



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

**Novembre 2009**



5 questions :

- De quels types de personnes et de compétences aurons-nous besoin?
- Comment gérons-nous notre talent?
- Comment travaillerons-nous?
- Quels types d'instruments utiliserons-nous?
- Avec qui d'autre travaillerons-nous et de quelles façons?

### 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)

## *canada@150* : retour en arrière, pour aller de l'avant

La très attendue quatrième et dernière conférence *canada@150* s'est tenue du 1<sup>er</sup> au 3 juin 2009 dans la région de la capitale nationale. Lors de cet événement, les participants ont eu la possibilité de revenir sur les travaux accomplis depuis juin 2008, c'est à dire identifier et étudier les principaux défis stratégiques auxquels le pays pourrait faire face en 2017 (150<sup>e</sup> anniversaire du Canada). Le projet *canada@150* a rassemblé 150 fonctionnaires en début de carrière de partout au Canada, issus de divers ministères, et aux antécédents scolaires et professionnels variés. Cette dernière conférence leur a également permis de réfléchir à l'avenir et aux façons de demeurer des entrepreneurs et des leaders au sein de la fonction publique quand le projet prendra fin.

## Résumé de la phase III (de février à mai) : Considérer les répercussions sur la fonction publique

À la suite de la conférence de Québec, les participants ont entamé la troisième étape du projet *canada@150* qui était centrée sur l'analyse des répercussions des enjeux stratégiques sur la fonction publique du Canada. Un nouveau groupe d'enjeu stratégique a été formé pour étudier en profondeur et d'une manière horizontale le renouvellement de la fonction publique. Ce groupe a étudié cinq questions principales, ayant pour but d'examiner les enjeux transversaux auxquels la fonction publique de 2017 pourrait être confrontée.

Pendant ce temps, les 14 autres groupes d'enjeux stratégiques ont continué d'analyser leurs options stratégiques et examiné les incidences que ces enjeux auraient sur la fonction publique de 2017. Le travail de ces groupes thématiques a alimenté le travail du nouveau groupe, qui explorait exclusivement le renouvellement de la fonction publique.

En outre, Anthony D. Williams, coauteur de Wikinomics, a organisé un atelier pour les participants et les facilitateurs du projet. Ils y ont étudié les résultats de l'expérience basée sur le Web 2.0 et en ont tiré des leçons applicables dans la fonction publique. Le résultat de cet atelier est un rapport sur les pratiques exemplaires et une réflexion quant à l'utilisation des outils Web 2.0 dans le secteur public, utilisant *canada@150* comme étude de cas.

## Quatrième conférence – du 1er au 3 juin 2009, Ottawa



Cette quatrième et dernière conférence du projet *canada@150* a débuté par un mot de bienvenue de Jean-François Tremblay, secrétaire adjoint du Cabinet aux Priorités et à la planification du Bureau du Conseil Privé, et de Thomas Townsend, directeur exécutif du Projet de recherche sur les politiques. Les objectifs de la conférence, tels qu'énoncés par le facilitateur Alain Rabeau d'Intersol, étaient les suivants :

- Étendre le réseautage des participants, au sein de *canada@150* et dans la fonction publique en général;
- Diffuser les constats de *canada@150* et mobiliser les partisans du projet, les cadres supérieurs et les communautés intéressées;
- Discuter des options potentielles pour faire perdurer la marque *canada@150* et maintenir le réseautage;
- Faciliter la réflexion de groupe et les discussions concernant les leçons apprises tout au long de *canada@150*;
- Faire approuver par les participants l'ébauche du produit final de *canada@150* (avant la publication);
- Préparer les participants à démontrer des qualités d'entrepreneuriat en matière de politique au sein de la fonction publique.



## Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique (RFP)

Dès la première séance de la conférence, les participants se sont mis au travail. Ils ont rejoint les membres du groupe d'enjeu stratégique avec lequel ils ont travaillé au courant de la dernière étape, et ont abordé avec les sous-ministres présents la question du renouvellement de la fonction publique. Les participants ont ainsi pu leur présenter leurs constats et leur vision pour le RFP, auxquels les sous-ministres ont répondu de façon constructive, ce qui a donné lieu à des échanges ouverts avec les participants. Cette activité a permis également d'en apprendre davantage sur les diverses générations qui étaient représentées.

Cadres supérieurs présents :

- Margaret Biggs, Bill Pentney, Janice Charette, William Baker, Liseanne Forand, Michelle d'Auray, Alfred MacLeod



Le groupe s'est ensuite reformé pour entamer une séance plénière afin que les sous-ministres puissent échanger de l'information et leur analyse quant à la vision des participants. A suivi une période de questions et réponses. C'est avec enthousiasme que les sous-ministres ont présenté ce qu'ils ont retenu de la discussion en petits groupes. Ils ont particulièrement été impressionnés par les idées sur le travail collaboratif grâce à des outils technologiques novateurs, comme le site de collaboration en ligne Web 2.0, qui permettrait

une meilleure collaboration avec les bureaux régionaux et entre les ministères. Deux messages-clés que les sous-ministres ont voulu laisser aux participants sont que :

- Les participants doivent se considérer comme des agents du changement au sein de la fonction publique. Ils sont partie intégrante de la constante transformation de la fonction publique;
- Par contre, pour être des agents du changement efficaces, il est important de s'appliquer à ses responsabilités clés, afin de gagner la crédibilité et la base nécessaire pour pouvoir concrétiser le changement.

## L'entrepreneuriat dans la fonction publique (partie 1) : Comprendre les politiques, la politique et l'intérêt public

Dans le cadre de cette séance les participants ont pu entendre les perspectives de l'honorable John Manley, ancien ministre de l'Industrie et vice-premier ministre, et de Margaret Bloodworth, ancienne haute fonctionnaire et conseillère à la sécurité nationale auprès du Premier ministre, quant à la relation et à l'interconnexion entre les politiques et la politique.

Le thème central abordé par l'honorable John Manley a été la confiance du point de vue d'un ancien officiel élu. Celle-ci, dans un environnement de respect mutuel, est nécessaire au bon fonctionnement du système. Les ministres doivent pouvoir bénéficier de conseils prodigués sans crainte, et non d'une simple application loyale, pouvoir solliciter l'avis de divers fonctionnaires pour bien comprendre comment les conseils stratégiques s'élaborent, ainsi que pouvoir repérer les experts sur les enjeux importants et leur parler directement. Il a ajouté qu'une politique publique efficace permet une bonne politique, et que le travail d'équipe est essentiel pour réaliser les objectifs fixés.

Margaret Bloodworth, quant à elle, a présenté trois éléments fondamentaux qui définissent la relation entre la fonction publique et les officiels élus, soit la démocratie, le professionnalisme et l'humilité. En effet, les politiciens sont démocratiquement élus, et à travers le processus électoral, ils acquièrent une compréhension de l'intérêt public différente de celle que possèdent les fonctionnaires. Ainsi, les options de politiques développées par les fonctionnaires doivent être basées sur une analyse rigoureuse des faits, et présenter diverses réelles options. Dans cette optique, il faut accepter d'avoir parfois tort (moment choisi pour introduire une nouvelle politique), et reconnaître que les officiels élus tentent de prendre la meilleure décision basée sur leur compréhension de l'intérêt public. Mme Bloodworth a souligné le fait que les fonctionnaires doivent faire la différence entre leur rôle de citoyen et celui de fonctionnaire et reconnaître les responsabilités supplémentaires inhérentes à leurs fonctions. Elle a ajouté que la relation entre les fonctionnaires et les politiciens était productive et qu'elle contribuait à rendre notre pays meilleur.



## Décrire la fonction publique de 2017

En se fondant sur le travail accompli au cours de la dernière étape du projet et sur la rencontre de la matinée avec le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique (RFP), les participants ont fait preuve de créativité pour illustrer visuellement leur vision de la vie dans la fonction publique de 2017 : bandes dessinées, curriculum vitae, calendrier, articles de journaux, jeux, et bien d'autres. Des exemples de ceux-ci seront intégrés au rapport final.



## Leçons tirées de *canada@150*

Afin de recueillir les commentaires de chaque participant et de permettre une synthèse des leçons apprises au cours du projet, les participants ont effectués des entrevues auprès des autres participants et se sont ensuite réunis en groupes thématiques pour synthétiser les principales observations.

Un chapitre du rapport final portera sur les résultats de cette activité. Les thèmes suivants seront abordés :

- analyse et développement stratégiques
- réseautage et collaboration horizontale
- technologie et Web 2.0
- méthodes de prévision et réflexion sur l'avenir
- travail d'équipe, collaboration et auto-organisation

En tant que projet pilote, le principal atout de *canada@150* est la façon dont les résultats peuvent être appliqués à de futures initiatives. Les leçons tirées seront diffusées à l'échelle de la fonction publique pour que d'autres puissent en bénéficier.

## Entrepreneuriat dans la fonction publique (partie 2) : Apprendre des autres

Afin d'offrir aux participants des outils supplémentaires qui leur serviront une fois que *canada@150* sera terminé, une activité a été organisée avec des entrepreneurs qui s'efforcent de vraiment faire bouger les choses dans la fonction publique. Des exemples concrets d'idées ingénieuses mises de l'avant ont été présentés, de même que des leçons tirées sur l'innovation dans la fonction publique.

Parmi les sujets abordés, notons :

- comment Ressources naturelles a lancé le premier wiki ministériel de toute la fonction publique canadienne;
- comment on a mis sur pied la famille fédérale sur la collaboration communautaire (Federal Family on Community Collaboration) – une communauté de pratique interministérielle sur l'apprentissage, la mise en commun de données et l'élaboration de politique sur des approches géo-spécifiques et les rôles et intérêts du gouvernement fédéral dans les communautés (locales) – et quel rôle jouent ses membres;





- comment Citoyenneté et Immigration ainsi que le Réseau des jeunes d'Immigration, à partir d'une idée, ont mis sur pied un programme pilote, un exemple parfait d'innovation ascendante;
- comment le Bureau du commissaire à la protection de la vie privée a pris des mesures novatrices de sensibilisation;
- comment Bob Chartier a mis sur pied une pratique entrepreneuriale « informelle » en apprentissage et perfectionnement, et ce qu'il a appris en publiant « Bureaucratically incorrect: letters to a young public servant »;
- comment une équipe interministérielle travaille de façon informelle pour mettre sur pied une application professionnelle de réseautage pour les fonctionnaires, comment le GCPEDIA a été créé, et comment s'est déroulée la campagne de sollicitation d'idées pour améliorer les programmes et services de TI dans la fonction publique.

## Réception avec le greffier du Conseil privé

Cette deuxième journée s'est terminée par une réception à laquelle ont assisté l'honorable Kevin Lynch, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Marie-Lucie Morin, conseillère à la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associée du Cabinet, et Simon Kennedy, sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultations) au Conseil privé. Les participants ont eu l'occasion de discuter avec les plus hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral et de leur dire combien ils ont apprécié faire partie du projet *canada@150*.

Mme Morin a noté l'engagement profond des sous-ministres à l'égard du renouvellement de la fonction publique, qui est d'une importance critique si le Canada veut faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

M. Lynch a réitéré l'importance de l'initiative *canada@150* pour le renouvellement de la fonction publique. Il a noté qu'il est crucial d'avoir une fonction publique forte et vivante, spécialement lors de périodes de changements rapides et d'imprévisibilité économique.

Les participants ont beaucoup apprécié le fait que le greffier ait pris le tout le temps nécessaire pour répondre aux questions ouvertes, et ce, directement, sur une variété d'enjeux tels que les investissements en sciences et en technologies et le volet éthique du rôle de fonctionnaire.



## Mobiliser la collectivité : Foire aux idées

La troisième journée de la conférence a été consacrée à la sensibilisation et aux échanges d'idées. Les participants ont présenté les résultats du projet *canada@150* à leurs cadres supérieurs et à leurs collègues, ainsi qu'à d'autres intéressés par *canada@150*. Ils ont animé des tables d'information sur chacun des enjeux stratégiques et sur les options de politiques développées au cours du projet, permettant ainsi aux visiteurs de faire le tour des diverses tables, de poser des questions et de discuter. Ces derniers ont été impressionnés par le travail des participants et ont démontré de l'enthousiasme à donner suite aux idées présentées.



Cette journée s'est terminée par une cérémonie de clôture. On a pu prendre le temps d'apprécier la contribution des participants, des facilitateurs, des membres du secrétariat, des sous-ministres adjoints mentors et des co-champions du projet.

## Ce n'est pas le commencement de la fin, mais la fin du commencement!

Même si cette quatrième conférence marque la fin de l'initiative officielle *canada@150*, l'esprit de *canada@150*, l'expérience, le travail et les réseaux créés tout au long de l'année demeurent bien vivants. Le rapport final de *canada@150* sera un recueil des expériences et des travaux liés au projet. Toutefois, comme l'a mentionné Jennifer Warrington, conseillère en politique au Bureau du Conseil privé, de nouvelles initiatives restent à être explorées par les participants de *canada@150*, et de nombreuses nouvelles expériences nous attendent.

Entre autres, les participants seront mis en contact par le biais des sous-ministres adjoints mentors avec les fonctionnaires qui travaillent quotidiennement sur les questions liées aux enjeux stratégiques identifiés par les participants; ils pourront collaborer avec Anthony Williams sur un nouveau chapitre du livre *Wikinomics* axés spécialement sur l'application de Web 2.0 dans la fonction publique; et ils seront invités à participer à une initiative d'analyse prospective pangouvernementale menée par le Projet de recherche sur les politiques (PRP). Durant l'été, un intérêt croissant s'est développé pour les présentations au sein des ministères au sujet de divers aspects de *canada@150*. De plus, la publication du rapport final prévue pour 2010 est attendue avec impatience.

Vers la fin de la conférence, les participants ont pris le temps de réfléchir à leur engagement dans le projet *canada@150*. Chacun a rédigé quelques lignes décrivant cet engagement, et les points communs qui sont ressortis sont les suivants : maintenir les réseaux de *canada@150*; faire partager l'expérience de *canada@150* aux collègues dans leurs ministères; faire la promotion du type d'outils et de techniques d'analyse de politiques (analyse prospective, visualisation, etc.) et de collaboration (Web 2.0) utilisés durant le projet *canada@150*.

[Commentaires des participants : « To have the freedom to explore so many areas, I would say that personally and professionally, I learned so much » (Nous avons la liberté d'explorer divers domaines, et sur les plans personnels et professionnels, j'ai beaucoup appris); « The new work environment, where we were essentially working as a horizontal team, using the Web 2.0 format : that's a new set of skills that I did not have before » (Le nouvel environnement de travail, où nous travaillions en tant qu'équipe fondée sur l'horizontalité utilisant le Web 2.0, voilà des compétences que je n'avais pas avant); « My biggest take-away is that I was able to see what is possible in the Public Service, that working together with people from different departments helped me to know that the PS of 2017 can actually have all these great things that we had, and now we'll have more time to develop that » (J'ai pu voir ce qui est possible de faire dans la fonction



publique. J'ai constaté que travailler avec des gens d'autres ministères m'a permis de voir que la fonction publique de 2017 pourrait devenir toutes ces belles choses que nous avons envisagées, et maintenant nous aurons davantage de temps pour travailler sur ces idées.)

Ainsi, la fin officielle du projet *canada@150* marque le début de nouvelles initiatives qui découlent du succès de *canada@150*.

