé et d'autres organisations, le gouvernement a mis en place le Programme de collaborateurs émérites du Premier ministre, qui continuera de favoriser la compréhension entre les principales sphères d'activités de la société canadienne.

En définitive, la réussite des efforts déployés pour moderniser notre régime de gestion des ressources humaines dépendra de la mesure dans laquelle ces efforts nous auront aidés à nous ressourcer, à recruter et à perfectionner les personnes dont nous avons besoin, à créer un climat propice à la quête d'excellence et d'innovation ainsi qu'à être aussi représentatifs que la nation que nous travaillons à servir.

Risque et transparence

Notre environnement de travail actuel est très différent de celui qu'ont connu nos prédécesseurs. Les exigences nouvelles de citoyens avisés ainsi que les possibilités offertes par les technologies de pointe ont entraîné un degré de transparence qu'on n'aurait pu imaginer il y a à peine 20 ans. L'accès à l'information, des vérifications externes plus fréquentes et l'affichage sur le Web – des résultats des vérifications internes jusqu'aux offres de marché – ont radicalement transformé le milieu de travail. Il y a toujours, bien sûr, le risque que la transparence et l'application d'une forme plus personnelle de responsabilisation génèrent la timidité et la crainte de l'erreur à un moment où la fonction publique doit se montrer novatrice, ingénieuse et capable non seulement de s'adapter au changement, mais bien de le provoquer.

De toute évidence, la fonction publique ne saurait tolérer des infractions à la loi ou des transgressions à nos valeurs ou à notre code d'éthique. Des vérifications plus rigoureuses et des systèmes d'information plus performants nous aideront à déceler les actes fautifs et à intervenir de façon plus efficace.

Cela dit, nous ne pouvons nous permettre de bâtir des systèmes sur la méfiance. Il n'est pas question de faire marche arrière, c'est-à-dire de rétablir les paliers hiérarchiques et de régler au cas par cas. Il ne saurait être question non plus de traiter de la même façon toutes les erreurs. Certaines erreurs, commises en toute bonne foi, sont inévitables, tout particulièrement dans une organisation qui valorise l'innovation et la créativité. La responsabilisation suppose un compte rendu honnête et exact de toutes les décisions prises, y compris des erreurs commises; nous devons faire la preuve que nous avons appris de nos erreurs et que nous avons appliqué les mesures qui s'imposaient. Cependant, la responsabilisation ne peut en aucun cas se limiter à la désignation d'un coupable.

Bâtir l'avenir

La fonction publique fédérale intervient dans la vie de tous les jours des Canadiens, et elle influence l'avenir du pays. Il faut continuer d'y entrer par vocation. La fonction publique fédérale doit rester une institution qui se préoccupe de l'intérêt public et se soucie de maintenir la confiance de la population, une institution qui se montre à la hauteur des grands défis qui guettent le Canada dans un monde en constante évolution. Nous ne devons pas laisser la peur du risque nous rendre hésitants alors que ce que les Canadiennes et les Canadiens attendent de nous, c'est le courage de faire ce qu'il faut pour bâtir notre avenir.