

Octobre 2008



En juin dernier, le projet **canada@150**, d'une durée d'un an, a été officiellement lancé depuis la capitale nationale.

**canada@150** réunit 150 jeunes fonctionnaires de carrière afin d'étudier les enjeux stratégiques auxquels nous pourrions être confrontés en 2017 (150<sup>e</sup> anniversaire du Canada) et leur incidence sur la fonction publique du Canada. L'initiative repose sur des activités d'apprentissage interactif et sur l'acquisition de compétences tout en travaillant sur ces enjeux.

Les participants au projet **canada@150** viennent de partout au pays; leur niveau de scolarité et leurs antécédents professionnels sont extrêmement diversifiés. Le projet dure un an et comporte quatre conférences. Entre chaque conférence, les participants travaillent sur des sujets en lien avec la prochaine conférence.



## La première conférence : Les 9 et 10 juin 2008

Cette conférence d'ouverture a été facilitée par Dan Normandeau. Le projet **canada@150** y a été présenté comme une occasion de découvrir ce que les nouveaux fonctionnaires considèrent comme des questions émergentes. En outre, ce projet permet la création de larges réseaux horizontaux où les idées seront mises en commun afin de générer des solutions proactives plutôt que réactives. De tels réseaux ont été établis lors de cette première conférence, grâce à divers exercices conçus pour les participants. Dans le souci de maintenir les réseaux entre les conférences, un site Web 2.0 de collaboration en ligne a été mis sur pied. Des outils Web 2.0 permettent aux participants de discuter entre eux, de soumettre des documents, de les modifier et d'en télécharger, de mener des sondages et de créer un blogue pour informer les autres participants de leurs projets ou de leurs idées.

## Apprendre des autres

Ingo Rollwagen, Stéphane Donné et William N. Fisher ont formé un comité et coordonné la deuxième séance de la journée.



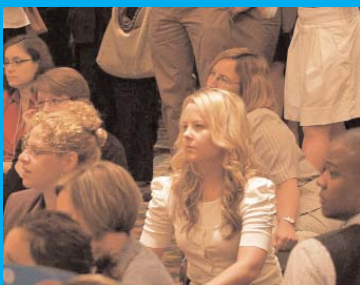
### Contactez-nous :

Le secrétariat du **canada@150**  
56, rue Sparks, 1<sup>er</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1P 5A9  
[canada150@prs-srp.gc.ca](mailto:canada150@prs-srp.gc.ca)  
[www.prp-pri.gc.ca](http://www.prp-pri.gc.ca)



« Comme membres de la fonction publique, nous partageons tous l'ambition d'une société meilleure et nous cherchons par notre travail à contribuer à son édification et sa préservation. »

- Jean-François Tremblay  
Bureau du Conseil privé



Ils ont présenté les leçons tirées de projets prospectifs déjà en cours en Allemagne, en France et en Australie.

Durant la période de questions, trois grands thèmes sont ressortis. **Le premier est l'importance des questions – la formulation;** les normes de présentation des questions et les stéréotypes, notre propre rôle, vers quoi le pays se dirige-t-il et vers quoi il devrait se diriger; comment concilier ces deux orientations.

Dans le même ordre d'idée, **le deuxième thème identifié est le maintien d'un esprit à la fois ouvert et novateur.** Les décideurs ont parfois de la difficulté à avoir une vue d'ensemble, mais il est primordial d'établir un juste équilibre entre les menus détails et le résultat global. En outre, le fait d'explorer des sujets et des idées sans tenir compte des normes permet d'éviter les idées préconçues, et entreprendre un dialogue informel avec d'autres intervenants et la collectivité aidera les décideurs à garder un esprit ouvert.

**Le troisième thème est l'établissement des priorités.** Il faut s'assurer que toutes les questions stratégiques émergentes soient prises en compte, y compris celles ne touchant pas un domaine traditionnel de travail et celles dont les signes sont préliminaires. Des expressions simples et des études de cas peuvent être utilisées pour décrire clairement la dynamique de certaines idées et démontrer leur plausibilité. Par la suite, ces idées seront ramenées à quelques priorités après de stimulantes discussions; le consensus ne doit pas être établi trop rapidement. Après examen, on devra consulter les experts pour valider les résultats.

## Feuille de route du projet *canada@150*

### Les 9 et 10 juin 2008, conférence à Ottawa

De juin à octobre – Identifier les moteurs de changements en matière de politique

### Du 22 au 24 octobre 2008, conférence à Vancouver

De novembre à février – Analyser les défis en matière de politique

### Les 23 et 24 février 2009, conférence à Québec

De mars à mai – Examiner les répercussions sur la fonction publique

### Les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2009, conférence à Ottawa

## Travailler ensemble de façons différentes

Durant la troisième séance, les participants ont pris part à un exercice de simulation en équipe facilité par *Operating System Earth Inc.* Il s'agissait d'une simulation dynamique et interactive où les participants jouent le rôle d'organisations et de gouvernements devant gérer des problèmes mondiaux.



L'exercice a permis aux participants de comprendre l'importance de la confiance, de la communication et de la mise en commun de l'information. Ils ont constaté combien il est crucial d'avoir une stratégie, et qu'il faut également suivre son instinct et demeurer flexible face au changement (au besoin). En outre, les participants ont compris qu'il était primordial que chaque membre ait un rôle pertinent, et qu'il fallait bien coordonner les responsabilités, les forces et les faiblesses pour garantir le bon fonctionnement d'une organisation.

## Présentation par un conférencier

Durant le dîner, Adam Kahane a décrit les trois types de complexité et les processus requis pour résoudre des problèmes extrêmement complexes.

La première complexité est *dynamique* : elle ne peut être réglée au cas par cas; elle doit être abordée dans son entièreté. Cette complexité nécessite une solution systémique; il faut donc bien saisir la réalité entourant la situation. On peut, par exemple, reconnaître qu'on ne peut effacer les erreurs commises par le passé.

La deuxième complexité est *sociale* : les experts ne peuvent la résoudre à eux seuls, ils ont besoin de l'aide de tous les intervenants. Cette complexité requiert un processus participatif : le public doit prendre part au processus d'identification des solutions, mais aussi à celui de définition des problèmes. Ils doivent comprendre les divers points de vue.

La troisième complexité est *générative* : les pratiques exemplaires et les solutions actuelles n'y font rien; des solutions novatrices doivent être mises en œuvre. Autrement dit, on doit trouver des solutions nouvelles, liées aux autres et à nous-mêmes qui tiennent compte du fait que nous faisons également partie du problème, donc que nous devons faire partie de la solution.



## Prendre le pouls et remettre en question les hypothèses

Le lendemain, Adam Kahane a demandé aux participants de soumettre questions et commentaires concernant sa présentation donnée le soir précédent. Les commentaires allaient dans deux sens.

En premier lieu, on s'interrogeait sur la capacité personnelle, sur l'établissement d'un juste équilibre entre l'expertise et les nouvelles perspectives tout en demeurant optimiste et passionné lorsque la situation devient plus difficile.

Deuxièmement, on s'est interrogé sur le projet et ses résultats possibles. Les participants étaient d'avis qu'il sera difficile de faire en sorte que les points « incommodants » ressortent du lot de points « urgents ». Ils se sont aussi demandé si les résultats souhaités



seraient atteints pour l'ensemble du groupe, et comment les projets garderont leur pertinence aux yeux des Canadiens et franchiront les obstacles jusqu'à leur concrétisation.

## Comment réfléchir à moyen terme

Peter Bishop a présenté un cadre permettant de réfléchir au changement à moyen terme. Il a indiqué que certains changements nous touchent, tandis que d'autres sont créés par nous (ce qui signifie que nous pouvons, dans une certaine mesure, influencer sur notre monde).

Concernant les travaux prospectifs, il est important de faire la distinction entre les changements continus raisonnablement prévisibles et les changements intermittents (appelés discontinuités). Bien qu'on ne puisse prédire l'avenir, il est possible d'imaginer un certain nombre de scénarios possibles. Le futur probable constitue une base (p. ex. projections de référence des changements continus selon des économistes, des démographes, etc.). Les *futurs plausibles* sont également considérés comme des scénarios de rechange. Anticiper les discontinuités signifie prévoir l'imprévisible. Bien que les discontinuités puissent surprendre le monde, une poignée d'experts les auront probablement vues venir.

Même si des signes préliminaires permettent de croire à un changement potentiel, les prérequis exacts qui généreront un changement ne sont pas connus. Les prévisions sont établies à la lumière des événements passés, de diverses sources d'information et des conditions actuelles. Les forces du changement sont ensuite étudiées.

Ce sont les discontinuités qui mènent vers une nouvelle ère : après une perturbation, la société s'ajuste à un nouvel équilibre. Une modification dans la vision du monde indique une nouvelle étape. Souvent, ces changements sont considérés comme des progrès; nous nous ajustons à une nouvelle réalité et cette dernière devient familière. Toutefois, une nouvelle ère apporte souvent un changement de positions. Certains en bénéficieront, d'autres non. La transition se fait lorsque les activités liées à l'ère précédente sont abandonnées et que de nouvelles activités sont entreprises (destruction, création). Cela peut s'avérer difficile. Une forte résistance sera ressentie durant la transition, car l'expérience et les données actuelles ne se feront pas facilement oublier.

## Organiser la prochaine étape des travaux

Les participants ont identifié 15 sujets d'exploration qui permettraient d'identifier les forces qui façonneront le paysage politique canadien au cours des dix prochaines années. En petits groupes de travail, ils ont tenté de mieux comprendre la dynamique du thème à étudier et d'identifier les moteurs de changement qui influent sur l'avenir du Canada.

