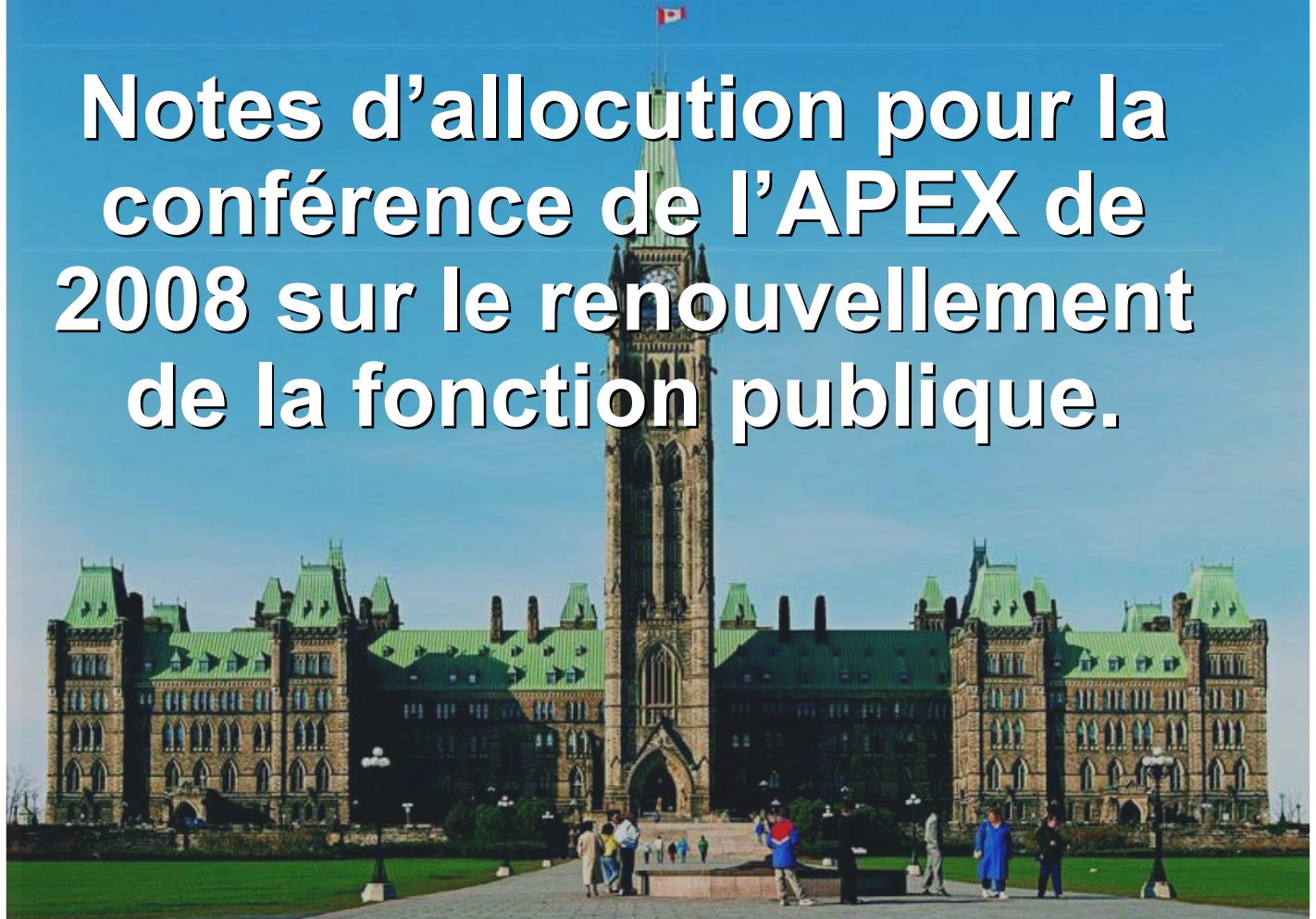




**Notes d'allocution pour la  
conférence de l'APEX de  
2008 sur le renouvellement  
de la fonction publique.**



**Le 3 juin 2008**  
**Canada**

**Contexte de la présentation...** Rapport 2008 du greffier sur la fonction publique; Comité des SM sur le renouvellement de la fonction publique; et, Comité consultatif sur la fonction publique du Canada



**Quinzième rapport annuel  
au  
Premier ministre  
sur  
la fonction publique du Canada**

Kevin G. Lynch

Greffier de Conseil privé  
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2008

**Canada**



**Comité consultatif sur  
sur la fonction  
publique nommé par  
le Premier ministre**

**Deuxième rapport au Premier ministre**

**Février 2008**

**À la poursuite d'une fonction  
publique de haut calibre**

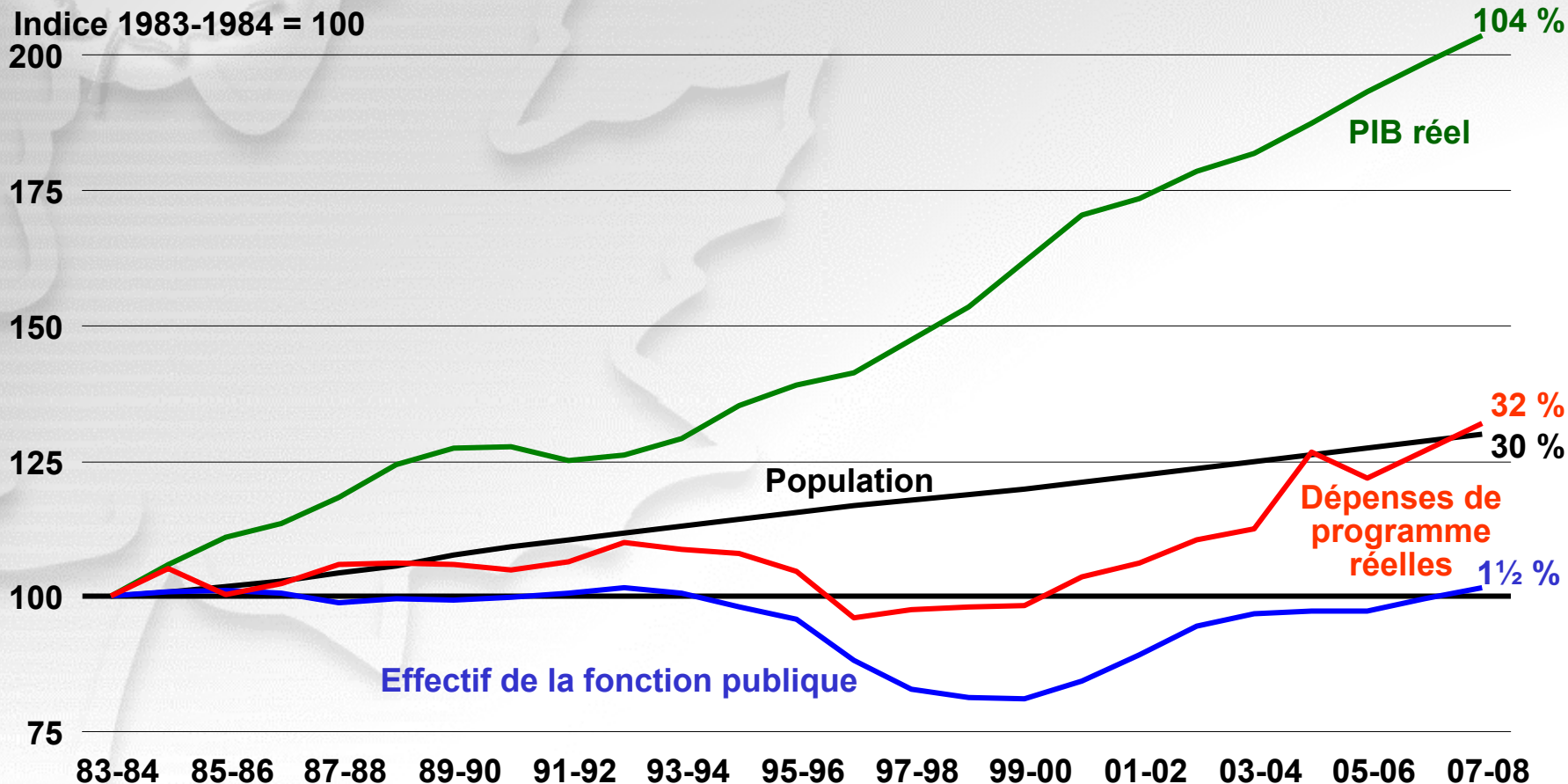
**Canada**

**Contexte de la présentation: La fonction publique d'alors (1983) et de maintenant (2007) – Même taille mais très différente**

- ❁ 255 000 employés (251 000 en 1983)
- ❁ 54,5 % sont des femmes (42 % en 1983)
- ❁ 40 % des cadres supérieurs sont des femmes (moins de 5 % en 1983)
- ❁ 60,6 % des employés sont dans les régions; 39,4 % dans la RCN (33 % en 1983)
- ❁ L'anglais est la première langue officielle de 70,5 % des employés; 29,5 % dans le cas du français (28 % en 1983)
- ❁ 85,3 % sont nommés pour une période indéterminée; 10,2 % sont nommés pour une période déterminée; 5 % sont des employés occasionnels et des étudiants
- ❁ L'âge moyen est de 44 ans (39 en 1983)
- ❁ La fonction publique représente aujourd'hui 0,8 % de la population canadienne (1 % en 1983)

**• Tout comme la société canadienne et les enjeux auxquels sont confrontés les gouvernements, la fonction publique du Canada a elle aussi changé.**

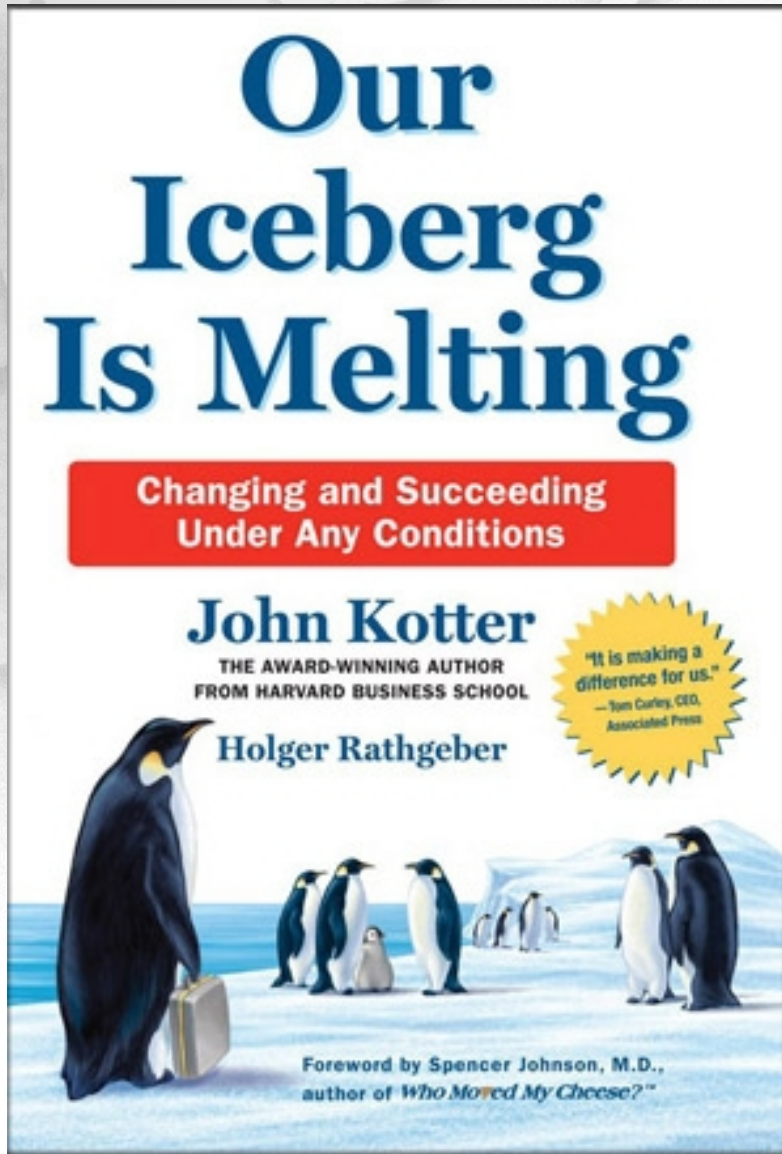
# Contexte de la présentation: Tendances de l'économie canadienne, dépenses du gouvernement et fonction publique, 1983 à 2007



• De 1983 jusqu'à 2007, le PIB réel a augmenté de 104 %, les dépenses réelles dans les programmes gouvernementaux de 32 %, la population canadienne de 30 % et la taille de la fonction publique fédérale de 1,5 %. En d'autres termes, la taille de la fonction publique est demeurée essentiellement la même, sur une période de près de 25 ans, alors que sa composition a changé considérablement et son « efficacité » s'est accrue de façon notable.

## Contexte de la présentation...

Aborder le renouvellement différemment :  
« Notre iceberg est en train de disparaître »



### “6 étapes”

- 🔑 **Sentiment d'urgence**
- 🔑 **Équipe de direction, stratégie de changement**
- 🔑 **Communication constante**
- 🔑 **Élargir « l'équipe du changement »**
- 🔑 **Résultats permanents, concrets**
- 🔑 **Ne jamais lâcher, nouvelle culture**

# *Pourquoi le renouvellement de la fonction publique est important*



**Il est important parce que la fonction publique est importante** →

... « C'est afin de continuer d'attirer et de retenir ces Canadiens et d'offrir des services publics et des conseils de grande qualité sur les politiques dans les années à venir que le renouvellement est si important pour tous les fonctionnaires et les citoyens canadiens. »

**Rapport 2008 du greffier sur la fonction publique du Canada**



**Le renouvellement est un effort d'équipe soutenu** →

... « Renouveler ne veut pas dire instaurer des choses à jamais, mais bien actualiser notre action et notre façon de faire afin d'être efficaces et de nous adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. C'est aussi permettre à la fonction publique fédérale de demeurer une institution dynamique, moderne et respectée. Et le renouvellement ne doit pas être l'œuvre de quelqu'un d'autre : l'impulsion du renouvellement doit venir de l'intérieur et il faut que, tous et toutes, nous soyons mis à contribution. » ...

**Rapport 2008 du greffier sur la fonction publique du Canada**

*L'impératif dynamique pour le renouvellement :  
Le vieillissement de l'effectif et la complexité croissante des  
enjeux confrontent le gouvernement aujourd'hui même*

... « Le monde dans lequel la fonction publique fédérale évolue est devenu de plus en plus complexe et imprévisible. Ce nouvel environnement est caractérisé par une population vieillissante, un paysage économique mondialisé, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, l'émergence de nouvelles questions horizontales et de nouvelles attitudes du public à l'égard du gouvernement »...

**Rapport 2008 du Comité consultatif par le Premier ministre**

...« Le fait est que la fonction publique d'aujourd'hui est l'institution la plus grande et la plus complexe du Canada. Elle emploie plus de 250 000 personnes, elle a plus de « branches d'activités » que n'importe quelle organisation canadienne du secteur privé, plus de « points de service » à l'échelle tant nationale qu'internationale, et elle subit des pressions constantes pour améliorer ses « gammes de produits » pour répondre aux demandes d'un monde en évolution. »...

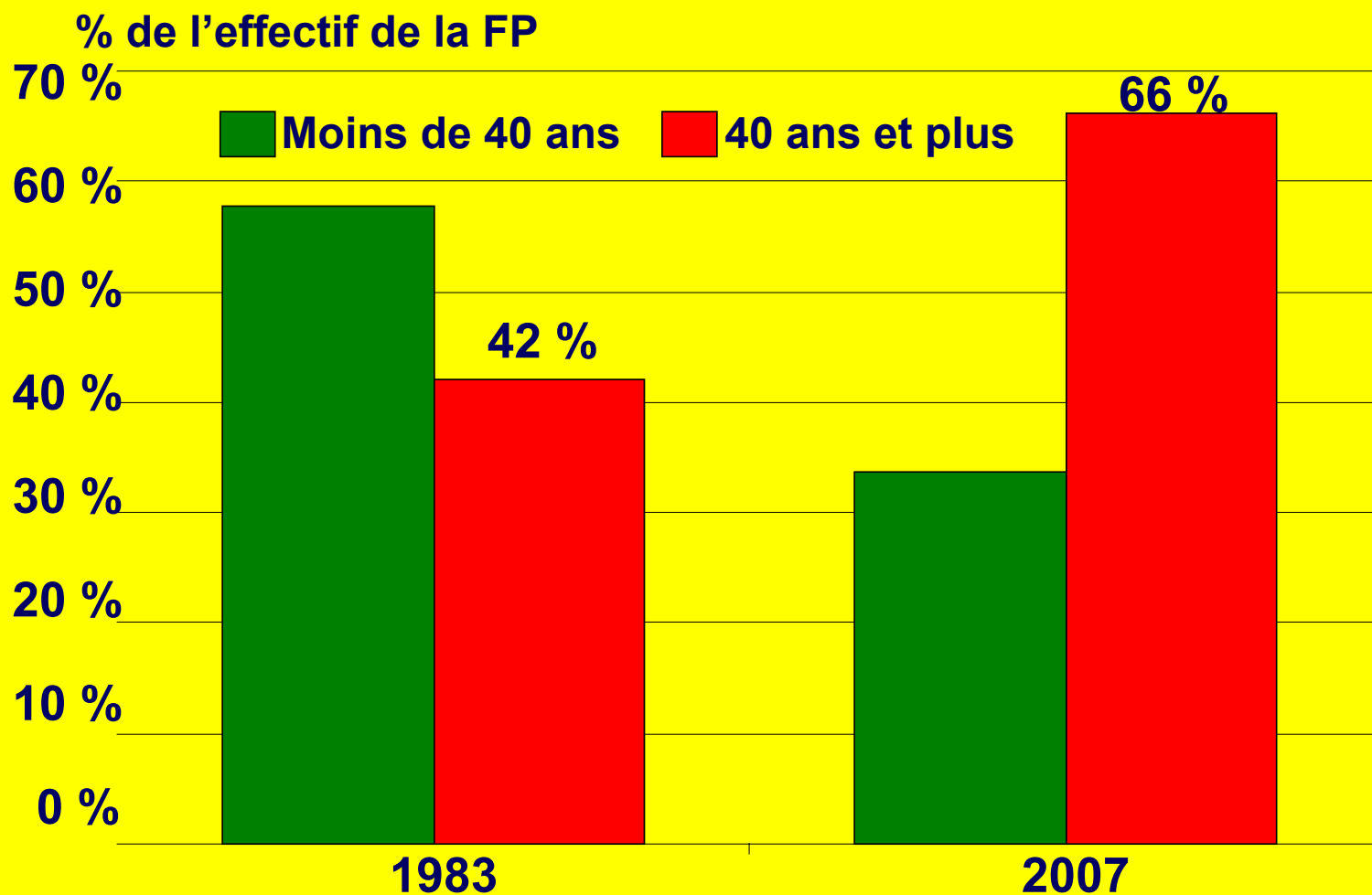
**Rapport 2008 du greffier**

*L'impératif dynamique pour le renouvellement :  
La fonction publique est un atout majeur*







**La fonction publique du Canada a une vaste portée :**

- **Plus grand employeur au Canada (255 000 employés)**
- **Employeur canadien ayant la plus forte présence à l'échelle nationale (1 600 points de service au Canada)**
- **Employeur canadien ayant la plus forte présence à l'échelle internationale (dans plus de 150 pays)**
- **L'effectif le plus multidisciplinaire au Canada**
- **Plus : Forces canadiennes (68 000 militaires), réserves (25 000), GRC (25 000)**

# *L'impératif démographique pour le renouvellement : Changements dans la composition de la fonction publique selon l'âge depuis 1983*



# *Impératif démographique pour le renouvellement : Vieillessement de la fonction publique*

-  **Âge moyen des fonctionnaires : 44**
-  **Âge moyen des EX : 51**
-  **Âge moyen des SMA : 54**
-  **SMA qui peuvent prendre leur retraite aujourd'hui sans réduction de la pension : 31+%**
-  **Cadres qui peuvent prendre leur retraite d'ici 2012 sans réduction de la pension : 50 %**
-  **Fonctionnaires qui peuvent prendre leur retraite d'ici 2012 sans réduction de la pension : 25 %**

# Cadre du renouvellement de la fonction publique

**« ...une grande partie de ce que nous appelons la gestion ne sert qu'à gêner le travail des gens. »**

**Peter Drucker**

## Point de mire sur la gestion :

- **Planification (Plans intégrés des RH et des activités)**
- **Recrutement**
- **Perfectionnement**
- **Infrastructure habilitante**

**Cibles annuelles,  
résultats annuels,  
responsabilisation  
annuelle**

**...« Nous ne sommes qu'au commencement de ce qui doit être une entreprise de renouvellement pluriannuelle et soutenue. Nous établirons année après année des engagements tangibles à l'égard du renouvellement et nous les réaliserons... »**

# *Cibles et résultats de 2007-2008 pour le renouvellement*

## **Planification**

- 35/36 SM avec plans de RH et d'activités intégrés

## **Recrutement**

- 4 000 nouveaux employés nommés pour une période indéterminée (par rapport à l'objectif de 3 000)

## **Perfectionnement**

- 30/36 SM avec des plans d'apprentissage couvrant 90 % des employés
- Gestion des talents SMA; PAA; nouveau système de gestion du rendement des SM

## **Infrastructure habilitante**

- Cibles modestes, résultats modestes

## **Autre : Niveau organisationnel**

- Diverses initiatives dignes de mention : Santé Canada; Citoyenneté et immigration; Service Canada; Ressources naturelles; Agence du revenu du Canada; ACIA et Commerce international.

# *Priorités de 2008-2009 pour le renouvellement ; les cibles pour 2008-2009 seront annoncées en mai*

## **Planification**

- Élargir la couverture et renforcer des plans d'activités/de RH intégrés

## **Recrutement**

- Cible nouvelle, supérieure
- Définir/communiquer « l'image de marque de la fonction publique »

## **Perfectionnement**

- Améliorer la gestion du rendement pour les cadres
- Améliorer les plans d'apprentissage

## **Infrastructure habilitante**

- Dotation; systèmes (rémunération, réseau de règles); enquêtes

## **Réponse au Comité consultatif du PM**

- Restructurer la structure de gouvernance actuelle pour la gestion des ressources humaines --- investir les SM de la responsabilité première à l'égard de la gestion des RH; éliminer le chevauchement/dédoublage entre les organismes centraux de RH; décentraliser les ressources vers les ministères;
- Renforcer le système de gestion du rendement, particulièrement du faible rendement

# *Défis posés par le renouvellement*

**Meilleur équilibre entre la prise de risques et la responsabilisation**



- S'attaquer au réseau de règles, mettre sur pied des systèmes de gestion du risque robustes

**Effectif de la fonction publique plus représentatif de la population canadienne**



- Diversité : les progrès réalisés sont insuffisants

**Fonction publique dans laquelle il est plus facile d'aller et venir au cours d'une carrière**



- Plus de souplesse à l'égard de la carrière

**Les dirigeants et les employés de tous les échelons conservent leur emploi suffisamment longtemps pour apporter une contribution significative**



- Bulle post-démographique, l'objectif est  $\geq 3$  ans par poste

# Principaux messages relatifs au renouvellement de la fonction publique (1)

 **La fonction publique est un atout majeur : La fonction publique du Canada est une institution nationale vitale, essentielle à la réussite du Canada dans un monde de plus en plus complexe.**

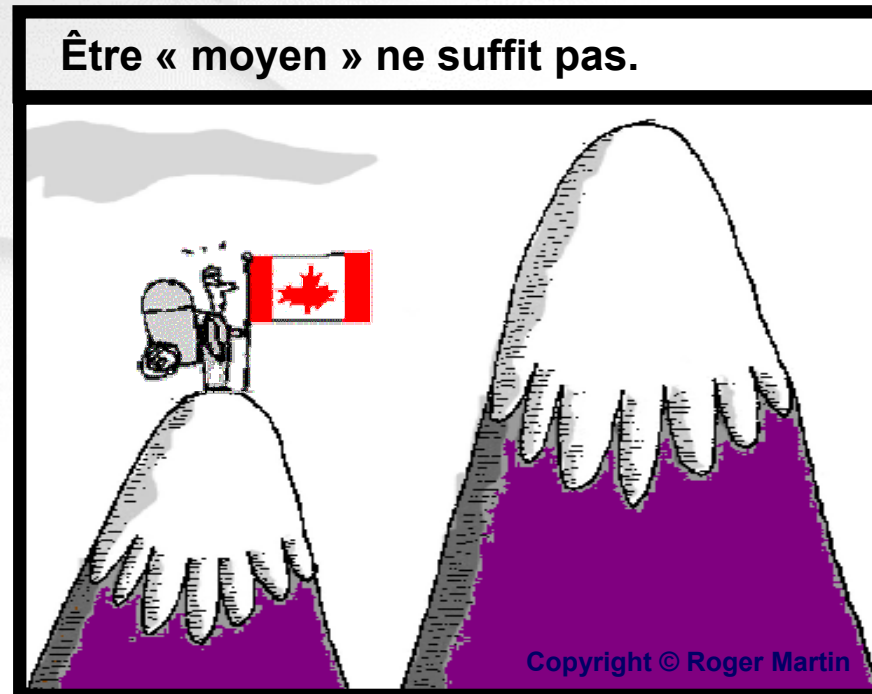


# Principaux messages relatifs au renouvellement de la fonction publique (2)



La fonction publique est un atout majeur :

**La fonction publique du Canada doit faire de l'« EXCELLENCE » notre image de marque**



# *Principaux messages relatifs au renouvellement de la fonction publique (3)*

 **Le renouvellement est réel, essentiel et permanent :**

- il s'agit d'un effort pluriannuel et qui est soutenu;
- engagements tangibles à l'égard du renouvellement, année après année, qui doivent se concrétiser.

 **Le renouvellement s'attaque à de graves problèmes structurels. Cette année :**

- déléguer la responsabilité de la gestion des ressources humaines aux sous-ministres et aux ministères;
- mettre fin au chevauchement et au dédoublement des tâches liées aux ressources humaines dans les organismes centraux;
- traiter plus efficacement la gestion du rendement, y compris le faible rendement.

 **Tous les intervenants doivent prendre part au renouvellement:**

- c'est un défi pour tous.

# Principaux messages relatifs au renouvellement de la fonction publique (4)

 Les communications et l'engagement sont les clés du progrès au chapitre du renouvellement ;

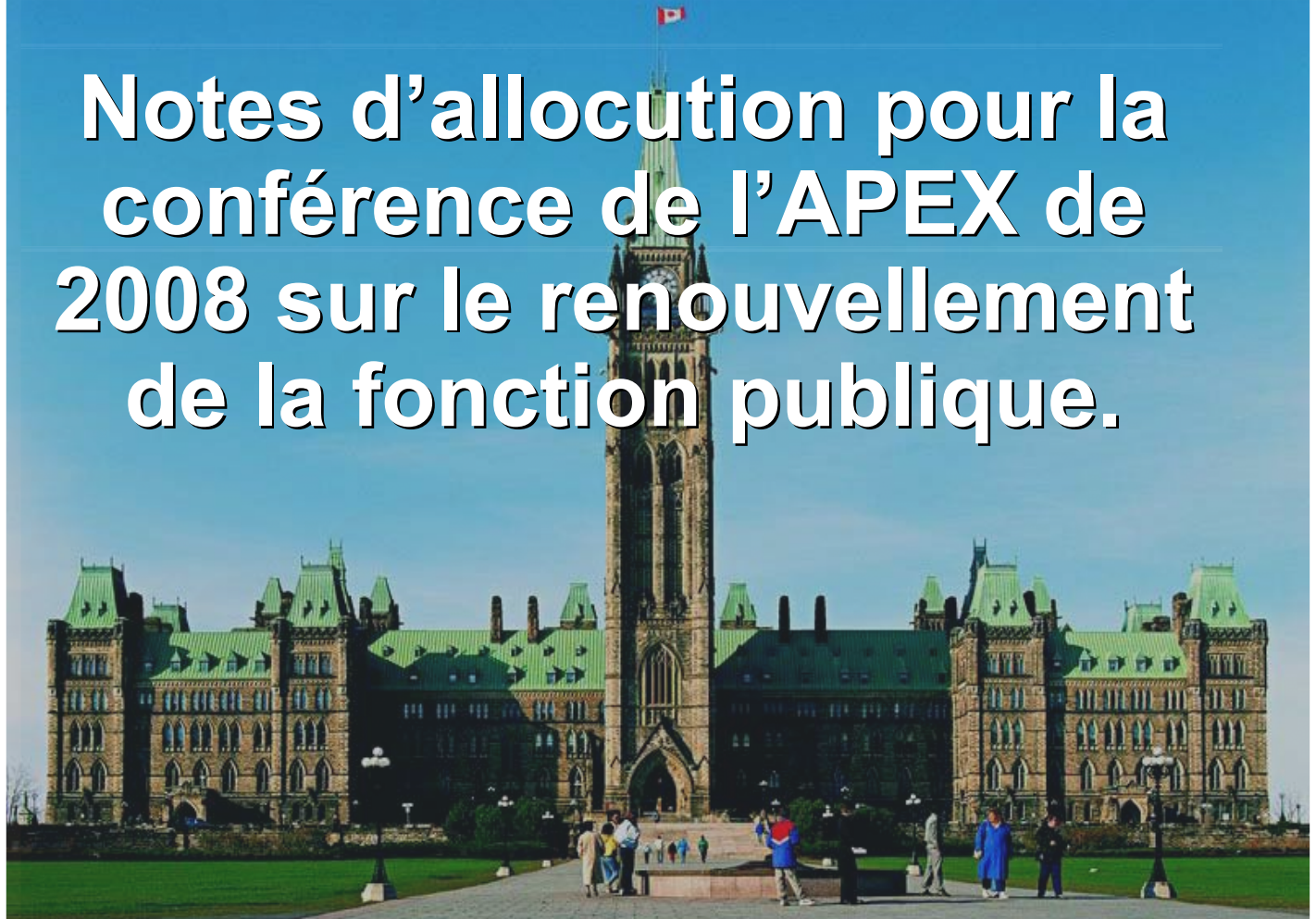
- ENGAGEZ-VOUS!
- EXPRIMEZ-VOUS!
- FAITES DES SUGGESTIONS!
- PRENEZ PART AU RENOUVELLEMENT!!!
- SOYEZ FIERS... VOUS FAITES UNE DIFFÉRENCE!!!

**« Qui, sinon nous?  
Quand, sinon maintenant? »**

*—John F. Kennedy.*



**Notes d'allocution pour la  
conférence de l'APEX de  
2008 sur le renouvellement  
de la fonction publique.**



**Le 3 juin 2008**  
**Canada**