

Mai 2009



## Aperçu du projet *canada@150*

Le projet *canada@150* rassemble 150 jeunes fonctionnaires en début de carrière pour d'étudier les enjeux stratégiques auxquels pourrait être confronté le pays en 2017 (le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada) et leur incidence sur la fonction publique du Canada. Les participants 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.

## Sommaire de la phase II (octobre-février) précédant la conférence de Québec

En octobre 2008, lors de sa seconde conférence à Vancouver, *canada@150* a lancé la phase II du projet. Les participants y ont réfléchi aux principaux enjeux stratégiques du Canada pour la prochaine décennie à partir des problématiques et tendances identifiées lors de la première phase du projet. Grâce à un procédé innovateur de scénarios, les participants ont identifié les principaux enjeux stratégiques des prochaines dix années puis ont créé des groupes pour les étudier.

Après la conférence de Vancouver, chaque groupe a préparé une analyse de son enjeu stratégique et mis au point des options de politiques qui pourraient répondre aux enjeux et à leurs incidences dans dix ans. Comme *canada@150* est un projet dirigé par ses participants, ceux-ci étaient responsables de leur propre plan de travail et de l'échéancier, tout en recevant un appui important par le biais d'une facilitation en ligne, du parrainage de sous ministres adjoints auprès de chaque groupe et de l'accès à des documents de référence expliquant le processus de mise au point des politiques.

Un autre facteur important de l'étape II était le processus d'examen de la question/enjeu par les pairs, où chaque groupe travaillant sur un enjeu stratégique devait soumettre ses idées à l'évaluation d'un autre groupe qui formulait ensuite des critiques constructives et des suggestions d'amélioration. L'examen par les pairs est une façon d'éviter le cloisonnement 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.



### 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)

## 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	

## Troisième conférence – les 23 et 24 février 2009 à Québec

La troisième conférence de *canada@150* s'est déroulée à Québec en février 2009. Les deux leaders du projet, Jean-François Tremblay, secrétaire adjoint du Cabinet aux Priorités et à la planification du Bureau du Conseil Privé et Thomas Townsend, directeur exécutif du Projet de recherche sur les politiques, ont souhaité la bienvenue aux participants et présenté le contexte de la conférence. Huit mois après le début du projet, la phase finale était en vue. Les objectifs de la troisième conférence étaient :





- d'évaluer le travail des groupes sur les enjeux stratégiques;
- d'étudier comment la fonction publique devrait s'adapter pour répondre à ces enjeux.

Cette conférence devait susciter une réflexion sur l'avenir de la fonction publique menant à la création d'un groupe de travail sur l'intégration des enjeux stratégiques dans un plan de renouvellement de la fonction publique.

## Analyse critique par des groupes d'experts

Pendant la matinée du premier jour, les seize groupes ont rencontré des comités d'experts, comprenant des sous ministres adjoints et des universitaires spécialistes de la politique publique, qui avaient révisé le travail de chaque groupe au préalable. Au cours de cette session, les groupes ont présenté leurs conclusions, parfois de manière très originale, en se servant de multimédia et de mises en situations. Les experts ont par la suite offert des conseils pour améliorer les résultats en précisant la portée des enjeux stratégiques, en évaluant les différentes options proposées et en raffinant la méthodologie.

## Des enjeux stratégiques au renouvellement de la fonction publique

Après avoir défini les enjeux stratégiques en phase II du projet, les groupes ont été initiés à la notion de renouvellement de la fonction publique et ont entrepris une réflexion sur l'adaptation de la fonction publique d'aujourd'hui pour répondre aux enjeux stratégiques de demain. Anatole Papadopoulos, analyste principal au Bureau du Conseil privé, a expliqué comment la manière de travailler affecte ce que nous désirons accomplir. Il a également présenté un aperçu du processus de renouvellement de la fonction publique, expliquant à la fois le plan officiel de renouvellement du Greffier du Conseil Privé et plusieurs initiatives non officielles qui ont été entreprises pour améliorer la manière de travailler à la fonction publique. Il a remarqué que, bien qu'il y ait souvent du scepticisme lorsqu'on parle de renouvellement de la fonction publique, plusieurs initiatives ont pourtant été couronnées de succès dans des domaines comme la gestion des résultats (avec par exemple la rémunération au rendement pour les cadres), l'équité à l'emploi et les programmes de leadership et de développement.

Les initiatives non officielles sont souvent dérivées du programme de renouvellement officiel. Elles explorent de nouvelles manières de travailler, en adaptant parfois des modèles externes à la fonction publique (par exemple, le site Wiki de Ressources Naturelles Canada ou le nouveau SAGE 2.0, basé sur une interface de type Facebook appliquée à un milieu d'affaires). Ces initiatives émanent le plus souvent de la base, avec des employés, des réseaux ou des communautés prenant l'initiative d'agir pour transformer leur milieu de travail.

À la fin de la présentation, les participants ont été invités à réfléchir à cinq questions essentielles à propos du renouvellement de la fonction publique (voir questions dans la marge) en lien avec leurs enjeux stratégiques, touchant à la fois les personnes et la nature du travail à la fonction publique.

### Initiatives de renouvellement non officielles

Le site Web Wiki de Ressources Naturelles Canada (qui a inspiré <http://www.gcpeedia.gc.ca/>)

« Un renouvellement qui dérange »

<http://sites.google.com/site/unrenouvellementquiderange/>  
<http://sites.google.com/site/aninconvenientrenewal/>

Le blog sur le renouvellement de la fonction publique  
[www.cpsrenewal.ca](http://www.cpsrenewal.ca)

### Cinq questions à envisager lorsqu'on pense au renouvellement de la fonction publique :

1. De quel genre d'employés et de compétences la fonction publique a-t-elle besoin?
2. Comment gérons-nous nos compétences ?
3. De quels outils disposons-nous et quelle est la culture de l'organisation?
4. Quels outils la fonction publique utilisera-t-elle?
5. Avec qui travaillerons-nous et comment?

Question sous-jacente : quel sera le rôle de la fonction publique en 2017.

## Groupe d'experts sur l'avenir de la gouvernance

Jacques Bourgault de l'Université du Québec à Montréal, Louis Côté de l'École Nationale d'Administration Publique et Alain Noël de l'Université de Montréal.

Questions posées aux experts : *Décrivez deux ou trois tendances ayant influencé la fonction publique. Qu'est-ce qui influencera les dix prochaines années? Quelle est votre vision de la fonction publique en 2017?*

Les experts ont présenté leur point de vue sur l'avenir des organismes publics, de la gestion, des instruments politiques et des compétences. Bien que la gestion financière et les résultats soient devenus la caractéristique principale de l'administration publique, on se concentre de plus en plus sur les services aux citoyens. Cette tendance deviendra une caractéristique principale de la fonction publique de l'avenir.

Les experts ont décrit une fonction publique qui deviendra plus souple, avec des règles dynamiques et « intelligentes ». Elle donnera plus d'autonomie à ses employés, fera plus de place à la créativité et comptera davantage sur les directives générales et les normes. Les fonctionnaires devront gérer des questions complexes de gouvernance : il est probable que les régions canadiennes regroupent plusieurs centres politiques, sociaux ou financiers, entraînant une lutte de juridiction et d'autorité.

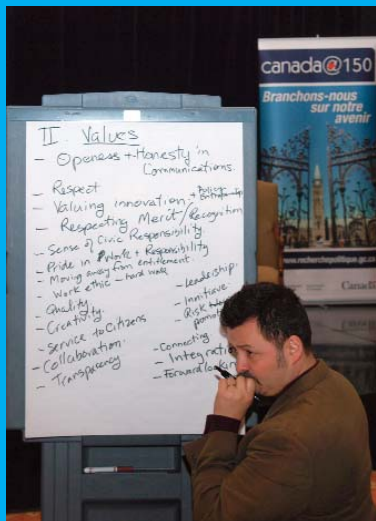
Selon les trois experts, les changements démographiques auront une grande influence sur les politiques. Une génération de hauts fonctionnaires quittera la fonction publique, ce qui causera une rupture si on ne trouve pas des façons de transmettre leurs connaissances. Parallèlement à ce phénomène, il y aura une pression pour que les politiques incluent de nouvelles voix dans le processus de prise de décision.

## Exercice de visualisation guidé : incidences sur la fonction publique

Les participants ont pris part à un processus de visualisation guidé dans le but d'étayer les conclusions des groupes sur les enjeux stratégiques et d'en étudier les incidences futures sur la fonction publique. Cet atelier servira de base aux travaux sur les incidences et les options en matière de renouvellement de la fonction publique que les groupes exploreront durant la dernière étape du projet *canada@150*.

Quelques exemples d'idées formulées dans le cadre de l'exercice :

- Déléguer : l'échelon le plus concerné par un problème est celui le plus en mesure de le régler.
- Créer des liens et des espaces (virtuels ou non) pertinents au sein des ministères et du gouvernement, entre les gouvernements, entre les régions et avec la population.
- Reconnaître et mettre en valeur les différentes possibilités professionnelles (leaders, gestionnaires, spécialistes, généralistes), et en discuter avec les employés au début de leur carrière.



## Services Québec

(<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun>)



- Favoriser une culture ayant une aversion moindre à l'égard du risque.
- Réduire la hiérarchie et favoriser la collaboration interministérielle.
- Utiliser la technologie moderne (p. ex. outils Web 2.0).

## Conférencier principal – L'avenir de la fonction publique

Gilbert Charland, secrétaire général de Services Québec, a présenté l'une des solutions proposées au Québec pour la réforme de l'état : Services Québec, qui a pour mission de rendre plus efficaces les services offerts, tout en réduisant le coût des prestations grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. Cet organisme doit relever plusieurs défis : bien répondre au citoyen; regrouper en un seul lieu les services de plusieurs ministères et organismes ayant souvent des priorités différentes; et garantir la protection de la vie privée. M. Charland a indiqué que, bien que les nouvelles technologies offrent de nombreuses solutions intéressantes, elles ne peuvent pas remplacer l'expertise de l'administration pour répondre aux problèmes de société.

Gilbert Charland a également évoqué l'évolution de la relation entre les politiciens et les fonctionnaires. Il a décrit un monde où les décisions devront être prises de plus en plus rapidement et où les politiciens exigeront un plus grand contrôle. Les fonctionnaires devront trouver des manières de bien répondre aux priorités établies par les politiciens, tout en assurant le service essentiel de donner l'heure juste avant la prise de décision et de déployer tous les moyens pour assurer la mise en oeuvre de cette décision.

## Lancement de la dernière étape du projet *canada@150*

Avant de clore cette conférence stimulante et productive de deux jours, les participants ont fait un retour sur les deux premières étapes du projet, puis ont discuté de la troisième et dernière étape de leurs travaux (de février à juin 2009). Dans l'ensemble, on a constaté qu'une quantité impressionnante de travaux ont été menés à bien jusqu'à maintenant : les participants ont entrepris une analyse globale de l'environnement stratégique; ils ont identifié, au moyen de cette analyse, les principaux enjeux auxquels le Canada sera confronté en 2017; ils ont entrepris une analyse des enjeux stratégiques et la rédaction de documents dans lesquels on présentera des options solides sur le plan notionnel qui susciteront la réflexion en vue d'apporter des changements.

Durant la troisième étape du projet, les participants pourront peaufiner leurs travaux sur les enjeux stratégiques et pousser leur analyse afin d'inclure les incidences futures sur la fonction publique. Ils ont revu leurs arrangements concernant le travail et fusionné certains groupes. Un groupe sur le renouvellement de la fonction publique a également été créé; ce dernier travaille en parallèle dans le but de présenter un rapport intégré sur une vision concernant une fonction publique efficace en 2017. Les analyses sur les enjeux stratégiques et la fonction publique seront présentées dans le rapport final du projet *canada@150*.