

CANADA'S  
PUBLIC POLICY

**FORUM**

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA

# OPTIMISER LE GOUVERNEMENT

## Modernisation du secteur public

---

Sommaire de la table ronde de Montréal  
Juin 2015



CANADA'S  
PUBLIC POLICY

**F**  **RUM**

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par l'entremise d'un meilleur dialogue entre le secteur public, le secteur privé, le secteur universitaire et le secteur sans but lucratif. Issus de l'industrie et du commerce, des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum s'est taillé une réputation de facilitateur non partisan et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants pour un dialogue constructif. Son programme de recherche fournit des renseignements objectifs à l'appui de la prise de décisions collective. En encourageant le partage d'information et l'amélioration des liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum aide le Canada à adopter des politiques publiques dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui nous attendent.

© 2015, Forum des politiques publiques  
1405-130 rue Albert St  
Ottawa, ON K1P 5G4  
Tél. : (613) 238-7160

*Merci à notre partenaire*



*Merci à notre hôte*



## Introduction

La modernisation du secteur public est une priorité continue, alors que les gouvernements s'adaptent aux nouvelles attentes. Confrontés à des changements démographiques, à des technologies révolutionnaires et à des déficits budgétaires, les dirigeant(e)s du secteur public doivent réorienter leurs rôles dans un environnement de plus en plus complexe qui évolue à un rythme rapide. Les nouveaux défis s'accompagnent également de nouvelles occasions de favoriser une efficacité et une efficience accrues. Comment parvenir à répondre aux demandes croissantes en matière d'innovation, de collaboration et de responsabilisation? Quel type de transformation doit-on réaliser afin d'améliorer les résultats pour les Canadiennes et les Canadiens? Où les gouvernements devraient-ils focaliser leurs efforts afin de produire le plus d'impact?

En partenariat avec Microsoft Canada, le Forum des politiques publiques a lancé *Optimiser le gouvernement*, un projet consacré aux défis et aux possibilités de modernisation du secteur public. Après une série de tables rondes multisectorielles consacrées au leadership, ce projet culminera par un livre blanc qui servira de référence à la création de services publics très performants à tous les niveaux au sein de notre gouvernement.

Dans le cadre de ce projet, le Forum a convoqué une discussion sous forme de table ronde à Montréal le 21 avril 2015. Accueillie par EY Canada, cette table ronde a permis de réunir un groupe de dirigeant(e)s de prestige provenant de différents secteurs pour aider à définir ce qu'il faut pour moderniser le gouvernement en s'attardant tout principalement sur le rôle de la fonction publique fédérale. (*L'ordre du jour et la liste des participants sont joints à ce document.*)

Les interventions que les participant(e)s à la table ronde ont échangées étaient très diversifiées. Plusieurs ont reconnu qu'il reste encore plusieurs défis à relever afin de moderniser la fonction publique. L'échelle salariale insatisfaisante, ainsi que l'érosion de la capacité de recherche et l'impact des médias sociaux représentent des obstacles considérables à l'amélioration du rendement de notre gouvernement. Les participants ont également souligné le besoin urgent d'améliorer la prestation des services au sein du gouvernement et de favoriser une culture du risque.

## Gestion des talents

Plusieurs des enjeux qu'on a soulevés autour de la table touchaient au recrutement et au maintien en poste des talents. D'après plusieurs participants, la rémunération insatisfaisante au sein de la fonction publique. En fait, les salaires que verse le gouvernement demeurent bien en deçà de ceux qu'on recense dans le secteur privé. Certains considèrent qu'une concurrence réussie avec les employeurs du secteur privé repose sur une restructuration de l'échelle salariale afin de la rendre plus flexible. Par exemple, un système à deux paliers assorti de fonds permettant d'accroître la rémunération peut, dans certains cas, aider la fonction publique à attirer des candidat(e)s de talent.

## Capacité de recherche

Une baisse de la capacité de la fonction publique de mener des recherches, d'analyser l'information et d'élaborer des politiques vient compromettre les efforts de modernisation. Les principales raisons qui expliquent cette érosion concernent, entre autres, la perte d'expertise au sein de la fonction publique. Plusieurs participant(e)s se sont dit(e)s frustré(e)s lors de la disparition d'experts sectoriels au sein de certains ministères, en particulier dans les ministères à vocation financière et scientifique. Cette perte d'expertise interne et de savoir technique peut compromettre grandement l'efficacité et la productivité

dans le secteur public en plus d'avoir des répercussions négatives sur la qualité des conseils qui émanent des fonctionnaires. Les participant(e)s se sont également dit(e)s préoccupé(e)s par les effets défavorables éventuels d'une externalisation des activités de recherche et de conseils stratégiques, une pratique de plus en plus répandue au sein des gouvernements.

Alors que la fonction publique est aux prises avec une perte de capacité, elle doit également composer avec l'émergence de données volumineuses, avec la quantité massive de données, structurées ou non, que produisent rapidement différentes sources. Non seulement le gouvernement trouve-t-il de plus en plus difficile de suivre le flux global d'information, mais la tâche qui consiste à séparer les données de qualité des autres est devenue un véritable défi. Combinée aux compressions budgétaires récentes qu'on a effectuées à Statistique Canada, la capacité réduite de la fonction publique d'épurer de vastes quantités de données risque de compromettre grandement la capacité de planification à long terme.

La tendance qui consiste à miser sur des systèmes d'information désuets représente un autre obstacle à l'amélioration du rendement et de la productivité du gouvernement. De nos jours, les haut(e)s fonctionnaires sont souvent mieux équipé(e)s à la maison qu'au bureau, ce qui entraîne des risques graves sur le plan de la sécurité. Les gouvernements canadiens doivent reconnaître que la technologie peut contribuer à optimiser la fonction publique. Cependant, une productivité améliorée et des résultats supérieurs demeurent impossibles si on ne procède pas à des investissements considérables dans la mise à jour de la technologie disponible. Les gouvernements peuvent précipiter ce processus en identifiant un champion qui s'occupera d'encadrer l'élaboration d'une stratégie numérique basée sur des pratiques exemplaires.

## **Médias sociaux**

Les médias sociaux nous aident grandement à rejoindre et à impliquer les citoyens, ainsi qu'à faciliter l'échange d'information entre les gouvernements et les Canadiennes et les Canadiens. Cependant, le volume des échanges d'information grâce aux réseaux sociaux a donné lieu à des défis encore jamais vus pour les gouvernements de partout au pays. Les participant(e)s étaient particulièrement préoccupé(e)s par les répercussions des médias sociaux sur les processus gouvernementaux et sur la capacité des gouvernements de répondre aux demandes croissantes.

À l'heure actuelle, la fonction publique ne possède pas la capacité et les ressources lui permettant de réagir rapidement aux problèmes au moment où ils surviennent et se propagent sur les réseaux sociaux. Alors qu'évoluent les attentes de la population en matière de transparence et de réceptivité du secteur public, les gouvernements se voient maintenant forcés de demeurer continuellement sur un pied d'alerte, perdant ainsi de vue leurs priorités à long terme au fur et à mesure qu'ils deviennent plus réactifs. Alors qu'aucune solution précise n'a résulté de la table ronde, les participant(e)s jugent qu'il a été utile d'étudier l'impact des médias sociaux sur les processus gouvernementaux afin de déterminer la façon idéale de relever ces défis.

## **Promotion d'une approche axée sur les citoyen(ne)s**

L'amélioration des services gouvernementaux et l'adoption d'un modèle de prestation axé sur les citoyen(ne)s demeurent les grandes priorités des gouvernements au Canada. Les participant(e)s ont reconnu que les gouvernements de partout au pays ont réalisé des pas de géant dans cette direction – la prestation des services dans certains secteurs étant maintenant plus simple que par le passé – mais il est encore possible de l'améliorer davantage.

On dispose déjà de différentes approches pour améliorer la prestation des services, mais les participant(e)s ont souligné qu'un changement ne peut s'effectuer sans un(e) champion(ne) doté(e) de compétences précises, dont le sens du leadership et de l'empathie. Un fait encore plus important, cependant, un(e) champion(ne) véritable du changement aura le courage de prendre des risques calculés et d'imposer le changement malgré les obstacles. On s'entendait généralement à dire que la fonction publique fédérale ne compte présentement pas de tel(le)s champion(ne)s et qu'elle devrait consacrer davantage d'efforts pour attirer et former des leaders courageux et courageuses et doté(e)s de compétences en matière de gestion du changement.

Alors que les champion(ne)s pourraient contribuer à faire avancer les choses, certain(e)s participant(e)s croient que l'aversion pour le risque continuera de freiner l'optimisation du secteur public à moins qu'on n'assiste à un changement de culture. D'autres sont encore plus sceptiques et prétendent que la fonction publique s'attaquera à certains problèmes uniquement si elle se retrouve dans une impasse et si elle n'a d'autre choix que de changer. La plus récente crise économique à l'échelle mondiale est un exemple où les gouvernements ont été contraints d'imaginer des méthodes plus efficaces pour servir la population. Les nouveaux enjeux qui préoccupent la population, comme les risques possibles qui sont associés à la cybersécurité, peuvent également pousser le gouvernement à agir.

# Optimiser le gouvernement

## *Table ronde sur la modernisation du secteur public*

Le 21 avril 2015

7 h 30 à 10 h

800, boul. René-Lévesque O., Bureau 1900 – Salle Montréal

Montréal

### PROGRAMME

---

7 h 30 à 8 h

**Arrivée et petit-déjeuner**

8 h à 8 h 25

**Introduction**

- Mots de bienvenue par Sébastien Goupil, Vice-président, Forum des politiques publiques et Sylvie Giguère, Directrice d'industrie – Gouvernement, Québec et Atlantique, Microsoft Canada
- Tour de table et observations préliminaires par Anne-Marie Hubert, Directrice associée, Services consultatifs, EY Canada

8 h 25 à 9 h 55

**Table ronde**

- Quels sont les principaux obstacles à l'amélioration des performances du secteur public?
- Comment le gouvernement peut-il moderniser ses structures et ses processus pour répondre à des besoins en constante évolution?
- Sur quoi doivent porter les efforts et les investissements du gouvernement?

9 h 55 à 10 h

**Mot de la fin**

- Mot de la fin par Microsoft Canada et le Forum des politiques publiques

*Merci à notre partenaire*



*Merci à notre hôte*



# Optimiser le gouvernement

## *Table ronde sur la modernisation du secteur public*

### LISTE DES PARTICIPANTS

---

**Michel Bergeron**

Premier vice-président, Marketing et Affaires  
publiques  
Banque de Développement du Canada

**Eric Bosco**

Chef du développement des affaires et des  
partenariats  
Mitacs

**Renaud Caron**

Vice-président principal  
Groupe CGI

**Isabelle Couture**

Chargée de projets  
Forum des politiques publiques

**Sylvie Giguère**

Directrice d'industrie – Gouvernement, Québec  
et Atlantique  
Microsoft Canada

**Sébastien Goupil**

Vice-président  
Forum des politiques publiques

**Anne-Marie Hubert**

Associée directrice, Services consultatifs  
EY Canada

**Monique Jérôme-Forget**

Conseillère spéciale  
Osler

**John Szekula**

Directeur exécutif des services stratégiques  
Service Canada



CANADA'S  
PUBLIC POLICY

# FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DE CANADA

