

Janvier 2009



Qu'est-ce qu'un moteur de changement?

Un moteur de changement est une force qui façonne le contexte de la politique gouvernementale si bien que les politiques actuelles ne répondent pas adéquatement aux besoins. Le changement climatique, le vieillissement et la mondialisation sont des exemples. Dans le monde des politiques, un moteur de changement nous oblige à nous questionner et à redéfinir nos hypothèses de base.

Contactez-nous :

Le secrétariat du **canada@150**
56, rue Sparks, 1^{er} étage
Ottawa (Ontario) K1P 5A9
canada150@prs-srp.gc.ca
www.prp-pri.gc.ca

Bilan et regard prospectif

La deuxième conférence du projet *canada@150* a eu lieu en octobre dernier à Vancouver. *canada@150* réunit 150 jeunes fonctionnaires en début de carrière afin d'étudier les enjeux stratégiques auxquels nous pourrions être confrontés en 2017 (150^e anniversaire du Canada) et leur incidence sur la fonction publique du Canada. Les participants au projet *canada@150* viennent de partout au pays et de tous les ministères; leur niveau de scolarité et leurs antécédents professionnels sont extrêmement diversifiés. Le projet est d'une durée d'un an (de juin 2008 à juin 2009) et comporte quatre conférences. Voici une description des travaux de collaboration en ligne des participants qui ont mené à une deuxième conférence de trois jours très productive à Vancouver.

Travailler ensemble en ligne

canada@150 permet la création de larges réseaux horizontaux qui rassemblent les gens, les enjeux, l'expertise et les ministères au moyen de nouvelles approches novatrices. L'un des principaux outils consiste en un site Web 2.0 de collaboration en ligne mis sur pied pour permettre aux participants de travailler les uns avec les autres entre chaque conférence. Un travail considérable a été effectué entre juin et octobre 2008. Les participants choisissant librement de participer à des groupes de divers secteurs et ministères. Chaque groupe était encadré par un facilitateur en ligne, ainsi que par un sous-ministre adjoint qui agit comme mentor et offre un soutien et une rétroaction sur les activités du groupe. Les participants ont abordé trois étapes clés en ligne :

1. exploration de nouvelles idées et questions émergentes;
2. identification des facteurs qui façonneront le débat sur les politiques publiques des 10 prochaines années;
3. production de cartes de système détaillées pour chaque moteur de changement qui illustrent les forces qui empêchent ou qui renforcent le facteur de changement.

En tout, les 15 groupes d'étude ont créé 46 cartes de moteur de changement, qui ont servi de données pour la conférence de Vancouver.

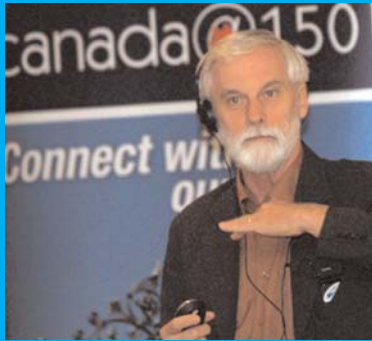




La deuxième conférence : du 22 au 24 octobre 2008

Facilitée par Alain Rabeau d'Intersol, la conférence de Vancouver a permis aux participants de discerner les grands enjeux stratégiques identifiés lors de la première séance et auxquels le Canada devra faire face au cours des 10 prochaines années. La deuxième conférence *canada@150* visait quatre objectifs. Le premier objectif était de demander aux participants d'identifier les grands enjeux stratégiques de la prochaine décennie et de mettre sur pied des groupes d'étude pour les examiner à la prochaine étape du projet. Le deuxième visait à former les participants sur l'utilisation d'outils novateurs d'analyse politique. En troisième lieu, la conférence a fait progresser l'objectif général de *canada@150* qui consiste à développer des réseaux entre les participants et les experts. Enfin, les participants ont reçu la formation nécessaire au travail de collaboration en ligne qu'ils entreprendront pendant la deuxième étape de *canada@150* qui se déroule d'octobre 2008 à février 2009.

Scénarios de référence et scénarios contrastés



Dans le cadre de la conférence de Vancouver, le professeur Peter Bishop, de l'Université de Houston, a présenté certains outils prospectifs ainsi qu'un aperçu de l'exercice de simulation des participants. La première séance de travail a porté sur les hypothèses générales quant au Canada, ses citoyens et notre place dans le monde afin d'élaborer un scénario de « référence ». La deuxième séance de travail a donné lieu à des scénarios visant à examiner la façon dont les moteurs de changement pourraient interagir pour générer de nouveaux enjeux stratégiques pour le pays. Les participants ont été assignés à des groupes de scénario en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts. Chaque groupe de scénario avait à construire des scénarios à partir de quatre moteurs de changement.

L'avenir vraisemblable

Lors de la première séance de travail, chaque groupe de scénario a élaboré un scénario commun, ou « de référence » pour décrire l'avenir de référence, c'est-à-dire l'avenir auquel nous pouvons nous attendre. À l'aide d'une technique d'analyse causale multidimensionnelle (*Causal Layered Analysis*) mise au point par le professeur Sohail Inayatullah, les participants ont étudié les préconceptions causales, conceptuelles et culturelles qui forgent notre perception de la prochaine décennie. Le premier exercice a fait ressortir une série d'hypothèses largement répandues dans la fonction publique à propos de l'avenir du Canada. Toutes les hypothèses ont été considérées comme plausibles, incertaines ou désuètes. La vision commune de ces hypothèses a aidé les participants à définir la prochaine étape du scénario.

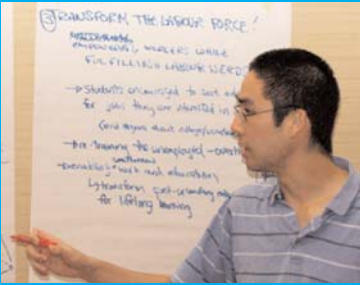


Identification des nouveaux enjeux stratégiques

La deuxième séance de travail s'est poursuivie pendant toute la deuxième journée de la conférence et a permis d'identifier 40 nouveaux enjeux stratégiques émergents auxquels le Canada pourrait être confronté au cours de la prochaine décennie. À l'aide de divers outils, les participants ont étudié la façon dont les changements pourraient affecter le Canada au cours des 10 prochaines années et le genre d'enjeux et de possibilités qu'ils pourraient engendrer. Les participants ont appris à utiliser des techniques qui permettent d'évaluer un large éventail de scénarios d'avenir auxquels nous pourrions être confrontés au cours de la prochaine décennie. En groupes, ils ont exploré divers scénarios en intégrant une vaste gamme de moteurs de changement. Pour chaque scénario, les participants ont rédigé un titre, un énoncé qui cerne bien l'essence du scénario et plusieurs titres susceptibles de paraître dans un communiqué de presse en 2017. Ce travail leur a permis ensuite de faire ressortir pour chaque groupe quatre nouveaux enjeux stratégiques transversaux de grande importance pour le Canada.

L'heure des décisions : le sommet en soirée

Lors d'une séance spéciale en soirée, un participant de chaque groupe s'est porté volontaire pour prendre part à un exercice visant à établir un consensus pour se prononcer sur la liste finale de enjeux stratégiques à soumettre au vote du groupe le lendemain matin. Les participants s'étant portés volontaires pour cet exercice étaient autorisés par leur groupe à prendre des décisions difficiles pour réduire les doublons et à s'assurer que chaque enjeu stratégique soit unique. La réunion s'est terminée à 22 h 30, et les délégués au sommet se sont acquittés de leurs responsabilités de façon professionnelle et respectueuse. À la fin de la soirée, les délégués étaient parvenus à un consensus sur un ensemble de 26 enjeux stratégiques, qui devaient être présentés à l'ensemble des participants le lendemain matin. L'intensité des discussions, l'importance donnée au sujet par les participants, le professionnalisme et la courtoisie exemplaires dont ils ont fait preuve et ce, même dans le feu de l'action, ont fait de cette séance l'un des moments les plus exaltants de la conférence.





Conférencier principal

Le conférencier principal, Sebastian Moffatt, président de Sheltair, s'est appuyé sur son expérience en tant que chef d'équipe du plan centennal pour Vancouver (pour lequel il a gagné un prix), et il a partagé ses réflexions sur la vision à long terme. Sebastian a fait remarquer que le paradoxe de notre époque est qu'au fur et à mesure que les répercussions de nos décisions augmentent, par exemple en franchissant les seuils écologiques, nos horizons de planification rétrécissent. Il s'est servi d'un modèle analytique préparé par «The Natural Step» pour illustrer comment des points de rétrécissement (*choke points*) pourraient surgir et rendre la vie très difficile pour les décennies à venir. Sebastian a présenté trois principes pour aider à établir la notion de durabilité : qualité de vie, résilience et écointégrité. Il définit la résilience comme étant une attitude proactive à prendre des risques en s'inspirant d'une théorie écologique et d'une analyse des systèmes. La résilience a deux objectifs : faire face aux séismes et les surmonter (entretien) et s'adapter aux changements persistants (transformation). Il décrit également une méthodologie intéressante à l'aide de chaînes de répercussions des causes et des effets (*cause-effect-impact chains*) et de diagrammes d'influence qui explorent des moyens de briser les chaînes et d'éviter les effets indésirables. Il a souligné que les politiques et projets « catalytiques » peuvent aider à modifier la trajectoire sociale en démontrant et en établissant des prototypes pour de nouvelles approches.



Prendre des décisions : parvenir à un consensus

Le dernier jour de la conférence a débuté par un exercice de vote commun qui visait à réduire la liste initiale de 26 enjeux stratégiques à une liste réduite à 15 enjeux sur lesquels les participants devaient s'engager à travailler au cours de l'étape suivante. Les participants évaluaient chacun des enjeux stratégiques présentés en fonction de leur pertinence et de leur portée. Après quelques tours de vote, les participants se sont entendus sur une liste finale de 15 secteurs d'enjeux stratégiques. Les participants se sont ensuite engagés à entreprendre un travail de collaboration en ligne parmi l'un des 15 groupes pour préparer une analyse de politiques et des options à temps pour la troisième conférence, qui aura lieu à Québec les 23 et 24 février 2009.

Enjeux stratégiques *canada@150*



Comment le Canada peut contribuer à faire en sorte que les économies émergentes et les pouvoirs traditionnels relèvent ensemble les grands enjeux internationaux	Éliminer les obstacles à notre engagement à l'égard d'une économie axée sur les connaissances
Assurer la sécurité tout en protégeant les droits de la personne pour favoriser la cohésion	Intégrer les divers groupes dans la société, la politique et l'économie du Canada
Repositionner le Canada sur le marché mondial	S'orienter vers un gouvernement à l'écoute de la population
Répartition des compétences fédérales, provinciales et municipales	Libérer le potentiel des groupes marginalisés
Favoriser un tournant des ressources naturelles brutes aux biens et services à valeur ajoutée pour une compétitivité et une durabilité accrues	Le besoin pressant d'une approche holistique en matière de soins de santé
Réconcilier la croissance économique et la protection de l'environnement au niveau national et international	Cerner de nouvelles occasions et relever de nouveaux enjeux dans le Nord canadien
Écologisation des technologies de transport, des infrastructures et des corridors	Adapter les structures du gouvernement fédéral pour répondre de façon cohérente aux problèmes complexes
Préserver l'espace local des villes pour protéger leur place dans le monde	



Apprendre des autres : groupe de SMA

Au cours de l'après-midi du jour 3, un groupe de SMA mentors de *canada@150* a été convoqué. Ces hauts fonctionnaires ont fait profiter de leur sagesse et de leur expérience en matière d'élaboration de politiques en répondant aux questions judicieuses des participants. Un des thèmes qui est revenu constamment était la question à savoir comment surmonter les cloisonnements administratifs horizontaux et créer une culture de partage de l'information et des idées. Les SMA ont souligné la nécessité de prendre des risques calculés et ont signalé l'importance de la personnalité et du leadership pour éliminer les cloisonnements administratifs du gouvernement. La capacité de collaborer efficacement avec les autres a été perçue comme étant une compétence de première importance puisque les



problèmes ne sont souvent pas exclusifs au gouvernement fédéral et que celui-ci doit travailler en partenariat avec divers intervenants. En ce qui a trait à la mobilisation, les SMA ont souligné l'importance de consultations préalables ainsi que le besoin de bien connaître le pourquoi de ces consultations et l'utilisation qui sera faite des résultats. Les SMA ont insisté sur l'importance de faire preuve de stratégie dans l'élaboration de politiques et ils ont fait remarquer que les décideurs devraient agir avec transparence et franchise dans leurs négociations avec les intervenants. Les SMA ont aussi insisté sur l'importance d'élaborer des politiques en se fondant sur des faits. On a rappelé aux participants qu'ils travaillent d'abord et avant tout pour le gouvernement fédéral et ensuite pour leur ministère. Enfin, le groupe a discuté de certaines approches novatrices et intéressantes en matière de politiques. Les participants ont été invités à rester neutres afin d'éviter d'être exclus des discussions. Prendre conscience de sa contribution à l'élaboration des politiques, faire preuve d'ouverture à l'égard des expériences, être en mesure de communiquer simplement des politiques complexes et avant tout, avoir la patience d'attendre le bon moment, sont toutes des compétences essentielles aux décideurs.

SMA experts de *canada@150*



Mme Meena Ballantyne	Sous-ministre adjointe, Santé Canada
M. Neil Bouwer	Secrétaire adjoint du Cabinet, Politique du développement social, Bureau du Conseil privé
Mr. Phil Jennings	Sous-ministre adjoint, Ressources naturelles Canada
M. Paul Thompson	Sous-ministre adjoint délégué, Ressources humaines et Développement social Canada
Mme Cécile Cléroux	Sous-ministre adjointe, Environnement Canada



Organisation de l'étape suivante

Avant de conclure une conférence très productive de trois jours, les participants ont discuté de la meilleure façon de poursuivre leur travail sur les enjeux stratégiques au cours des prochains mois. Le travail sur les enjeux stratégiques a été réparti en trois grandes étapes : définition de la portée, analyse et options. Dans le but de permettre une plus grande flexibilité à l'Étape 2, les participants seront responsables de l'élaboration leurs propres plans de travail et échéanciers; en même temps, le Secrétariat de *Canada@150* veillera à ce que les groupes soient appuyés au moyen d'une facilitation en ligne, de SMA mentors et de documents de référence. Un autre facteur important de l'Étape 2 est le processus d'examen de la question/enjeu par les pairs, où chaque groupe devra soumettre ses idées à l'évaluation d'un autre groupe qui formulera des critiques constructives et des suggestions d'amélioration. L'examen par les pairs est perçu comme étant une façon d'éviter les cloisonnements administratifs dans le processus de *Canada@150*, en encourageant les participants à se servir des caractéristiques interactives du site Web pour fournir une rétroaction sur le travail des autres. Enfin, les nouveaux groupes de travail sur les enjeux stratégiques se sont rencontrés pour une première fois pour commencer à élaborer leurs propres plans de travail et d'exploration des enjeux.