



---

**Onzième 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 2004

**Canada**

## Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Onzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique  
du Canada

Annuel.

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

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Eleventh Annual Report to the Prime Minister  
on the Public Service of Canada.

Pub. aussi sous forme électronique sur l'Internet: [www.pco-bcp.gc.ca](http://www.pco-bcp.gc.ca)

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-68146-0

N° de cat. CP1-1/2004

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004.

*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 imprimés ou des médias substitués :

Téléphone : (613) 957-5153

Télécopieur : (613) 957-5043

ATS/ATM : (613) 957-5741



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

Le 31 mars 2004

Monsieur le Premier Ministre,

Conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, j'ai le plaisir de vous présenter le *Onzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

Cette année en a été une truffée de défis et de succès pour la fonction publique du Canada. Au cours de l'année, nous continuerons à miser sur nos forces dans le contexte de la modernisation en cours tout en renforçant la confiance du public et des parlementaires à l'égard de cette institution nationale importante.

Nous nous engageons devant vous et le gouvernement que vous dirigez, à continuer de servir le public selon les normes professionnelles et éthiques les plus élevées.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alex H. f. b.'

Alex Himelfarb

## Introduction

Je suis heureux de présenter le *Onzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Il décrit certains des principaux événements qui ont touché la fonction publique au cours de l'année écoulée. Il fait état de nos progrès dans la création d'une fonction publique toujours meilleure et il expose ce que je vois comme certains des principaux défis que nous devons relever au cours de l'année à venir et au-delà.

Cette institution nationale est de plus en plus importante pour l'avenir du Canada. Plusieurs tendances – interdépendance croissante entre tous les niveaux de gouvernement et entre les pays, progrès rapides des technologies de l'information, population de plus en plus instruite et diversifiée, et intérêt grandissant pour les questions de bonne gouvernance – créent à la fois le défi et la possibilité pour la fonction publique de réaffirmer et de renouveler son rôle historique en tant que participante à l'édification de notre pays.

Les attentes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des fonctionnaires sont élevées, et avec raison. Ils souhaitent obtenir de meilleurs services plus rapidement et de façon plus commode, sans voir leurs impôts augmenter. Ils s'attendent que leurs gouvernements fassent preuve de transparence et de sens des responsabilités, et ils le méritent bien. Le Canada a besoin, peut-être maintenant plus que jamais, d'une fonction publique fédérale professionnelle, impartiale et compétente.

## Progrès récents

Au cours des dernières années, nous avons bien relevé ces défis :

- Nous avons adopté un mode de gestion axé autant sur les résultats que sur les activités. Cela se reflète le mieux dans l'énoncé de politique du Conseil du Trésor intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, qui a marqué un passage clair et délibéré à un style de gestion pangouvernemental ciblée sur les résultats et fondée sur des principes, tout en respectant la primauté du droit.
- Nous avons élaboré, dans le *Code de valeurs et d'éthique pour les fonctionnaires*, les principes qui sous-tendent notre travail.
- Grâce à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, nous avons de nouveaux outils pour mieux gérer les ressources humaines, et ce, dans le cadre d'un nouveau partenariat entre les syndicats et la gestion.
- Les nouvelles technologies ont ouvert la voie à la mise en place d'une administration homogène. Nous sommes en train de modifier notre façon de travailler et, grâce en général à la modernisation des services, et plus particulièrement le gouvernement en ligne, nous avons amélioré la qualité et l'ensemble des services que nous offrons aux Canadiens.

La transition à un nouveau gouvernement aura sans doute été, pour la fonction publique, l'événement marquant de la dernière année. Pour améliorer la gestion publique, d'importants remaniements de fonctions et de ministères ont eu lieu à la suite de ce changement. Je suis fier de notre

performance à l'égard du soutien continu qu'elle apporte au nouveau gouvernement face aux responsabilités qu'il doit assumer. Nous sommes bien placés pour travailler avec lui dans l'atteinte de ses objectifs afin de renforcer nos assises sociales, de bâtir une économie du XXI<sup>e</sup> siècle et de raffermir le rôle indépendant du Canada dans le monde. Entre autres, la réforme démocratique et le nouveau programme de gestion offrent aux fonctionnaires de nouvelles possibilités et de nouvelles façons de travailler.

## **Récents revers**

Nous avons aussi connu des difficultés, que nous devons analyser pour en tirer des enseignements. Nous avons tous été consternés par les rapports faisant état de mauvaise gestion et, ce qui est le plus inquiétant, de transgressions de la confiance publique. Nous sommes tous attristés par ces événements, mais nous allons y voir. Nous savons cependant que ces incidents sortent de l'ordinaire. Ces circonstances sont uniques et ne peuvent être généralisées, parce que la vaste majorité des fonctionnaires sont dévoués, consciencieux, compétents et très intègres. Toutefois, nous ne pouvons nous reposer sur nos lauriers. Il y a eu de vrais problèmes, aussi isolés soient-ils, et nous devons y faire face.

Régler ces problèmes sur la place publique fait partie intégrante de notre travail. Cette approche a un prix, mais c'est la chose à faire. Depuis quelques années, nous avons entrepris une série de mesures afin d'être plus ouverts face à nos défis de performance. En voici quelques-unes : fréquence accrue des rapports du vérificateur général, publication des rapports de vérification interne, législation pour l'accès à l'information et amélioration soutenue des

rapports ministériels sur le rendement. Toutes constituent des éléments clés de la gestion d'un gouvernement responsable et toujours plus efficace.

## **Équilibrer contrôle et innovation**

Pour aborder ces genres de problèmes, il est important d'en comprendre les causes premières. Au début des années 1990, bon nombre de théories de gestion mettaient l'accent sur l'innovation et le service, aux dépens des contrôles et des règlements. Dans une certaine mesure, ces théories ont influencé les pratiques d'administration publique au Canada et à l'échelle mondiale. Nous avons assoupli les contrôles transactionnels et avons donné aux gestionnaires plus de latitude pour qu'ils innovent, qu'ils soient plus créatifs et qu'ils prennent des risques. Nous espérons ainsi que le public en bénéficierait grâce à de meilleurs services, et c'est ce qui s'est produit dans la plupart des cas. Il suffit de considérer l'ensemble des innovations fructueuses en matière de services dans la dernière décennie pour reconnaître à quel point la fonction publique a changé au cours de cette période.

Or, nous avons aussi perdu de notre rigueur. Nous avons éliminé certains contrôles ministériels tout en réduisant la surveillance centrale. Nous ne nous sommes pas préoccupés d'assurer que les nouveaux employés aient à leur disposition toute la formation nécessaire pour mener à bien leur travail. Nous n'avons pas développé les systèmes d'information nécessaires pour bien gérer le rendement des opérations et la performance financière. Dans notre effort pour mieux servir les Canadiens, nous avons peut-être parfois perdu de vue l'essentiel.

Nous devons maintenant rétablir le juste équilibre. Nous devons restaurer la rigueur sans toutefois réprimer la

créativité. Nos expériences antérieures nous rendent conscients que plus de bureaucratie ne réglera rien, et que cela étoufferait certainement l'esprit créateur dont nous avons besoin pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. Non plus faut-il, dans notre quête de rigueur, perdre de vue le fait que lorsqu'il s'agit de la fonction publique, c'est de personnes qu'il est question. Peu importe les changements, ils devront être effectués de façon humaine, pour aider le personnel à mieux vivre les transitions et à s'épanouir dans un environnement en constante mouvance.

## **Une fonction publique pour le XXI<sup>e</sup> siècle**

Il ne suffit cependant pas d'atteindre l'équilibre. Nous devons aller au-delà de l'évaluation de notre performance à partir de mesures et de règles statiques. Nous devons répondre d'une norme de performance plus élevée. Nous avons besoin d'un modèle dynamique fondé sur un alignement continu des opérations avec des résultats prioritaires, sur la réalisation de ces résultats et sur le réalignement avec les nouvelles priorités. De cette façon, la transformation devient une partie intégrante de nos responsabilités de gestion et un outil définisseur de notre culture organisationnelle.

Je crois qu'il est juste de dire que les défis engendrent la croissance. En fixant des buts élevés pour la fonction publique et en nous engageant à les atteindre, nous grandirons sûrement. Nous devons définir les idéaux auxquels nous aspirons, ceux qui nous poussent à exceller dans tout ce que nous faisons au travail. Peut-être ne les atteindrons-nous jamais pleinement, mais c'est grâce à cet effort que la fonction publique réalisera toutes ses possibilités et que tous les fonctionnaires deviendront des leaders.



La fonction publique du Canada :

- se conformera aux plus hautes normes d'intégrité et de confiance publique et sera reconnue comme telle par les Canadiens;
- sera axée sur les gens et sera composée de fonctionnaires passionnés par leur travail;
- transformera continuellement ses politiques et ses programmes par l'innovation et la créativité afin de mieux servir le public;
- saura servir l'intérêt public en offrant des résultats concrets et le meilleur rapport qualité – prix;
- sera reconnue comme chef de file en matière de politiques adaptées aux divers besoins changeants des Canadiens, et elle sera respectée pour la qualité de ses avis et de sa conduite;
- sera ouverte et transparente;
- reflétera la diversité et la dualité linguistique de la société canadienne; et,
- sera reconnue comme une institution essentielle où tous les fonctionnaires sont des leaders.

Notre défi est de miser sur les atouts de la fonction publique dans le contexte de la modernisation en cours, tout en renforçant la confiance du public et des parlementaires en nous. Par-dessus tout, je pense que nous devons favoriser une culture d'organisation où chaque employé, à tous les niveaux, sera un leader. Tous comprendront ce qu'agir correctement veut dire, et ils agiront en conséquence. Cet objectif est au cœur de la fonction publique de l'avenir.

## Viser toujours plus haut

Chaque année, j'expose mes priorités stratégiques pour la fonction publique. Il s'agit de sujets qui, à mon avis, exigent une attention particulière de la part des sous-ministres. Pour l'année à venir, j'ai décidé de maintenir les priorités de l'année dernière : langues officielles, diversité, apprentissage et fonction moderne de contrôleur. De plus, j'ai ajouté la gestion des ressources humaines en tant que priorité, incluant la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et l'intégration de la planification des ressources humaines dans la planification opérationnelle des ministères.

Mais ces priorités ne sont qu'un élément de l'effort à plus grande échelle que nous déployons afin de créer les conditions qui continueront de favoriser l'excellence chez les fonctionnaires. C'est là un processus continu, et nous nous en réjouissons. Nous nous développerons en tant qu'institution en réfléchissant à notre situation, en reconnaissant les domaines susceptibles d'être améliorés et en nous engageant à nous renouveler et à nous réexaminer. Par-dessus tout, c'est en célébrant nos réussites et en acceptant nos erreurs que nous avancerons sur la voie de l'apprentissage.

Au cours de l'année qui vient, nous continuerons à avancer en nous consacrant à d'autres tâches. En voici quelques-unes :

- nous accélérerons la mise en œuvre de la fonction de contrôleur dans les organismes centraux et les ministères pour assurer une surveillance appropriée des dépenses;

- nous mettrons en œuvre la nouvelle loi sur la divulgation des actes fautifs par des fonctionnaires, lorsque le Parlement l'aura adoptée, et nous créerons des outils pour aider les employés et les gestionnaires à faire en sorte que le respect de nos valeurs et notre sens de l'éthique soient au cœur de toutes nos activités;
- grâce à l'établissement de l'École de la fonction publique du Canada, nous élaborerons et mettrons en place un programme d'apprentissage de base à l'intention des fonctionnaires, de manière que tous aient les compétences nécessaires pour accomplir leur travail; et,
- nous continuerons d'accroître les modes de prestation des services offerts aux Canadiens grâce à nos initiatives de modernisation et à notre présence dans les communautés canadiennes.

## **Conclusion**

Nous avons connu bien des succès au cours de la dernière année, et j'en prévois encore davantage pour l'année à venir. Nous avons en outre connu des revers, et nous en avons tiré des enseignements.

Nous continuerons de nous appuyer sur la fonction publique d'aujourd'hui, qui est forte de sa longue et brillante histoire, pour façonner celle de l'avenir, qui n'aura son égale nulle part dans le monde. Le travail à faire pour surmonter la disparité entre nos aspirations et nos réussites ne finit jamais. C'est en acceptant ce fait avec honnêteté et courage que nous ferons preuve de leadership.

Mon travail, je pense, consiste à aider les fonctionnaires à exceller au service des Canadiens et des Canadiennes. Je m'engage donc à surmonter les obstacles avec eux lorsqu'il y en aura. Et, lorsqu'il se présentera des possibilités, nous en tirerons avantage. Lorsque des erreurs seront commises de bonne foi, nous les reconnâtrons ouvertement, les corrigerons et en tirerons des enseignements. Et, en périodes de changements et d'incertitudes, nos valeurs fondamentales sauront nous guider.