



CANADA'S  
PUBLIC POLICY

**FORUM**

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA

# UNE FONCTION PUBLIQUE HORIZONTALE, FLEXIBLE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR

---

MARS 2014

UNE INITIATIVE SOUTENUE PAR



**MNP**  
LLP

ACCOUNTING > CONSULTING > TAX

**Wilson Foundation**

CANADA'S  
PUBLIC POLICY

# FORUM

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.

© 2014, Forum des politiques publiques  
1405-130 rue Albert  
Ottawa, ON K1P 5G4  
Tél. : (613) 238-7160  
Télec. : (613) 238-7990  
[www.ppforum.ca](http://www.ppforum.ca)

ISBN : 978-1-927009-55-0

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b> .....	ii
<b>Résumé</b> .....	iii
<b>Avant-propos : l'importance des compétences en leadership</b> .....	1
<b>Notre approche</b> .....	4
<b>Transformer la fonction publique : horizontale, flexible et tournée vers l'avenir</b> .....	5
Moteurs externes du changement .....	5
Barrières internes à la modernisation .....	6
Renforcer la fonction publique de demain .....	6
<b>Diriger en enjambant les contextes et les fonctions</b> .....	8
Leadership du secteur public versus leadership du secteur privé .....	8
Diversité du secteur public .....	9
Qualités fondamentales : courage, humilité et résilience .....	9
<b>Dix profils de leadership pour un monde de plus en plus complexe et rapide</b> .....	10
<b>Renforcer les capacités de demain</b> .....	16
Programmes d'enseignement .....	16
Gestion des talents .....	16
Culture organisationnelle .....	18
Le rebranding de la fonction publique .....	18
<b>Appendice 1: Guide d'entrevue</b> .....	19
<b>Appendice 2: Liste des personnes interviewées et impliquées</b> .....	20

# PRÉFACE

Ce rapport résume un corps de travail qui a pris quelques tournures inattendus. Nos discussions et entretiens avec des Canadiens bien informés et portés vers la réflexion sont allés bien plus loin que l'objectif de base : un projet de recherche visant à identifier les compétences requises pour les futurs dirigeants du secteur public. Bien sûr, nous avons entendu des observations perspicaces sur les compétences qui seront nécessaires pour naviguer une carrière au sein de la complexité croissante du gouvernement. Nous avons également entendu parler de valeurs, des qualités essentielles et des questions culturelles qui transforment la nature des institutions publiques dans notre pays.

Alors que les gouvernements font face à des défis sans précédent, l'efficacité de la fonction publique devient un facteur de réussite capital, tant au pays que dans le monde. Dans les différents territoires de compétence, la fonction publique joue un rôle essentiel pour soutenir les gouvernements, fournir des services et programmes publics et assurer une gestion responsable des ressources publiques et de l'information. Étant donné la grande portée du secteur public, la population canadienne a tout intérêt à s'assurer que les services publics qui lui sont offerts partout au pays évoluent en fonction des nouvelles réalités, assurant des résultats constamment améliorés.

Au cours des vingt-cinq dernières années, le Forum des politiques publiques du Canada s'est mérité une solide réputation de chef de file en matière de recherche sur la fonction publique et de dialogue sur les politiques. En renouvelant, au cours des prochaines années, l'accent stratégique mis sur la fonction publique et la gouvernance, le Forum entame un certain nombre de projets sous le thème de L'avenir de la fonction publique.

En juin 2013, nous avons lancé un premier projet dans le cadre de l'initiative *L'avenir de la fonction publique* dans l'objectif d'étudier la façon dont l'évolution des contextes redéfinit les compétences en leadership dans le secteur public au sens large. Ce projet avait pour titre provisoire *Les dix meilleures compétences* et a servi de base au présent rapport. Nous avons bénéficié lors de nos recherches du précieux éclairage de leaders de différents secteurs et de jeunes fonctionnaires. Nous sommes certains que les résultats de ce projet aideront à éclairer le développement des types de leadership qui permettront à la fonction publique d'être innovante et efficace dans tout le pays.

Je souhaite remercier, au nom du Forum et de nos partenaires, l'ensemble des leaders émergents et en place qui ont participé aux entretiens et aux débats conduits dans le cadre du projet *Les dix meilleures compétences*. J'aimerais également souligner la contribution de notre partenaire principal, MNP, ainsi que le généreux soutien de la Wilson Foundation.

Pour finir, je remercie tout particulièrement notre équipe de projet sous la direction de de Paul Ledwell, Vice-président exécutif : Winnie Wong, chargée de projet, et Julia Oliveira, pour son soutien logistique. Je tiens également à saluer Natasha Gauthier et Mathias Schoemer pour leur rôle dans la communication au sein de ce projet, ainsi qu'Isabelle Couture, James McLean et Amanda Pickrell, qui ont aidé avec les entrevues.

Nous anticipons tous vivement un secteur public canadien qui sera plus horizontale, flexible et tournée vers l'avenir.



David Mitchell  
Président et chef de la direction  
Forum des politiques publiques

**MERCI À NOS PARTENAIRES :**



**Wilson Foundation**

# RÉSUMÉ

Le secteur public canadien est confronté à une situation de plus en plus complexe et en évolution rapide qui demande, plus que jamais, de la souplesse et de la créativité.

Outre les budgets serrés et les pressions en faveur de la responsabilisation, les services publics de l'ensemble du pays doivent faire face à l'évolution démographique, une intensification de la mondialisation, et aux progrès technologiques. Les gouvernements étant aux prises avec des difficultés sans précédent, il devient essentiel d'avoir une fonction publique performante pour assurer la prospérité de demain.

Le Forum des politiques publiques du Canada conduit un certain nombre de projets dans le cadre de l'initiative *L'avenir de la fonction publique* dont l'objectif est d'étudier les nouvelles dynamiques au sein du gouvernement et les stratégies innovantes pour façonner la fonction publique de demain. Le projet qui nous intéresse, mené en collaboration avec notre partenaire principal, MNP, et soutenu par la Wilson Foundation, est le premier du Forum sur ce thème; il repose sur une importante initiative de recherche axée sur le renforcement des capacités de la prochaine génération de leaders du secteur public. Ce projet avait pour titre provisoire « Les dix meilleures compétences » et a servi de base au présent rapport.

Le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* étudie les principaux moteurs du changement et leurs répercussions sur le leadership au sein du secteur public. À travers des entretiens, des tables rondes et d'autres types de consultations organisés dans l'ensemble du pays, nous avons pu recueillir les observations de 130 leaders émergents et en place appartenant ou non au secteur public. Ce rapport, qui s'appuie sur les informations ainsi récoltées, reflète la façon dont l'évolution des contextes redéfinit les compétences en leadership.

## Faire face au changement

Au Canada, les dirigeants de la fonction publique doivent s'adapter à la complexité croissante d'un environnement de plus en plus hostile au risque et aux ressources de plus en plus limitées. Ce n'est certes pas la première fois que le gouvernement est confronté à des questions difficiles, mais le rôle de la fonction publique devient de plus en plus ambigu en raison du degré d'interdépendance mondiale, du rythme du changement, du volume croissant d'informations et de l'acuité accrue de la surveillance par le public. Pour rester pertinents et résilients, et devenir des organisations horizontales, flexibles et tournées vers l'avenir, les services publics de l'ensemble du pays doivent faire évoluer leur culture et moderniser leurs pratiques.

Créer une organisation ouverte, en réseau et horizontale, experte dans les collaborations au sein et à l'extérieur du

gouvernement, nécessite un environnement productif dans lequel les employés se sentent impliqués et sur lequel ils peuvent avoir une influence. L'évolution rapide de la situation demande une plus grande souplesse au sein de la fonction publique, impliquant une rationalisation du partage des informations, des prises de décision et de l'utilisation des ressources. La fonction publique doit également accepter l'innovation en anticipant les changements et en influençant les résultats à l'aide de nouveaux outils et partenariats et de nouvelles stratégies. Les budgets étant de plus en plus restreints, les gouvernements doivent encourager la créativité et les prises de risque judicieuses dans la fonction publique afin de concevoir de meilleurs moyens de servir les intérêts des citoyens.

## Redéfinir les compétences : dix profils de leadership

Face à un environnement de plus en plus instable, les gouvernements doivent repenser la gestion des talents pour que les futurs leaders de la fonction publique aient la capacité de répondre à l'évolution des besoins. Même s'il est vrai que la plupart des entretiens ont surtout porté sur la fonction publique en général, il est important de reconnaître la diversité du secteur public et des différentes juridictions. Les valeurs et les obligations redditionnelles de la fonction publique peuvent différer de celles du secteur privé, mais la transférabilité des compétences en leadership entre les secteurs est un aspect qui est souvent revenu au cours des entretiens, quel que soit le secteur concerné.

Même s'il est clair que de nouvelles compétences émergent, plusieurs parmi celles présentées dans ce rapport correspondent à des qualités de leadership traditionnelles qui restent pertinentes. Les leaders de la fonction publique doivent faire preuve de courage pour s'attaquer aux défis, donner des conseils francs et défendre les changements nécessaires. L'humilité est également un trait de personnalité fondamental; il dispose les leaders de la fonction publique à comprendre leurs forces ainsi que leurs faiblesses et à apprécier les avantages de la collaboration. Compte tenu des fortes pressions qu'ils subissent, les leaders du secteur public doivent également faire preuve de résilience en s'adaptant aux changements rapides et en se montrant persévérants pendant les périodes difficiles.

Pour exceller en tant que conseillers, gestionnaires, innovateurs et collaborateurs, les leaders de demain devront également s'appuyer sur les qualités fondamentales que sont le courage, l'humilité et la résilience. Dans nos discussions avec les leaders de différents secteurs, nous avons passé en revue une large palette de compétences, notamment les compétences acquises et les qualités innées. Nous avons choisi de

constituer un ensemble restreint de profils de leadership, plutôt qu’une liste exhaustive des meilleures compétences, pour donner une idée des combinaisons de compétences qui seront de plus en plus exigées aux cadres supérieurs de nos futurs services publics. Ces profils peuvent être résumés comme suit :

Fin stratégie	Facilitateur empathique	Technophile pragmatique	Agent catalyseur	Gestionnaire prudent
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la complexité</li> <li>Possède de vastes connaissances</li> <li>Réfléchit vite</li> <li>Fait preuve de discernement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tisse des relations</li> <li>Communique efficacement</li> <li>Trouve un terrain d’entente</li> <li>Gère les attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S’approprie l’innovation</li> <li>Continue d’apprendre à se servir des nouvelles technologies</li> <li>Cherche des possibilités de tirer parti des technologies</li> <li>Mesure les risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S’adapte au changement</li> <li>Favorise l’obtention de résultats</li> <li>Saisit les opportunités</li> <li>Incite les autres à agir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gère les budgets</li> <li>A le sens des affaires</li> <li>Adopte une approche équilibrée</li> <li>Est ingénieux</li> </ul>

Entrepreneur persuasif	Fin diplomate	Conseiller sans peur	Chasseur de talents passionné	Capitaine d’équipe source d’inspiration
<ul style="list-style-type: none"> <li>Possède un esprit curieux</li> <li>Réfléchit de façon créative</li> <li>Croit que le changement est possible</li> <li>Sait vendre une idée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fait preuve d’acuité politique</li> <li>Possède une carapace</li> <li>Gère plusieurs priorités</li> <li>Est un bon négociateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filtre les informations pertinentes</li> <li>Fournit des conseils honnêtes</li> <li>Est intègre</li> <li>Comprend quand aller de l’avant et quand faire marche arrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est passionné par son travail</li> <li>Joue un rôle actif dans la gestion des talents</li> <li>Valorise le leadership à tous les niveaux</li> <li>Accepte et tire profit de la diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montre l’exemple</li> <li>Démontre son authenticité</li> <li>A une attitude positive</li> <li>Joue en équipe</li> </ul>

### Renforcer les futures capacités

Pour former de bons leaders, il est nécessaire d’adopter une approche globale. La sélection et la formation sont certes importantes, mais le soutien et la dynamique dans le milieu de travail sont, quant à eux, des éléments fondamentaux. Les organisations du secteur public reposent sur le travail en équipe et ont besoin de différents types de talents pour réussir. Identifier et développer les compétences en leadership dans l’ensemble de la fonction publique, et non seulement au niveau des cadres supérieurs, garantira un changement à la fois global et durable.

Un certain nombre de recommandations sont ressorties des entretiens que nous avons eus avec des leaders émergents et en place. Il a notamment été suggéré de repenser l’éducation, de diversifier le recrutement, d’investir dans la gestion des talents et de transformer la culture organisationnelle. Il ne s’agit pas nécessairement d’idées nouvelles, mais prises ensemble, elles confirment le besoin d’une approche multidimensionnelle impliquant le leadership des gouvernements élus, de la fonction publique et des établissements scolaires.

# AVANT-PROPOS : L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Le leadership est devenu un sujet brûlant ces derniers temps dans le secteur public, car les gouvernements du monde entier doivent faire face à la mondialisation, aux nouvelles technologies, à l'obligation de transparence, à des attentes plus grandes, aux urgences, aux restrictions budgétaires, à la gestion des risques et à d'autres moteurs du changement importants. Parallèlement, le secteur public est confronté à des défis sans précédent en termes de relève, ayant absorbé 160 000 nouveaux employés au cours de la dernière décennie et se retrouvant face à un taux de renouvellement des cadres de 50 % entre 2010 et 2015.<sup>1</sup>

Le rapport intitulé *Dix postes difficiles*, publié en 2010 par le Forum des politiques publiques du Canada, a permis de mieux comprendre l'importance capitale d'un leadership efficace au sein du secteur public. Ce rapport rappelait que nous avons la chance d'être dirigés par des leaders forts qui ont guidé nos gouvernements de façon efficace dans les périodes de crise économique et sociale. Il nous a aidés à comprendre à quel point les fonctions liées au leadership dans le secteur public peuvent être difficiles et comment de grands leaders ont excellé à leur poste. Mais ces travaux n'ont pas fait davantage avancer le débat faute d'une présentation claire des compétences et des aptitudes nécessaires à la réussite des leaders.

C'est la raison pour laquelle nous avons été ravis, à MNP, de pouvoir contribuer à l'élaboration du projet « Les dix meilleures compétences » qui a abouti à la présente publication intitulée *Réflexion horizontale, flexible et tournée vers l'avenir : l'avenir de la fonction publique*. Ce rapport, qui s'appuie sur des échanges et des travaux de recherche intensifs, dresse un tableau clair des compétences en leadership efficaces dont aura besoin la fonction publique de demain. Il nous aide à mieux comprendre à quoi ressemble le « leader idéal », jetant les bases d'une planification et d'une gestion de la relève ainsi que de programmes de développement en leadership plus efficaces.

## Points de vue réfléchis et diversifiés sur les compétences en leadership

Le Forum des politiques publiques a appuyé cette initiative en organisant des tables rondes dans tout le pays avec un échantillon des leaders des secteurs public et privé les plus respectés du Canada, ainsi que des groupes de leaders émergents, dans l'objectif de mieux comprendre les difficultés et les choix qui se présentent dans le secteur. Lors de la table ronde de Toronto, j'ai été particulièrement impressionné par les points de vue fermes des participants

en ce qui concerne la nécessité de bâtir les capacités de la fonction publique en s'efforçant non seulement de renforcer les ressources actuelles de leadership, mais aussi d'investir dans l'avenir en attirant et en perfectionnant les candidats les plus prometteurs en termes de leadership.

Par ailleurs, il est clairement ressorti de ces tables rondes que le leadership est un aspect de la fonction publique qui a de l'importance et qui en aura plus encore dans les prochaines années. S'il est vrai que le tumulte post-récession s'est quelque peu adouci, les personnes qui travaillent au sein du gouvernement sont de plus en plus soumises à d'autres exigences, dont la reddition de compte, la transparence et la surveillance par le public. Le taux de renouvellement étant sans précédent, il n'a jamais été aussi indispensable de pouvoir bénéficier d'un leadership performant.

Ce rapport, *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir*, place la barre très haute en termes de compétences; elle brosse un portrait stimulant de la personnalité qui répondra aux défis de demain en faisant preuve d'habileté, d'empathie, de pouvoir catalyseur, de prudence, de persuasion, de perspicacité, de courage, de pragmatisme, de passion et d'inspiration. Où allons-nous trouver ces super héros? Ce ne sera pas facile, mais ce rapport fournit le modèle de compétences fondamentales nécessaire pour rendre plus efficaces la planification de la relève et le développement en matière de leadership.

Il me semble particulièrement important de souligner les points suivants :

### Compétences indispensables pour « faire avancer les choses »

Quand il s'agit d'obtenir des résultats, le secteur public a ses propres défis. Aux dires du très sage Sir Humphrey dans la série populaire *Yes, Minister* de la BBC :

« Nombreuses sont les personnes au sein d'un gouvernement qui ont le pouvoir de stopper l'avancement d'un projet, mais rares sont celles qui ont le pouvoir de faire avancer les choses. Le système est doté d'un moteur de tondeuse et de freins de Rolls Royce. »

Comment un leader peut-il espérer parvenir à respecter les priorités stratégiques urgentes et complexes fixées alors que pèse sur lui la menace d'un millier de vetos? Les leaders prêts au changement ne sont pas faciles à trouver et rares sont ceux qui peuvent aisément prendre à bras-le-

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor

corps et mener le changement tout en veillant à offrir un excellent service.

Le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* aide à définir les compétences nécessaires pour trouver un équilibre entre « changer l'activité » et « faire fonctionner l'activité ». C'est pourquoi l'un des profils de leadership précédemment identifié comme « agent catalyseur », associé à la capacité de guider et de gérer habilement le changement, me semble si important.

Les grands leaders transformationnels sont en mesure d'exposer clairement le contexte et le bien-fondé du changement. Ils rassemblent d'autres leaders autour d'un plan de transformation et de messages clés pour que tous parlent d'une même voix. Ils veillent également à ce que les équipes de direction *gèrent* l'activité de façon efficace tout en la *transformant*. Ils favorisent une meilleure compréhension organisationnelle et soutiennent les changements nécessaires, tout en insistant sur la responsabilité des individus et des équipes de direction, afin de prendre en main la transformation.

Il est à prévoir que les compétences d'« agent catalyseur » deviennent de plus en plus valorisées dans les prochaines années.

### Jeunes leaders passionnés et talentueux

La recherche menée dans le cadre du rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* marque un départ heureux de la pratique de simplement s'entretenir avec des « hommes blancs âgés ». Ce fut un plaisir d'écouter dans tout le pays ces individus des générations X et Y passionnés, différents les uns des autres, avisés et brillants. Ils apportent des points de vue neufs et laissent espérer que l'avenir du leadership dans le secteur public ne sera pas aussi sombre que le prédisent bon nombre de pessimistes.

Les futurs leaders vont émerger d'une jeune génération dont les aspirations professionnelles et de carrière sont différentes. Alors que nous disons adieu à la génération de l'après-guerre, les leaders de demain issus des générations X et Y évoluent dans un milieu mondialisé et interconnecté dans lequel le changement est la norme. Le processus de préparation de ces futurs chefs au sein de la fonction publique ne se fera pas sans heurts. Au cours de leur carrière, ils transiteront probablement entre différents organismes des secteurs public, privé et sans but

lucratif. Les processus de perfectionnement du leadership devront s'adapter aux nouvelles habitudes et préférences. Les plans de relève doivent également faire disparaître certaines des barrières institutionnalisées dans bon nombre d'organismes du secteur public qui ralentissent l'avancement professionnel. Les gouvernements bénéficieront des expériences et connaissances diversifiées que ne manqueront pas d'apporter ces jeunes individus passionnés au cours de leur ascension vers le sommet.

### Gestion stratégique des talents

Nous savons que certains individus sont destinés à être de grands leaders, mais il s'agit là d'une exception et non d'une règle. Notre expérience nous a montré que les grands leaders sont élevés et façonnés par un processus de développement du leadership réfléchi, visionnaire et stratégique.

Le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* nous montre à quoi ressemblent les bons leaders, évalués à l'aune d'un modèle de compétences clairement défini. La liste des profils de leadership aidera de façon directe à rendre plus efficaces les processus de planification de la relève, l'évaluation du leadership, le recrutement et les programmes de rémunération nécessaires pour favoriser un développement stratégique du leadership. Si nous voulons mettre sur pied une fonction publique performante dans le futur, nous devons commencer par élaborer des stratégies de gestion des talents réfléchies pour attirer, développer et retenir les leaders ayant les bons profils.

Compte tenu de la diminution du nombre de leaders expérimentés (en raison de la génération de l'après-guerre partant à la retraite), il est urgent que les organisations assurent un vivier fiable de leaders potentiels. La concurrence autour de ces individus qualifiés s'intensifiant, les leaders actuels du secteur public doivent créer une culture, des processus et des plans de relève visant à attirer, à élever et à former les candidats les plus prometteurs. Des structures organisationnelles et d'incitation attrayantes seront utiles, appuyées par des processus de recrutement, de rétention et de transfert des connaissances efficaces.

C'est maintenant qu'il faut agir; les travaux sur lesquels repose le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* permettent de donner l'impulsion nécessaire pour faire germer chez les futurs leaders les compétences dont ils auront besoin.

## Une nouvelle urgence en termes de développement du leadership

Face à un monde de plus en plus complexe et chaotique, les futurs leaders devront faire appel à toutes les compétences décrites dans le présent rapport. Il leur faudra s'attaquer aux multiples causes, effets et corrélations d'un environnement complexe qui réunit de multiples parties prenantes et qui s'avère parfois complexe, tout en persévérant sur la voie vers des objectifs toujours plus ambitieux. Les compétences répertoriées dans le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* aideront les leaders du secteur public à maintenir le cap au moment d'essuyer une tempête.

J'espère que les actuels leaders de la fonction publique tireront parti des précieux aperçus, des compétences et des suggestions de stratégies pour le renforcement des capacités futures exposées dans le présent rapport. Dans l'idéal, les organismes vont rapidement mettre en pratique ces informations dans leur planification du développement du leadership et dans leurs stratégies de gestion de talents.

J'espère également recueillir les réactions des lecteurs aux informations novatrices contenues dans le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* ainsi que leurs points de vue sur la façon dont ces travaux de recherche peuvent influencer la planification du développement du leadership, le recrutement, la rétention et la gestion des talents dans l'ensemble du pays. En tant que membre de l'équipe du secteur public de MNP, je suis impatient de collaborer avec les leaders qualifiés de demain lorsque leur tour sera venu de guider les organismes de notre fonction publique avec confiance et succès dans un monde complexe et en évolution rapide.

**Jason Ducharme**  
Associé, chef régional de la Section de la fonction publique  
MNP LLP



## NOTRE APPROCHE

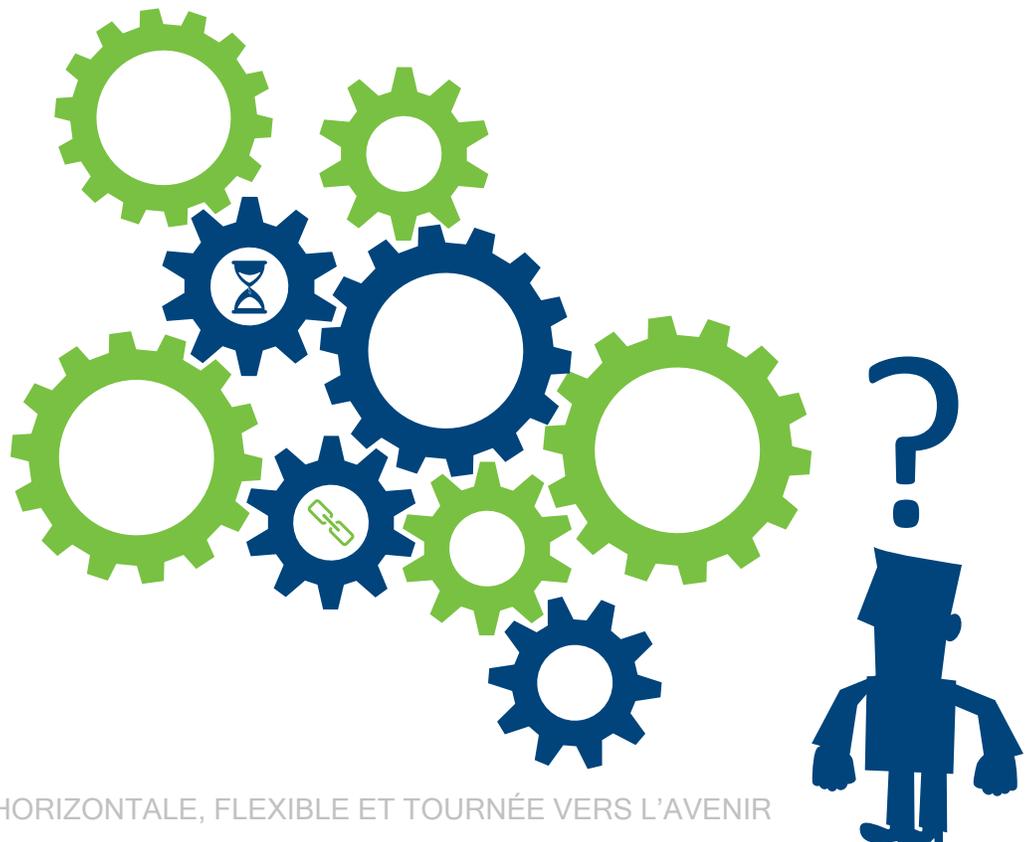
Le rapport *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir* s'appuie sur des travaux de recherche comprenant des entretiens individuels avec un échantillon de leaders canadiens, ainsi que des tables rondes, des séances d'information à l'intention des cadres et d'autres types d'activités qui ont eu lieu dans l'ensemble du pays. Plus de 130 leaders émergents et en place ont participé à des entretiens et à divers débats à Vancouver, Edmonton, Regina, Winnipeg, Toronto, Ottawa, et Saint-Jean. Nous avons discuté non seulement avec d'intéressants jeunes fonctionnaires, fonctionnaires expérimentés et anciens fonctionnaires de tout le pays, mais aussi avec un certain nombre de leaders n'appartenant pas à la fonction publique, dans l'objectif de recueillir une pluralité d'opinions sur le leadership au sein du secteur public. La liste complète des participants se trouve dans les annexes.

Toutes les contributions se sont révélées extrêmement précieuses pour notre recherche, et nous sommes certains que les résultats de ce projet aideront à favoriser le développement d'un leadership efficace au sein du secteur public. Étant donné que les organismes extérieurs au gouvernement sont, de nos jours, confrontés aux mêmes types de difficultés, nos conclusions trouveront peut-être un écho au-delà du secteur public. Toutefois, nous avons avant tout cherché à souligner le rôle déterminant de la prochaine génération de leaders de la fonction publique et le type de leadership qui permettra de rendre les services publics innovants et efficaces dans tout le pays.

### Questions posées lors des entretiens

Étant entendu que leurs propos demeureront anonymes, les participants ont engagé des réflexions franches sur les questions clés suivantes :

- *Quels sont les difficultés et les choix auxquels devra faire face le secteur public dans les prochaines décennies?*
- *Quels sont actuellement et quels seront à l'avenir les types de compétences indispensables au leadership dans la fonction publique?*
- *Quelles différences existe-t-il entre les capacités de leadership dans la fonction publique et celles d'autres secteurs?*
- *En quoi les compétences en leadership varient-elles selon les postes, les ministères et les paliers de gouvernement?*
- *Comment le secteur public peut-il renforcer les capacités nécessaires pour assurer une gouvernance efficace?*
- *Pour quelles raisons recommanderiez-vous, ou non, la fonction publique en tant que choix de carrière?*



# TRANSFORMER LA FONCTION PUBLIQUE : HORIZONTALE, FLEXIBLE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR

Ce n'est certes pas la première fois que le gouvernement est confronté à des questions difficiles, mais le secteur public est actuellement aux prises avec une situation encore plus complexe que celle des précédentes générations, en raison du degré d'interdépendance mondiale, du rythme du changement, du volume croissant d'informations et de l'ampleur de la surveillance par le public. Ces grandes tendances, combinées aux pressions propres au secteur public, ajoutent à la complexité du rôle de la fonction publique. Au Canada, les décideurs doivent s'adapter à la complexité croissante d'un environnement de plus en plus hostile au risque et aux ressources limitées, ainsi qu'à une diminution de leur influence et de leurs capacités. S'il est vrai que tous les secteurs doivent s'adapter aux tendances générales, la plupart des leaders avec lesquels nous avons discuté ont souligné les importantes conséquences de cette adaptation pour le gouvernement.

## Moteurs externes du changement

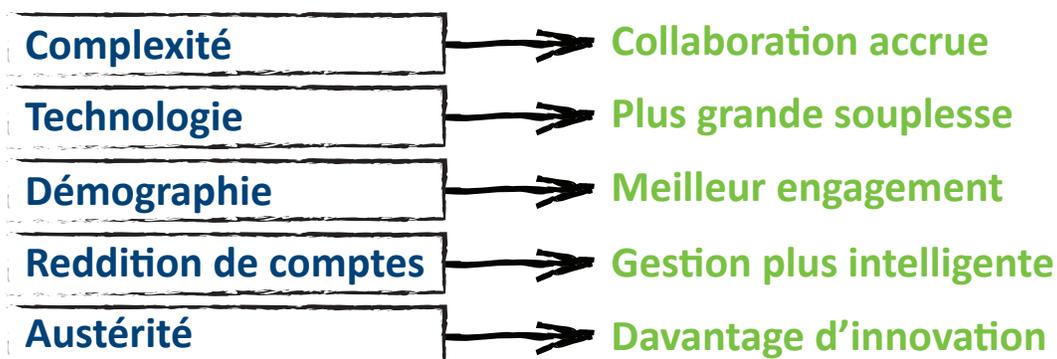
Compte tenu de l'accélération de la mondialisation, les politiques publiques ont besoin d'un cadre de référence plus large. La distinction entre mondial et local n'est plus aussi claire, car les questions économiques, sociales et environnementales dépassent désormais les frontières. Les tendances internationales influencent les politiques nationales, mais les préoccupations nationales ne favorisent pas toujours la compétitivité à l'échelle mondiale. Offrir aux Canadiens une bonne qualité de vie repose plus que jamais sur une fonction publique capable de tenir le cap face à la complexité et de concilier des intérêts multiples.

Étant donné que de plus en plus de questions enjambent les mandats ministériels, les divisions juridictionnelles et les intérêts sectoriels, une bonne politique publique passe par une collaboration efficace au sein du gouvernement et une action collective entre les secteurs. En réalité, la

recherche et l'élaboration de politiques ne concernent désormais plus la seule fonction publique. Les stratégies politiques, les groupes d'intérêt, les consultants privés, les groupes de réflexion et les citoyens engagés jouent un rôle plus actif dans les prises de décision gouvernementales. Si ce nouveau paysage politique peut soulever de nouveaux défis pour la fonction publique, connaître différents points de vue aide généralement à élaborer de meilleures politiques publiques. En outre, les gouvernements peuvent également bénéficier des innovations dans les services et les programmes d'autres secteurs.

La technologie est un autre moteur clé du changement. Les technologies du Web, telles que les réseaux sociaux, redessinent la prestation de services et transforment la participation et le contrôle démocratiques. La possibilité de s'informer, de se connecter et de contrôler de manière instantanée modifie les attentes de la population en ce qui concerne les innovations, l'engagement et la responsabilité du gouvernement. À l'heure où les technologies permettent d'obtenir des services plus rapides, de meilleure qualité et moins chers sur le marché concurrentiel, les citoyens attendent du gouvernement le même niveau d'efficacité et de commodité. L'élargissement de l'accès à l'information et la multiplication des moyens de communication ont permis une plus grande sensibilisation de la population et, par conséquent, ont amené le public à exiger que le gouvernement soit plus transparent et réactif et une démocratie plus participative.

La mondialisation et les technologies ont considérablement accéléré le rythme du changement. Dans le monde concurrentiel et réseauté d'aujourd'hui, la planification à long terme est un défi majeur, car les nouvelles et les rumeurs se propagent facilement, les crises s'intensifient rapidement et les marchés réagissent brusquement. Étant donné que la pression pousse à une réaction rapide, une bonne gouvernance nécessite une fonction publique dynamique pouvant mobiliser des



ressources de façon efficace pour répondre aux questions en pleine évolution et souvent sensibles. Même si les nouvelles technologies comportent des risques en termes de sécurité et de vie privée, elles peuvent fournir les outils nécessaires à la mise en place d'un gouvernement collaboratif, innovant et rationalisé.

Les changements démographiques contribuent à complexifier la gestion des talents dans le secteur public. Les milieux de travail étant de plus en plus divers et intergénérationnels, la productivité et l'innovation ne pourront exister sans la promotion des valeurs communes, la conciliation des différentes attentes et la création d'une culture de collaboration. Face à une intensification de la concurrence autour des meilleurs talents, le secteur public doit privilégier les engagements sérieux qui donnent des responsabilités aux employés pour faire la différence.

### **Barrières internes à la modernisation**

Alors que de plus en plus de pays sont confrontés à une baisse du taux de natalité et au vieillissement de la population, la diminution des effectifs et, surtout, le niveau actuel de la dette publique rendent difficile la tâche de satisfaire les exigences croissantes envers la fonction publique. Les gouvernements, qui n'ont d'autre choix que de faire plus avec moins donnent la priorité à la productivité, à l'efficacité et à l'impact. Alors que la population considère que la bureaucratie est hypertrophiée, surpayée et peu performante, les leaders politiques continuent de privilégier la réduction des dépenses sur les stratégies à long terme, comme celles visant à soutenir l'innovation dans le secteur public. Malgré une complexité croissante, l'austérité déplace le centre de l'attention qui porte désormais sur la gestion des coûts et non plus sur l'élaboration de politiques. Les restrictions budgétaires limitent également les investissements en matière de gestion des talents à un moment où les gouvernements ont besoin de s'appuyer sur une fonction publique performante.

Gérer les relations politiques et les pressions en faveur de la responsabilisation a toujours été un exercice d'équilibre délicat pour la fonction publique. Néanmoins, l'élargissement de l'accès à l'information et une culture des médias disponibles 24/7 ont contribué à augmenter l'aversion au risque au sein du gouvernement. Dans le contexte de surveillance actuel, le rôle traditionnel consistant à donner des conseils d'orientation stratégique s'est transformé en gestion du risque dans un environnement très contrôlé qui ne tolère aucune

marge d'erreur. Dans certaines juridictions, le manque de confiance entre les représentants élus et les fonctionnaires crée des tensions qui nuisent à une bonne gouvernance. Alors que la reddition de compte devrait faire partie des priorités du secteur public, la présence de règles trop strictes et de processus trop onéreux compromet la souplesse organisationnelle. Afin de soutenir l'innovation et la productivité au sein du gouvernement, les services publics doivent adopter une approche plus rationnelle en termes de gestion des risques, centrée sur l'établissement de principes, le renforcement de la confiance et l'amélioration de l'efficacité.

### **Renforcer la fonction publique de demain**

La fonction publique continue d'être perçue comme lente, hypertrophiée et inefficace. En dépit du rôle essentiel de la fonction publique, une telle réputation négative influe sur le leadership politique et nuit au recrutement de talents. En raison de l'augmentation des fournisseurs de services et des experts en politique extérieurs au gouvernement, les Canadiens considèrent que la fonction publique n'est plus aussi pertinente qu'auparavant. La diminution des capacités face à une demande croissante contribue également à donner une impression d'incompétence.

Les problèmes auxquels est confronté le secteur public ne vont pas disparaître. Comme toute grande organisation, la fonction publique doit s'adapter pour rester pertinente et efficace. Il faudra plus qu'un changement de processus ou structurel pour garantir sa résilience face à la complexité. Pour devenir des organisations horizontales, flexibles et tournées vers l'avenir, les services publics de l'ensemble du pays doivent transformer leur culture et moderniser leurs pratiques.

Aux fins de ce rapport, une organisation horizontale se caractérise davantage par un style de gestion que par une structure. L'accent est mis sur la transformation de la fonction publique en une organisation ouverte, en réseau et horizontale, experte dans la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement. Cette transformation doit se faire dans un environnement de travail respectueux et stimulant dans lequel tous les employés, quel que soit leur poste ou leur degré d'ancienneté, se sentent impliqués et sur lequel ils peuvent avoir une influence.

En outre, plus la complexité est grande, plus il est nécessaire de faire preuve de souplesse. Étant donné l'évolution toujours plus rapide, les gouvernements doivent se montrer proactifs face aux nouvelles tendances,

et réactifs dans la gestion des crises soudaines. Rationaliser les processus en termes de partage des informations, de prises de décision et d'utilisation des ressources peut contribuer à assouplir le secteur public.

Afin de favoriser la collaboration et la souplesse au sein du gouvernement, la fonction publique doit valoriser l'innovation. Adopter une approche tournée vers l'avenir permettrait aux gouvernements d'anticiper de façon efficace le changement, mais aussi d'influencer les résultats grâce à de nouveaux outils, stratégies et partenariats. Étant donné que les budgets vont se rétrécissant, les gouvernements doivent favoriser la créativité et une prise de risque judicieuse afin de développer de nouveaux et de meilleurs moyens de servir les intérêts des citoyens.

Même si les rôles et les priorités changent, la préservation des valeurs clés de la fonction publique permettrait de donner une base solide à une approche cohérente et pangouvernementale fondée sur des objectifs communs. Les valeurs communes que partagent la plupart des juridictions canadiennes incluent le respect, l'intégrité, l'excellence, le service, le travail en équipe et l'obligation redditionnelle. Ces similitudes montrent qu'il est important de centrer la fonction publique sur les relations, les principes et l'impact afin de garantir une bonne gouvernance. Ces thèmes clés sont revenus dans la plupart des conversations que nous avons eues avec des leaders appartenant ou non à la fonction publique. Indépendamment des défis précédemment mentionnés, pour qu'une fonction publique soit performante, elle doit investir dans ses employés, avoir une vision de l'avenir claire et créer des conditions propices au développement social et économique des communautés.



# DIRIGER EN ENJAMBANT LES CONTEXTES ET LES FONCTIONS

La complexité croissante et les nouvelles tensions redéfinissent le rôle de la fonction publique. Pour soutenir le développement dans un environnement en constante évolution, la fonction publique doit se montrer innovante et réactive et exceller dans ses collaborations. Quelles sont les conséquences actuelles et futures pour le leadership de la fonction publique? Comment pouvons-nous préparer les leaders émergents à la dynamique changeante du secteur public?

Le capital humain est une source de préoccupation majeure, quel que soit le secteur. Les organisations sont confrontées à une intensification de la concurrence autour des éléments talentueux, ainsi qu'à une perte de connaissances et de leadership due au départ à la retraite de la génération de l'après-guerre, et sont tenues de s'adapter sans cesse aux nouvelles technologies. Confrontés à un environnement de plus en plus ambigu, les gouvernements doivent repenser la gestion des talents de façon à ce que les futurs leaders du secteur public aient la capacité de répondre à l'évolution des besoins.

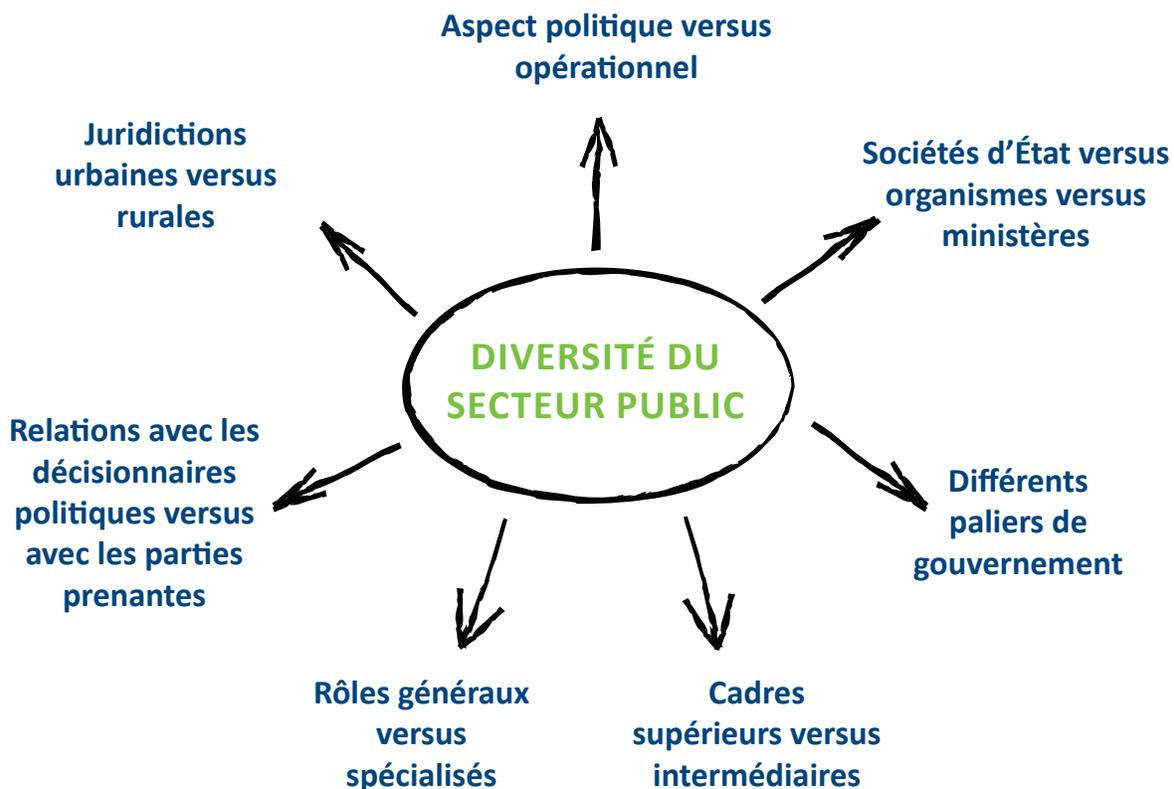
S'il est vrai que les valeurs et les obligations redditionnelles de la fonction publique peuvent différer de celles du secteur privé, la transférabilité des compétences en leadership est un aspect qui est souvent revenu au cours des entretiens, quel que soit le secteur concerné. Cependant, les compétences requises ne sont pas forcément les mêmes pour tout le secteur public, car

les rôles varient en fonction des postes, des ministères et des paliers de gouvernement. Même si de nouvelles compétences émergent, certaines aptitudes et certains traits de personnalité demeurent essentiels pour la mise en place d'un leadership efficace, et ce, quelles que soient les circonstances.

## *Leadership du secteur public versus leadership du secteur privé*

S'il est vrai que la question du leadership est difficile pour toute organisation, le degré de complexité propre au secteur public place ses leaders dans un contexte particulièrement problématique. Les obligations redditionnelles constituent peut-être la différence la plus patente entre le leadership du secteur public et celui du secteur privé. Alors que les leaders du secteur privé sont, avant tout, chargés de générer des profits, de la valeur des actions et de la croissance, les leaders du secteur public doivent concilier des intérêts multiples et veiller au bien commun. Par conséquent, les sociétés privées peuvent se montrer plus réactives et innovantes que les organismes du secteur public qui doivent être transparents et démontrer qu'ils gèrent les fonds publics de façon responsable.

La plupart des différences entre secteur public et secteur privé en matière de leadership ne sont pas inconditionnelles, car les contextes varient et les



organisations s'adaptent. Tous les leaders des grandes organisations, quel que soit leur secteur, sont confrontés à la majorité des problèmes précédemment évoqués, notamment à des cycles de changement plus brefs, à de plus grandes exigences de la population, à une aversion renforcée au risque et à une augmentation des processus bureaucratiques. Le développement d'un leadership performant va de pair avec l'adoption d'une approche équilibrée en termes de gestion des risques, des talents, des budgets et de changement organisationnel.

### **Diversité du secteur public**

S'il est vrai que la plupart des conversations que nous avons eues avec des leaders étaient tournées vers la fonction publique en général, il est important de reconnaître la diversité du secteur public et toute la palette de compétences requises. Les responsabilités et les possibilités varient en fonction des juridictions. Les organismes, les ministères et les sociétés d'État ont accès à des outils et des processus différents. Les rôles et les fonctions déterminent également les compétences et les connaissances requises, ainsi que les priorités et les défis.

L'importance de la collaboration apparaît surtout au niveau fédéral, où les leaders du secteur public doivent concilier des intérêts multiples pour aboutir à des solutions nationales. Mais les gouvernements provinciaux et municipaux sont souvent confrontés à des exigences plus grandes de la part de la population et à des restrictions budgétaires plus importantes, car ils sont responsables de nombreux services et programmes au niveau communautaire. Les services publics des juridictions reculées sont parfois confrontés à des difficultés supplémentaires liées à la gestion des talents, mais il s'agit dans la plupart des cas d'organismes plus petits et moins hiérarchisés où les opportunités ne sont pas forcément liées à l'ancienneté.

Contrairement aux ministères axiaux, les organismes publics et les sociétés d'État fonctionnent, en règle générale, davantage comme des entreprises, ce qui permet une plus grande souplesse, notamment en matière de gestion des talents. Parmi d'autres paramètres plus larges, les leaders doivent veiller à ce que l'obligation redditionnelle reste une priorité pour leur organisme en gérant les risques et les budgets avec prudence.

Les compétences en leadership peuvent aussi varier selon les fonctions et les niveaux. Même si les fonctions stratégiques et opérationnelles exigent différents types d'expertise, les leaders de la fonction publique doivent avoir une bonne compréhension des deux contextes pour être efficaces. L'ensemble des compétences dépend des fonctions spécifiques d'une équipe donnée. Par exemple, travailler avec des représentants élus ne revient pas au même que gérer les relations avec les parties prenantes.

Les cadres intermédiaires sont confrontés à un défi particulier, car ils doivent communiquer à la fois avec les hauts dirigeants et avec le personnel subalterne pour coordonner les efforts.

### **Qualités fondamentales : courage, humilité et résilience**

S'il est vrai que les compétences futures sont au centre de notre réflexion, plusieurs parmi celles que nous avons évoquées rappellent des qualités de leadership traditionnelles qui demeurent pertinentes. Le thème du courage est revenu dans bon nombre des conversations. Pour être efficaces en tant que conseillers en politiques et gestionnaires de crise, les leaders de la fonction publique doivent être prêts à relever les défis qui les attendent. En plus de donner des conseils francs, les leaders doivent avoir le courage de défendre le changement indispensable et de s'en tenir à leurs décisions, surtout dans un environnement d'aversion au risque accrue.

L'humilité est un autre trait de personnalité fondamental, mentionné aussi bien par les leaders émergents que par ceux déjà en place. Un leader humble ne manque pas de confiance, mais sait apprécier l'importance de la collaboration. C'est cette qualité qui fait prendre conscience à un leader de ses forces et de ses faiblesses personnelles, ainsi que de sa capacité à comprendre et à tisser des liens avec les autres. Pour trouver des solutions à des problèmes complexes, il faut accepter de partager le pouvoir. L'humilité permet aux leaders de nouer des relations et d'exploiter les connaissances de chacun au service d'intérêts communs.

Compte tenu des pressions qu'ils subissent, les leaders du secteur public doivent pouvoir s'adapter aux nouveaux défis. Qu'il s'agisse de s'adapter aux changements rapides ou de faire face aux lourdes charges de travail, un leader efficace doit rester calme et se montrer persévérant dans les moments difficiles. Le développement d'un leadership résilient implique également une évolution constante. C'est en adhérant aux idées et aux approches nouvelles que les leaders permettent à leur organisation de devenir plus réactif.

Ces qualités fondamentales rejoignent l'importance accordée aux relations, aux principes et à l'impact que l'on retrouve dans les valeurs de la fonction publique des différentes juridictions. Un bon leader doit avoir le courage de défendre ses principes, l'humilité d'investir dans les relations, et de la résilience pour avoir un impact même dans les situations difficiles. Dans la mesure où nous envisageons de nouvelles compétences adaptées aux changements, le renforcement de ces qualités fondamentales permettra de doter les futurs leaders du secteur public des moyens nécessaires à leur réussite.

# DIX PROFILS DE LEADERSHIP POUR UN MONDE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET RAPIDE

La transformation des services publics en organisations horizontales, flexibles et tournées vers l'avenir dépend d'un leadership fort à tous les niveaux. Pour exceller en tant que conseillers, gestionnaires, innovateurs et collaborateurs, les leaders de la fonction publique de demain doivent s'appuyer sur les qualités fondamentales mentionnées. Dans nos discussions avec les leaders de différents secteurs, nous avons passé en revue une large palette de compétences, notamment les compétences acquises et les qualités innées. L'ensemble de compétences synthétisé ci-dessous souligne certaines compétences et traits de caractère fréquents qui ont été soulignés tout au long de nos discussions pour ce projet.

Notre intention initiale était d'identifier les dix meilleures compétences pour la prochaine génération de leaders de la fonction publique. Cependant, nous avons rapidement réalisé qu'il serait très difficile de définir les compétences en leadership compte tenu de la palette de compétences et de traits de personnalité, et également en raison des nuances et complexités qui, pour une compétence donnée, ne peuvent pas être appréhendées avec précision.

Plutôt que d'établir une liste définitive des compétences indispensables, nous avons choisi de mettre en avant un ensemble de profils qui dressent un tableau plus complet de ce qui est nécessaire pour être un leader efficace aujourd'hui et demain.

Ces profils englobent un mélange d'expertise, d'expérience, de savoir-être et de traits de caractère que l'on ne retrouve pas nécessairement tous chez un seul leader mais qui peuvent fournir les critères pour constituer une équipe de direction complète. Toutes les personnes qui entrent dans la fonction publique n'ont pas la personnalité ou l'envie d'être des leaders. Les organisations reposent sur un travail d'équipe et ont besoin de différents types de talent pour réussir; cependant, des leaders peuvent se révéler à n'importe quel poste. Identifier et développer les compétences en leadership dans l'ensemble de la fonction publique, et pas uniquement au niveau des cadres supérieurs, contribuera à garantir que le changement est mis en œuvre à tous les niveaux et de façon durable.

COMPÉTENCES CLÉS	
Compétences	Qualités
Sens aigu des affaires	Adaptabilité
Gestion du changement	Larges connaissances
Intelligence collaborative	Confiance
Compétence culturelle	Créativité
Esprit entrepreneurial	Curiosité
Vision d'ensemble	Esprit de décision
Compétences organisationnelles	Investissement
Acuité politique	Intelligence émotionnelle
Résolution de problèmes	Prévoyance
Établissement de relations	Discernement
Analyse stratégique	Initiative
Maîtrise des outils technologiques	Intégrité
	Passion
	Persévérance
	Force de persuasion
	Pragmatisme
	Réceptivité
	Tact



### ***Fin stratège***

Une fonction publique dynamique a besoin de leaders capables de gérer des situations complexes mêlant une pluralité d'intérêts, de perspectives et de conséquences. Dans un contexte d'interdépendance croissante, les leaders doivent être généralistes plutôt que spécialistes. Qu'il s'agisse de prendre conscience des contextes politiques, économiques et sociaux ou de comprendre les relations entre les tendances mondiales et nationales, une vaste base de connaissances et d'expériences contribue à une meilleure analyse et permet de trouver des solutions efficaces.

Face aux changements rapides et aux formes de communication instantanée, les leaders de la fonction publique doivent souvent identifier la meilleure approche à adopter dans un délai très court. Compte tenu de la formidable masse d'informations disponibles aujourd'hui, ils doivent également évaluer ce qui est le plus utile pour l'élaboration des politiques. Pour réussir dans ces conditions incertaines, les leaders doivent avoir un profil complet et de solides capacités d'analyse pour prévoir et relever les défis qui les attendent. Alors qu'une planification à long terme devient plus difficile, un leadership efficace dépend de la capacité de discernement et d'une approche plus proactive et stratégique visant à s'assurer du soutien et sachant saisir les opportunités de changement.

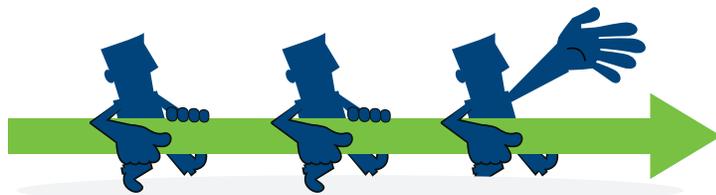
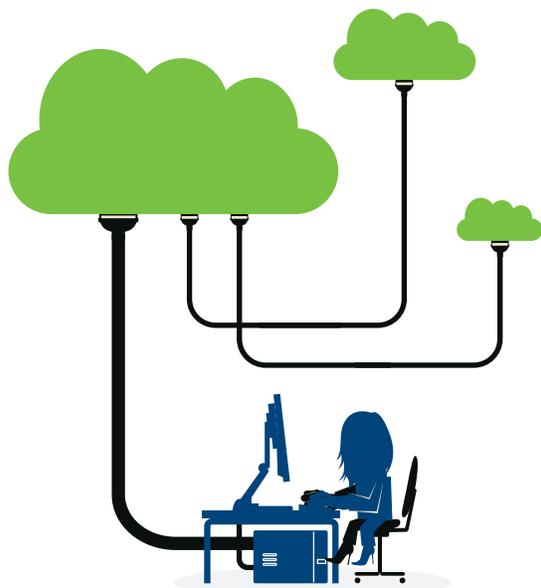


### ***Facilitateur empathique***

Les questions complexes exigent de plus en plus une réponse collective. À l'heure où le rôle du gouvernement est en train de passer de spécialiste du contenu à celui de collaborateur expert, la fonction publique doit s'attacher à établir de solides relations et à faire converger des intérêts multiples. Pour faciliter la collaboration, les leaders doivent instaurer un climat de confiance et de compréhension mutuelles en impliquant les parties prenantes et en adaptant des styles de communication qui garantissent que les idées trouvent un écho auprès des différents publics. Dans la mesure où les résultats sont élaborés par plusieurs acteurs, la gestion des attentes devient une composante cruciale du leadership collaboratif.

Travailler harmonieusement avec des parties prenantes extérieures requiert également une approche pangouvernementale qui insiste sur le partage des informations et l'action coordonnée. La collaboration dans l'ensemble de la fonction publique exige des leaders qualifiés pour mobiliser les employés et travailler de façon décloisonnée afin d'atteindre des objectifs communs. Toutefois, assumer un rôle de leader dans un environnement horizontal ne tient peut-être pas tant à des compétences qu'à l'acceptation d'un partage du pouvoir et à la prise en compte de différents points de vue. En d'autres termes, les leaders de la fonction publique doivent faire preuve d'empathie pour comprendre ce qui motive les autres et d'humilité pour adopter une approche collaborative à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement.





### **Technophile pragmatique**

Au fur et à mesure que la technologie influence le comportement et les attentes du public, les gouvernements doivent continuer à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail en partageant les informations, en fournissant des services et en impliquant les employés, les parties prenantes et les citoyens. Afin d'exploiter les nouveaux outils destinés à aider un gouvernement dynamique, les leaders de la fonction publique doivent s'approprier l'innovation, développer leur maîtrise des outils technologiques et renforcer leurs compétences organisationnelles. Avec l'accent mis sur l'austérité et la responsabilisation, les leaders doivent avoir une vision pratique et stratégique des nouvelles technologies en évaluant les coûts anticipés par rapport aux bénéfices potentiels afin de garantir le meilleur retour sur investissement.

Avec l'essor des technologies du Web telles que les réseaux sociaux, les leaders de la fonction publique doivent savoir mesurer les risques associés à la mise en place d'un gouvernement ouvert et en réseau. Outre les menaces potentielles en termes de cybersécurité, l'utilisation de réseaux sociaux pour établir un dialogue à la fois en interne et en externe aura des implications éthiques. Même si les nouvelles technologies peuvent poser un certain nombre de défis, en particulier dans la fonction publique, elles peuvent également contribuer à une meilleure efficacité et à une plus grande transparence du gouvernement. Les leaders de la fonction publique qui savent peser ces compromis peuvent mieux déterminer comment utiliser la technologie pour s'adapter à l'évolution des besoins.

### **Agent catalyseur**

Dans un monde en pleine mutation, la gestion du changement devient un impératif pour la réussite d'une organisation. Les leaders de la fonction publique doivent, à l'instar de leurs homologues du secteur privé, répondre rapidement à l'évolution des dynamiques en fixant de nouvelles priorités, en réaffectant les ressources et en mobilisant une action collective. Pour s'adapter, les leaders de la fonction publique doivent être des penseurs animés d'un esprit d'initiative, flexibles et résolus à atteindre des résultats malgré les difficultés. Toutefois, lorsqu'ils se heurtent à de nombreux obstacles au changement, les leaders doivent déterminer ce qui est faisable et, lorsque cela s'avère nécessaire, rechercher des opportunités pour semer les graines d'un consensus interne et externe.

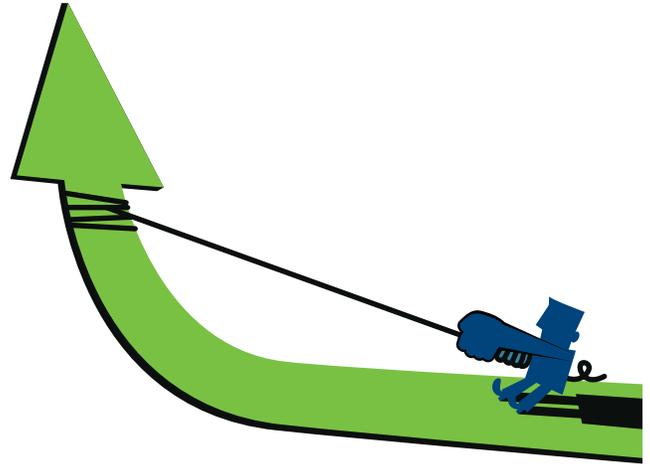
Alors que les questions politiques sont de plus en plus complexes, les gouvernements doivent agir dans l'urgence pour répondre aux attentes du public. Pourtant, le changement ne se résume pas à déléguer des responsabilités. Mener à bien le changement au sein d'une organisation relève autant de la résolution de problèmes que de l'établissement de relations. Compte tenu du fait que le changement dans une organisation exige une action collective, les leaders doivent être capables de motiver les autres pour avancer vers un but commun. Les leaders doivent savoir mobiliser autour d'une vision commune en fournissant un argumentaire clair, en mettant l'accent sur le travail d'équipe et en montrant l'exemple. Prendre le temps d'expliquer pourquoi le changement est nécessaire, en quoi toutes les contributions sont précieuses et quel rôle joueront les leaders, aidera à instaurer un climat de confiance et de respect et à responsabiliser les autres.



### **Gestionnaire prudent**

La gestion budgétaire est une priorité commune aux leaders de tous les secteurs; dans le climat d'austérité actuel, pour les leaders de la fonction publique le sens aigu des affaires est devenu encore plus important. Comme les cadres du secteur privé, les leaders du secteur public supervisent des budgets importants qui exigent une gestion efficace. Forts d'une compréhension des analyses coûts-bénéfices et des structures d'incitation, les leaders sont mieux équipés pour gérer le risque, améliorer la productivité et favoriser l'horizontalité. Compte tenu des contraintes de ressources et de capacités, un leadership efficace doit adopter une approche pragmatique et proactive en matière de recherche d'opportunités de partenariat à la fois au sein et en dehors du gouvernement.

La mise en place d'une fonction publique performante exige des investissements continus dans de nouveaux outils, les pratiques et les personnes. Dans un contexte d'aversion au risque et de surveillance accrue par le public, les leaders doivent faire en sorte de trouver un compromis entre la gestion de budgets et le soutien à l'innovation. Plutôt que de se concentrer uniquement sur des mesures d'économie, ils doivent développer des stratégies d'affaires plus efficaces visant à optimiser les talents, les ressources, les partenariats et les opportunités et qui ont un impact durable.

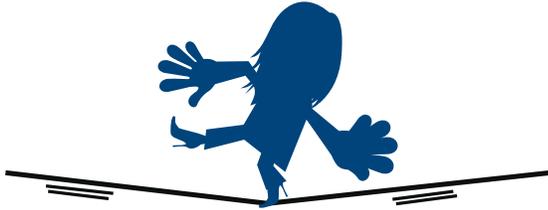


### **Entrepreneur persuasif**

À l'instar des entrepreneurs à succès, les leaders efficaces de la fonction publique sont des penseurs créatifs animés par une volonté de mieux faire. Au lieu d'être limités par les contraintes, ils recherchent constamment de nouveaux axes d'innovation en posant des questions et en explorant le champ des possibles. Les leaders entrepreneuriaux ont une vision de ce qu'ils veulent atteindre et possèdent l'esprit d'initiative pour y parvenir. Ce sont également des personnes qui apprennent tout au long de leur vie grâce à leur curiosité pour le monde, leur domaine particulier et leur propre organisation.

Promouvoir une véritable innovation requiert toutefois davantage que des bonnes idées. Dans la fonction publique, les leaders doivent être capables de « vendre » leur vision aux élus, à leurs collègues et, bien sûr, au grand public. Alors que le gouvernement est souvent confronté à des décisions difficiles et à des pressions en faveur de la responsabilisation, les leaders doivent décomposer les idées complexes et convaincre les autres de la meilleure approche à adopter, en particulier lorsque des politiques impopulaires sont proposées. Les leaders doivent comprendre les problèmes, être passionnés par leur vision et tenir un discours qui trouve un écho dans le public. Il est tout aussi important d'avoir un sens aigu du bon moment pour dévoiler de nouvelles orientations politiques.





### **Fin diplomate**

La surveillance accrue par le public, associée à un changement rapide et à des intérêts divers, demande une plus grande acuité politique de la part des leaders de la fonction publique. La multiplicité des acteurs impliqués et des moyens d'information aujourd'hui disponibles complique encore davantage la gestion du risque. Les leaders de la fonction publique doivent comprendre les interactions entre les perceptions du public, les positions des parties prenantes et les priorités du gouvernement pour gérer efficacement les sujets sensibles et faire converger les différents intérêts. À l'heure où les problèmes complexes requièrent une plus grande coopération, les leaders de la fonction publique doivent exceller dans les négociations à la fois au sein et en dehors du gouvernement.

Dans un contexte de pressions croissantes en faveur de la responsabilisation, les leaders de la fonction publique attirent de plus en plus l'attention du débat politique et des médias. Pour s'adapter à cette nouvelle situation, il est impératif non seulement de se forger une carapace mais également d'adopter une approche pratique et proactive pour limiter les risques non nécessaires et contenir les crises potentielles. En réponse à cette surveillance croissante, les leaders de la fonction publique doivent travailler avec les élus et leurs propres équipes pour s'assurer que les mesures de responsabilisation ne compromettent pas l'innovation, la productivité ou la gestion des talents. Ils doivent respecter les pressions subies par le gouvernement tout en s'efforçant de bâtir une fonction publique performante.



### **Conseiller sans peur**

À l'heure où les gouvernements sont de plus en plus en butte à une multitude de perspectives divergentes, une bonne politique publique dépend de la capacité des leaders de la fonction publique à identifier les informations pertinentes et à fournir des conseils honnêtes et non partisans. Pour que le service public inspire confiance, les leaders doivent être disposés à aborder franchement les problèmes et à avoir des conversations pénibles avec leurs collègues et les élus. En temps de crise, les leaders de la fonction publique doivent être encore plus courageux, car les décisions deviennent plus difficiles à prendre et leurs conséquences plus graves.

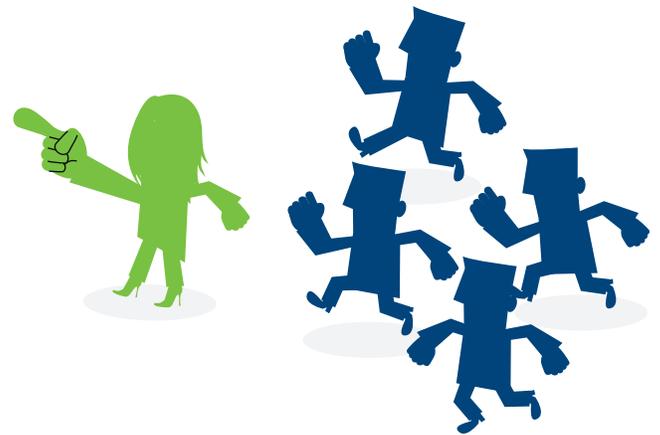
Avec une aversion au risque croissante, il peut s'avérer difficile de remettre en question le statu quo. Cependant, les grands leaders défendent systématiquement les valeurs de la fonction publique, se battent pour leurs propres principes et s'en tiennent à leurs décisions. Faire ce qui est juste, quelles qu'en soient les conséquences, démontre l'intégrité des leaders et aide à bâtir une culture organisationnelle saine fondée sur la confiance et le respect. Toutefois, les leaders doivent savoir quand réclamer des changements et quand faire marche arrière car ils doivent gérer plusieurs priorités tout en disposant d'un temps et de ressources limités.



### ***Chasseur de talents passionné***

Une fonction publique performante doit investir de façon continue dans son personnel. Les bons leaders connaissent l'importance de la gestion des talents mais, plus important encore, comprennent qu'ils peuvent jouer un rôle clé dans la promotion de la fonction publique, le recrutement de nouveaux talents et l'émergence des leaders de demain. Les organisations à succès sont conduites par des leaders qui accordent de l'importance à leur travail et transmettent aux autres leur passion, suscitant de l'intérêt à l'extérieur et insufflant un sentiment de fierté parmi les employés. Outre la promotion active de l'attractivité de la fonction publique, les leaders doivent reconnaître tous les types de leadership au sein de leur organisation et investir dans l'épanouissement des talents existants.

Tout le monde ne souhaite pas ou n'est pas fait pour être un leader. Alors que de nombreux autres postes sont à pourvoir et qu'il existe plusieurs moyens d'optimiser les talents dans la fonction publique, les leaders doivent se concentrer sur la constitution d'équipes possédant une expertise et des compétences complémentaires. L'utilisation de tous les types de diversité peut également faire naître de nouvelles idées et options, entraînant ainsi encore plus d'innovation. Pour tirer profit des différents viviers de talents, les leaders doivent prendre conscience des bénéfices qu'apporte l'ouverture à une pluralité de points de vue et comprendre que cela exige de faire appel à un large éventail de ressources ainsi qu'un engagement porteur de sens.



### ***Capitaine d'équipe source d'inspiration***

La mise en place d'une fonction publique innovante et réactive passe par un leadership qui favorise un environnement de travail sain où les individus sont valorisés et motivés pour faire avancer les choses. Les leaders doivent être accessibles pour démontrer que l'engagement des employés est une priorité. En valorisant les contributions des autres, les leaders peuvent améliorer la motivation et souligner l'importance du travail d'équipe. Les leaders doivent avant tout joindre le geste à la parole pour instaurer un climat de confiance et gagner le respect de leurs collègues. Par exemple, les leaders qui valorisent réellement l'innovation s'opposent au statu quo et encouragent la prise de risques.

La culture organisationnelle est façonnée par l'attitude et l'intelligence émotionnelle des leaders. L'optimisme permet aux leaders de surmonter des défis majeurs en se concentrant sur les possibilités et en utilisant leur influence pour amener les autres à en faire de même. Une autre composante clé d'un leadership efficace est « l'appréciation », qui repose sur l'empathie, l'authenticité, la connaissance de soi et un intérêt réel pour le bien-être des autres. Les bons leaders se considèrent fondamentalement comme membres d'une équipe, acceptent leurs propres limites et respectent les autres.

# RENFORCER LES CAPACITÉS DE DEMAIN

Maintenant que nous avons identifié les profils de compétences clés, comment renforcer les capacités et surmonter les obstacles organisationnels à la constitution d'une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir?

Il est nécessaire d'adopter une approche holistique pour faire émerger de bons leaders. La sélection et la formation sont tout aussi importantes que le soutien et la dynamique sur le lieu de travail. Les organisations doivent attirer les meilleurs talents mais ceux-ci peuvent être mal utilisés dans des environnements dysfonctionnels.

Plusieurs recommandations sont ressorties des discussions que nous avons eues avec les leaders émergents et en place. Il a notamment été suggéré de repenser l'éducation, de diversifier le recrutement, d'investir dans la gestion des talents et d'améliorer la culture organisationnelle. Il ne s'agit pas nécessairement d'idées nouvelles mais, dans leur ensemble, elles confirment le besoin d'une approche multidimensionnelle impliquant le leadership des gouvernements élus, de la fonction publique et des établissements scolaires.

## *Programmes d'enseignement*

Dans de nombreux domaines, ce que l'on apprend à l'école n'est pas toujours en adéquation avec le monde réel, car les postes et les contextes évoluent en permanence. Cette tension existe et dans la politique publique et dans l'administration publique, et l'écart entre la théorie et la pratique s'accroît. Par exemple, l'importance croissante des compétences en gestion et en affaires dans la fonction publique ne se traduit pas suffisamment dans les programmes actuels. Aussi, les qualités personnelles peuvent se révéler plus importantes que les connaissances techniques.

La plupart des établissements d'enseignement postsecondaire commencent à combler les lacunes dans la formation en incluant des professionnels de terrain dans leur corps enseignant et en adoptant une approche davantage axée sur les compétences. Pour améliorer les programmes d'enseignement, un dialogue plus approfondi entre les établissements et avec les organisations de la fonction publique est nécessaire pour définir les compétences clés, partager les bonnes pratiques et relever les défis communs.

## *Gestion des talents*

S'il n'existe pas de pénurie de candidats à la fonction publique, la pérennité d'une organisation performante dépend de stratégies en matière de gestion des talents

qui doivent répondre efficacement aux changements démographiques et à l'intensification de la concurrence. Dans un contexte d'austérité et de complexité, la fonction publique doit également s'assurer que la gestion de la performance et le perfectionnement professionnel contribuent à une meilleure productivité et à davantage d'innovation. Plus important encore, la bonne utilisation des talents au sein de la fonction publique exige un véritable engagement pour faire participer les employés, investir dans leur perfectionnement et leur offrir des opportunités afin que le service public ait un impact réel.

## *Diversité dans le recrutement*

Une fonction publique inclusive et représentative des citoyens qu'elle sert peut contribuer à garantir que les politiques, les programmes et les services répondent à l'évolution des besoins. Plusieurs générations travaillant ensemble, il sera important de composer avec les différentes attentes et de permettre une collaboration interne pour le recrutement, la rétention, le transfert de connaissances et l'efficacité de l'organisation. Le fait de s'ouvrir à tous les types de diversité dans la fonction publique apporte également une pluralité de points de vue qui peut faire naître des solutions innovantes.

Pour tirer profit des différents viviers de talents, il est nécessaire d'investir dans une interaction d'envergure, de soutenir l'intégration et d'assurer un engagement porteur de sens. Les cadres supérieurs de la fonction publique doivent reconnaître les bénéfices de la diversité et se faire, en interne, les champions de l'inclusion. En d'autres termes, la représentativité constitue simplement un point de départ, car les organisations doivent ensuite apprendre à exploiter tous les types d'expérience et d'expertise afin de tirer profit de la diversité.

## *Gestion de la performance*

Nous entendons trop souvent que les programmes d'apprentissage ne sont pas pris au sérieux et que les employés sont promus trop rapidement dans la fonction publique. Afin de mieux préparer les individus aux postes de leadership, la fonction publique a besoin d'une stratégie de gestion des talents plus solide qui aille au-delà des seules responsabilités du poste et tienne compte des compétences qui caractérisent un leadership efficace.

Outre le fait de relier les compétences à une stratégie pangouvernementale, une gestion efficace de la performance exige des mesures appropriées de la performance, des grilles de salaires harmonisées, une analyse continue des lacunes et des parcours de perfectionnement professionnel clairs. L'adoption de mesures de la performance liées aux compétences

permettra à la fonction publique d'identifier et de répondre de façon systématique aux lacunes en matière de compétences et aux performances insuffisantes. La mise en place de grilles de salaires comparables avec le secteur privé peut également permettre à la fonction publique d'attirer les meilleurs talents et de garantir une juste rémunération. L'une des préoccupations courantes concerne le fait que les hauts fonctionnaires tendent à être sous-payés alors que les échelons inférieurs sont surpayés par rapport aux postes comparables en dehors de la fonction publique.

Une gestion efficace de la performance ne se réduit pas à l'évaluation et à la rémunération. Les organisations doivent entreprendre un véritable effort d'impliquer les employés afin de mieux comprendre ce qui les motive et où ils rencontrent des difficultés. La reconnaissance du leadership formel et informel au sein d'une organisation est un autre moyen de valoriser et de promouvoir une performance élevée à tous les échelons.

### **Perfectionnement professionnel**

Bien qu'il existe des différences entre les juridictions et les ministères, les contraintes de responsabilisation et la dynamique hiérarchique minent souvent la fonction publique, ce qui entraîne une autonomie limitée et l'incapacité à avoir un impact réel. La fonction publique ne peut plus se reposer sur ses lauriers dans un contexte où les budgets se resserrent, les perceptions changent et la concurrence s'accroît. Pour attirer, conserver et utiliser les talents à bon escient, les organisations doivent responsabiliser tous les employés et offrir des opportunités de récompense.

L'élaboration d'une approche systématique du perfectionnement professionnel exige un engagement en faveur de l'excellence professionnelle, ce qui peut inclure la formation continue, le mentorat formel ainsi que les réseaux de partage des connaissances et d'autres plateformes de soutien par les pairs. Pour faire émerger la prochaine génération de leaders, la fonction publique doit identifier précocement leur potentiel et investir dans le développement continu des talents. L'instauration d'étapes en matière de leadership constitue une première réponse tandis qu'une autre approche consiste à fournir une formation complète au leadership qui inclut des domaines tels que la communication, l'entrepreneuriat et la gestion d'affaires.

Alors qu'une grande attention est accordée à l'engagement des jeunes employés, les cadres intermédiaires continuent à manquer de soutien et de reconnaissance professionnels malgré leur rôle inestimable dans le transfert des connaissances, les conseils dispensés aux

hauts fonctionnaires et la mise en œuvre de la politique. Les stratégies de perfectionnement professionnel doivent non seulement instaurer des relations de soutien entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires mais également permettre aux gestionnaires de parrainer efficacement la prochaine génération de leaders. Le mentorat formel s'est avéré utile dans le secteur privé mais, pour obtenir des résultats tangibles, les parrains doivent être bien formés.

### **Mobilité**

La mobilité des employés entre les ministères, les juridictions et les secteurs constitue une autre approche en matière de promotion du perfectionnement professionnel dans la fonction publique. Le fait d'être confronté à différents contextes élargit les connaissances et la compréhension et contribue à améliorer l'adaptabilité et l'établissement de relations. La mobilité peut également renforcer des compétences utiles dans différents secteurs. Au fur et à mesure que les priorités et trajectoires professionnelles se diversifient, les opportunités de mobilité professionnelle peuvent changer; cependant, la plupart des travaux de recherche sur la mobilité semblent indiquer un succès limité dans le gouvernement, notamment au niveau de la direction.

Si des programmes d'échange sont en place à différents niveaux de gouvernement, il demeure un certain nombre de défis, notamment un manque de reconnaissance et un soutien insuffisant lors de la transition. La fuite des cerveaux est une vraie préoccupation à l'heure où le secteur privé peut offrir des environnements de travail plus attractifs, dénués de nombre des structures bureaucratiques fréquentes dans les organisations de la fonction publique. Les obligations en matière de langues officielles peuvent limiter les opportunités pour les leaders talentueux issus d'autres secteurs. Même si le recrutement externe peut offrir un vivier de talents plus large, de telles pratiques risquent de réduire la collégialité et d'intensifier un esprit de concurrence dans la fonction publique.

Le succès limité de la mobilité ne diminue toutefois pas l'importance potentielle des échanges en tant qu'outil de renforcement des capacités entre les secteurs. Plutôt que de se concentrer sur les difficultés, une étude plus approfondie des cas de mobilité réussie pourrait permettre d'identifier les bonnes pratiques. La clarification des objectifs au niveau individuel et organisationnel, l'amélioration de l'intégration des employés provenant d'autres secteurs et la fourniture d'opportunités de déploiement temporaire sont d'autres aspects à prendre en compte pour optimiser les talents existants dans l'organisation.

## Culture organisationnelle

Des frustrations existent au sein des grandes organisations bureaucratiques dans lesquelles il est attendu des individus qu'ils connaissent leur rôle et où ils sont sanctionnés s'ils ne s'y tiennent pas. Le fort accent mis sur l'austérité et la responsabilisation du gouvernement crée de nouveaux défis pour le recrutement et la rétention dans la fonction publique ainsi que pour la productivité et l'innovation.

Malgré la demande d'idées nouvelles, la culture d'aversion au risque freine l'innovation. Les règles rigides et les procédures pesantes favorisent également un désengagement des employés. Dans ce climat de contraintes, il devient difficile d'attirer et de retenir des individus qui sont des penseurs créatifs et souhaitent faire avancer les choses, car l'initiative se heurte souvent à des oppositions et l'influence dépend fréquemment de l'ancienneté.

Le manque de communication et de collaboration dans la fonction publique contribue également au climat de dysfonctionnement. Le personnel politique et opérationnel travaille séparément la plupart du temps et les ministères fonctionnent de façon cloisonnée. Les sanctions limitées prises pour mauvais leadership et performance médiocre minent également le moral, ce qui entraîne des conséquences sur la productivité globale lorsque les employés font montre de suffisance ou éprouvent du ressentiment.

Dans les organisations hiérarchiques comme la fonction publique, les cadres dirigeants doivent assumer la responsabilité de la culture du lieu de travail. Ils doivent non seulement créer une nouvelle vision pour l'organisation mais également se faire les ardents défenseurs de cette vision en la mettant en œuvre à travers leurs actions. Pour créer une fonction publique véritablement horizontale, flexible et tournée vers l'avenir, les leaders doivent promouvoir une approche pangouvernementale axée sur le développement d'un sentiment de fierté dans le service public, l'instauration d'un climat de confiance dans l'organisation, et la mobilisation des employés de tous les niveaux. Ils doivent également obtenir un soutien politique pour mettre en œuvre des changements à l'échelle de l'organisation, ce qui nécessitera de mettre en avant l'importance d'une fonction publique performante.

À mesure que l'élaboration des politiques publiques devient plus collaborative, la fonction publique doit renforcer ses réseaux internes pour faciliter les relations avec l'extérieur. La conduite d'un programme d'innovation axé sur les individus exige une bonne communication entre les différents niveaux et un engagement général pour s'assurer que les idées obtiennent une large adhésion. Par exemple, la mise en place de plusieurs points de contact

entre les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et le personnel jeune dans une organisation aide à créer un environnement de travail dynamique où les individus, quel que soit leur position, ont la possibilité d'apprendre auprès des autres et d'exprimer leur point de vue.

## Le rebranding de la fonction publique

Les défis actuels et futurs rendent certainement le rôle du gouvernement plus compliqué mais offrent également une opportunité pour mettre en relief la valeur de la fonction publique et d'un bon leadership. Nous avons identifié des profils de compétences clés et étudié des stratégies de bâtir des capacités. Néanmoins, l'attraction, la rétention et la bonne utilisation des talents dépendent en définitive de la perception intérieure et extérieure de la fonction publique. Que pensent les fonctionnaires actuels de leur travail et de leur organisation? Que pense le grand public du rôle et de l'impact de la fonction publique? Et comment les objectifs de la fonction publique peuvent-ils être mieux articulés?

Confrontées à des pressions similaires, les organisations de tous les secteurs tentent d'attirer les meilleurs talents. La fonction publique canadienne ne peut rester inactive, en particulier face aux jeunes générations qui accordent plus d'importance au sens de leur travail qu'à la sécurité de l'emploi et aux avantages sociaux. En tant que grande organisation au service des citoyens, la fonction publique sera toujours confrontée à des pressions en faveur de la responsabilisation et continuera de travailler dans un contexte de procédures et de bureaucratie. Mais très peu de métiers peuvent offrir l'éventail d'opportunités disponibles au gouvernement. En outre, ces emplois offrent la possibilité d'avoir un impact durable sur la vie d'autres personnes.

Rehausser la réputation de la fonction publique exige une poursuite des activités de sensibilisation et un engagement actif. Les leaders doivent participer à la promotion de carrières enrichissantes. Les individus souhaitent travailler pour des leaders passionnés par ce qu'ils font. Les employés fiers de leur travail amènent les autres à adopter la même attitude. Pour bâtir un environnement de travail attractif, les leaders de la fonction publique doivent valoriser les individus, écouter leurs besoins et permettre l'épanouissement des talents. En faisant participer et en autonomisant ses employés, la fonction publique peut favoriser l'innovation et accroître sa productivité, ce qui se traduira à son tour par un impact plus conséquent et une confiance accrue du public.

La tâche est audacieuse: la rédefinition des services publics du Canada en tant qu'employeurs de choix pour une nouvelle génération de leaders. Selon nous, ce repositionnement est ambitieux et réalisable lorsque nous concevons un environnement de travail horizontal, flexible et tourné vers l'avenir.

# APPENDICE 1: GUIDE D'ENTREVUE

## LES DIX MEILLEURES COMPÉTENCES

### *Renforcer les capacités de la prochaine génération de hauts fonctionnaires*

#### **Contexte**

Les leaders de la fonction publique au Canada et dans le monde entier font face à des défis sans précédent. Des restrictions budgétaires aux nouvelles technologies en passant par les changements démographiques et l'évolution des perceptions, les gouvernements sont confrontés à un environnement de plus en plus complexe qui exige davantage d'innovation en termes de prestation de services, d'élaboration de politiques et de gestion organisationnelle. En outre, les leaders du secteur public doivent s'adapter à la nouvelle dynamique politique et aux pressions en faveur de la responsabilisation, le tout compliquant davantage encore le rôle du gouvernement. Face à des changements rapides et à une complexité croissante, avoir une vision claire des compétences nécessaires à un leadership efficace dans l'ensemble de la fonction publique permettra de garantir que tous les niveaux de gouvernement soient en mesure de répondre aux besoins des Canadiens dans les années à venir.

En 2002 et en 2010, le Forum des politiques publiques du Canada a publié un rapport intitulé *Dix postes difficiles* dans l'objectif de présenter quelques-uns des postes de hauts fonctionnaires au niveau fédéral qui présentent les plus grands défis. Les travaux de recherche menés dans le cadre de ce rapport et ceux en cours sur le perfectionnement des cadres, le dialogue en termes de leadership et l'innovation dans le secteur public, nous ont fait prendre conscience qu'il est nécessaire de ne pas se limiter à la description des postes spécifiques, mais de donner une vision complète et de tracer une voie vers l'amélioration de la fonction publique de demain.

En collaboration avec notre principal partenaire, MNP, et avec le soutien de la Wilson Foundation, nous avons lancé un projet de recherche opportun intitulé *Les dix meilleures compétences* dans l'objectif d'étudier la nature changeante de la fonction publique et d'identifier les compétences fondamentales pour un leadership efficace, et ce, quels que soient les postes et les paliers de gouvernement. À la suite des tables rondes multisectorielles de Toronto et d'Ottawa, des entretiens individuels seront conduits avec un échantillon de leaders canadiens afin de recueillir leurs points de vue sur le leadership au sein du secteur public. Ces travaux de recherche seront publiés dans un rapport qui sera largement diffusé à l'hiver 2014.

#### **Questions posées lors des entretiens**

*Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des principales questions qui seront posées lors des entretiens (d'une durée de 30 minutes). Même si la liste des participants est rendue publique, sachez que les réponses demeureront confidentielles et qu'aucun commentaire spécifique ne sera associé à son auteur sans la permission de ce dernier. Afin de gérer au mieux votre temps, nous vous encourageons à réfléchir aux questions fournies avant l'entretien. Votre contribution est précieuse pour nos recherches et nous sommes certains que les résultats de ce projet aideront à favoriser le développement d'un leadership efficace au sein du secteur public et d'un gouvernement innovant dans tout le pays.*

- *Quels sont les difficultés et les choix auxquels devra faire face le secteur public dans les prochaines décennies?*
- *Quels sont actuellement et quels seront à l'avenir les types de compétences indispensables au leadership dans la fonction publique?*
- *Quelles différences existe-t-il entre les capacités de leadership dans la fonction publique et celles d'autres secteurs?*
- *En quoi les compétences en leadership varient-elles selon les postes, les ministères et les paliers de gouvernement?*
- *Comment la fonction publique peut-elle renforcer les capacités nécessaires pour assurer une gouvernance efficace?*
- *Pour quelles raisons recommanderiez-vous, ou non, la fonction publique en tant que choix de carrière?*

## APPENDICE 2: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES ET IMPLIQUÉES

**David Agnew**, Président, Seneca College of Applied Arts and Technology

**Joe Ahrens**, Représentant régional et négociateur, Institut professionnel de la fonction publique du Canada

**Melanie Aitken**, Co-présidente, Competition, Antitrust & Foreign Investment, Bennett Jones

**Nina Arbabzadeh**, Agente d'information, Direction de la statistique et de l'analyse de l'éducation, ministère de l'Éducation de l'Ontario

**Lucian Ashworth**, Professeur et Directeur de département, Department of Political Science, Memorial University of Newfoundland

**Michael Atkinson**, Directeur exécutif, Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy, Université de la Saskatchewan

**Penny Ballantyne**, Secrétaire du cabinet, gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

**Brent Barron**, Analyste des politiques, ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario

**Sheila Bassi-Kellett**, Sous-ministre, ministère des Ressources humaines, gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

**Alex Bednar**, Conseiller, rémunération des dirigeants et gouvernance, RBC

**Vasiliki Bednar**, Conseillère principale en politiques, Bureau du ministre, ministère de l'Éducation de l'Ontario

**Maria Belen**, Agente - Gestion des questions d'intérêt, Gestion des services des biens immobiliers, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

**Amanda Bell**, Vice-présidente, Affaires réglementaires et gouvernementales, RBC

**Alexander Bezzina**, Sous-ministre, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario

**Kelly Blidook**, Professeure agrégée, Department of Political Science, Memorial University of Newfoundland

**Margaret Bloodworth**, Agrégée supérieure, École supérieure d'affaires publiques et internationales, Université d'Ottawa

**Sophie Borwein**, Stagiaire en recherche, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

**Harvey Bostrom**, Sous-ministre, Affaires autochtones et du Nord, gouvernement du Manitoba

**Veronica Bricout**, Chef de service, Planification et développement des ressources humaines, Secrétariat des ressources humaines, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

**Roma Bridger**, Directrice, conseil exécutif, Secrétariat des ressources humaines, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

**Jessica Brousseau**, Analyste, Gestion de l'information opérationnelle, police fédérale, Gendarmerie royale du Canada

**Kevin Butterworth**, Directeur exécutif, Ministry of Technology, Innovation and Citizens' Services, gouvernement de la Colombie-Britannique

**Kelly Cain**, Sous-ministre, Bureau des ressources humaines, gouvernement du Nouveau-Brunswick

**Marie-Hélène Cantin**, Agente de politique commerciale, Direction des marchés publics, commerce et environnement, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada

**Margaret Cappa**, Rédactrice et coordonnatrice, ministère des Finances de l'Ontario

**Mel Cappe**, Professeur, School of Public Policy and Governance, Université de Toronto

**Nancy Carroll**, Sous-ministre adjointe, Opérations des ressources humaines, gouvernement du Manitoba

**Alain Casavant**, Agent principal de développement commercial, Développement commercial et partenariats, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

**Ann Chafe**, Commissaire, Commission de la fonction publique, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

**Janice Charette**, Sous-greffière et Secrétaire associé du Cabinet, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada

**Jeffrey Chown**, Contrôleur général, ministère des Finances, gouvernement du Nunavut

**Ian Clark**, Professeur, School of Public Policy and Governance, Université de Toronto

**Andrea Cohen**, Directrice générale, Fondation Trillium de l'Ontario

**Iris Colyn**, Directrice, experte-conseil en affaires, BC Public Service Agency

**Alexandra Conliffe**, Vice-présidente, Opérations, Ingénieurs sans Frontières

**Sean Conway, Conseiller en politique publique, Gowlings**  
**Kevin Costante**, Sous-ministre, ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario

**Yuriko Cowper-Smith**, Agente de projet, Secrétariat du Conseil de la fédération

**Kim Daley**, Sous-ministre, ministère des Ressources humaines du Nouveau-Brunswick

**Nina Damsbaek**, Analyste des politiques, Direction générale de l'intégration des politiques et de la science du Nord, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

**Chris D'Arcy**, Sous-ministre, ministère des Finances, gouvernement du Nunavut

**Adrienne Davidson**, PhD Candidate, Department of Political Science, Université de Toronto

**Paul Davidson**, Président-directeur général, Association des universités et collèges du Canada

**Kelliann Dean**, Sous-ministre et Commissaire, Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse

**Tony Dean**, Professeur, School of Public Policy and Governance, Université de Toronto

**Marie-Ève Desrochers**, Économiste principale, Division des finances internationales et du développement, Direction des finances et des échanges internationaux, ministère des Finances Canada

**Kim Devooght**, Vice-présidente, Secteur public, Cisco Systems

**Dwight Dibben**, Commissaire de la fonction publique, Bureau du commissaire de la fonction publique de l'Alberta, Administration centrale des ressources humaines

**Phil Donelson**, Conseiller en politiques, Bureau du ministre, ministère de l'Énergie de l'Ontario

**Joyce Dong**, Expert marchés publics, Direction des politiques d'approvisionnement, ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario

**Allen Dufour**, Gestionnaire de projet, Gérance et analyse de programmes, Direction générale des services d'intégrité, Service Canada

**Serge Dupont**, Sous-ministre, Ressources naturelles Canada

**Eiad El Fateh**, Analyste des politiques, Division de la défense et de l'immigration, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**Morgan Elliott**, Directeur, Relations gouvernementales, Blackberry

**Pascale Elvas**, Conseiller principal en politiques, Intégration des politiques stratégiques, Services partagés Canada

**Robert Ermel**, Directeur des opérations, Manitoba Institute for Policy Research, Université de Manitoba

**Graham Flack**, Sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada

**Vicki Fleury**, Biologiste, Division de la protection des végétaux, Agence canadienne d'inspection des aliments

**Virginia Flood**, Vice-présidente, Canada, Rio Tinto

**Agata Frankowicz**, Analyste des politiques, Division des politiques législatives et des programmes, Direction de la citoyenneté, Citoyenneté et Immigration Canada

**Nicolino Frate**, Coordonnateur des projets, Sous-commissaire et dirigeant principal de la vérification, Agence du revenu du Canada

**Chad Gaffield**, Président, Conseil de recherches en sciences humaines

**Gary Gannage**, Président, Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario

**Erin Gee**, Coordonnatrice des projets spéciaux, Bureau de la Commissaire, Agence du revenu du Canada

**Tim Grant**, Sous-ministre et Sous-solliciteur général, Alberta Justice

**Max Greenwald**, Agrégé de recherche (Toronto Urban Fellow), Economic Development and Culture, Ville de Toronto

**Jean-René Halde**, Président -directeur général, Banque de développement du Canada

**Emily Harris-MacLeod**, Analyste principal en matière de politiques, Secrétariat au bien-être de l'enfance, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario

**Fardowsa Hashi**, Analyste de la recherche, ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario

**Brent Herbert-Copley**, Vice-président, Capacité de recherche, Conseil de recherches en sciences humaines Canada

**Jane Hilderman**, Analyste de recherche, Samara

**Josh Hjartarson**, Vice-président, Politiques et relations gouvernementales, Chambre de Commerce, Ontario

**Bruce Hollett**, Président et Directeur général, Commission de la fonction publique, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

**Grant Holly**, Analyste des politiques, Social Innovation Division, Direction des politiques sociales, Direction générale des politiques stratégiques et de la recherche, Emploi et Développement social Canada

**Michael Horgan**, Sous-ministre, ministère des Finances Canada

**Shelly Jamieson**, Directrice générale, Partenariat canadien contre le cancer

**James Janeiro**, Conseiller en politiques, Bureau du ministre, ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario

**Avalon Jennings**, Stagiaire parlementaire, Bureau de Joyce Bateman, Député (Winnipeg South Centre)

**Catherine Jobin**, Analyste principale, Priorités et planification, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada

**Alex Johnston**, Directeur exécutif, Catalyst Canada

**Riaz Kara**, Conseiller principal en politiques, BC Public Service Agency

**Stephanie Kot**, Analyste subalterne de la politique, Programme du travail, Emploi et Développement social Canada

**Eugene Lang**, Conseiller spécial, Association des industries canadiennes de défense et de sécurité

**Marcel Lauzière**, Président-directeur général, Imagine Canada

**Luc Lebel**, Agent de projet, Service des programmes, Centre de technologie d'Ottawa, Agence du revenu du Canada

**Louise Levonian**, Sous-ministre délégué, ministère des Finances Canada

**Evert Lindquist**, Directeur, School of Public Administration, Université de Victoria

**Linda Lizotte-MacPherson**, Sous-ministre et Présidente, École de la fonction publique du Canada

**Tyler MacAfee**, Directeur, Government and Community Engagement, Université de Manitoba

**Laura Mandelbaum**, Planificateur des opérations, Toronto Community Housing

**Dylan Marando**, Conseiller principal, Cabinet de la première ministre de l'Ontario

**Robert McCreight**, Agent de programme, Conseil de recherches en sciences humaines

**Michele McKenzie**, Présidente-directrice générale, Commission canadienne du tourisme

**Scott McNaughton**, Analyste des politiques, Communauté des régulateurs fédéraux, Santé Canada

**Daphne Meredith**, Sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

**Marie-Lucie Morin**, Administratrice pour le Canada, l'Irlande et les Caraïbes, La Banque Mondiale

**Nathalie Mukena**, Analyste des politiques, Programmes relatifs au marché du travail pour les personnes ayant une incapacité, Emploi et Développement social Canada

**Ryan Nichols**, Conseiller principal en politiques, Direction des politiques de protection du consommateur et de la liaison, ministère des Services aux consommateurs de l'Ontario

**Will Paterson**, Économiste principal, Division des marchés financiers, ministère des Finances Canada

**Bonnie Patterson**, Présidente -directrice générale, Conseil des universités de l'Ontario

**Linda Petersen**, Analyste des politiques, Institute for Competitiveness and Prosperity

**Kerry Pond**, Sous-ministre adjoint, Centre du leadership et de l'apprentissage, ministère des Services gouvernementaux, gouvernement de l'Ontario

**Liane Price**, Chef de service, Politique et planification, Commission de la fonction publique, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

**Saad Rafi**, Sous-ministre, ministère de la Santé et des Soins de longue durée, gouvernement de l'Ontario

**Gina Rallis**, Sous-ministre adjointe principale, Services ministériels, et Dirigeante principale des finances, Services partagés Canada

**Jennifer Rattray**, Vice-présidente associée, Indigenous, Government, and Community Affairs, Université de Winnipeg

**Catharine Read**, Commissaire de la fonction publique, Commission de la fonction publique, gouvernement du Yukon

**Anne-Marie Robinson**, Présidente, Commission de la fonction publique Canada

**Morris Rosenberg**, Ancien sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada

**Richard Saint-Pierre**, Secrétaire général et Directeur des services administratifs, Commission de la fonction publique du Québec

**Mark Schaan**, Directeur, Direction générale des industries de la fabrication et des sciences de la vie, Secteur de l'industrie, Industrie Canada

**Caroline Seguin**, Directrice des politiques, Bureau du maire, Ville d'Ottawa

**Cheryl Senecal**, Présidente, Commission de la fonction publique Saskatchewan

**Mark Stabile**, Directeur, School of Public Policy and Governance, Université de Toronto

**Scott Streiner**, Sous-ministre adjoint, Politique, Transports Canada

**Neil Sweeney**, Sous-ministre, Bureau du premier ministre, gouvernement de la Colombie-Britannique

**Jean-François Tremblay**, Sous-secrétaire du Cabinet, Opérations, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada

**Lynda Tarras**, Sous-ministre et Directrice, BC Public Service Agency

**Andrew Thompson**, Directeur général intérimaire, Commission de la fonction publique Île-du-Prince-Édouard

**Stephen Tomblin**, Professeur, Department of Political Science, Memorial University of Newfoundland

**Peter Trask**, Directeur exécutif, politique et programmes en matière de ressources humaines, Bureau des ressources humaines, gouvernement du Nouveau-Brunswick

**Andrew Treusch**, Commissaire, Agence du revenu du Canada

**Annette Trimbee**, Sous-ministre, Service Alberta

**Daniel Tucker**, Commissaire, Commission de la fonction publique Canada

**Sunny Uppal**, Analyste principal en matière de politiques, Climate Change International, International Affairs Group, Environnement Canada

**Thomas Vogol**, Analyste des politiques, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario

**Peter Wallace**, Secrétaire du Cabinet et greffier du Conseil exécutif, gouvernement de l'Ontario

**Taran Wasson**, Analyste des politiques, Direction générale du travail, Emploi et Développement social Canada

**Daniel Watson**, Dirigeant principal des Ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**Peter Watson**, Sous-ministre du Conseil exécutif et Secrétaire du Cabinet, gouvernement de l'Alberta

**Michael Wernick**, Sous-ministre, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

**Don Wharton**, Vice-président, Développement durable, TransAlta Corporation

**Marc Whittingham**, Président-directeur général, Corporation commerciale canadienne

**Debra Woodgate**, Commissaire et Sous-ministre, Commission de la fonction publique du Manitoba

**David Zussman**, Chaire Jarislowsky pour la gestion dans le secteur public, Université d'Ottawa

**David Zussman**, Jarislowsky Chair in Public Sector Management, University of Ottawa

# NOTES

# NOTES

# NOTES

# UNE FONCTION PUBLIQUE HORIZONTALE, FLEXIBLE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR

CANADA'S  
PUBLIC POLICY

**F**  **RUM**

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA