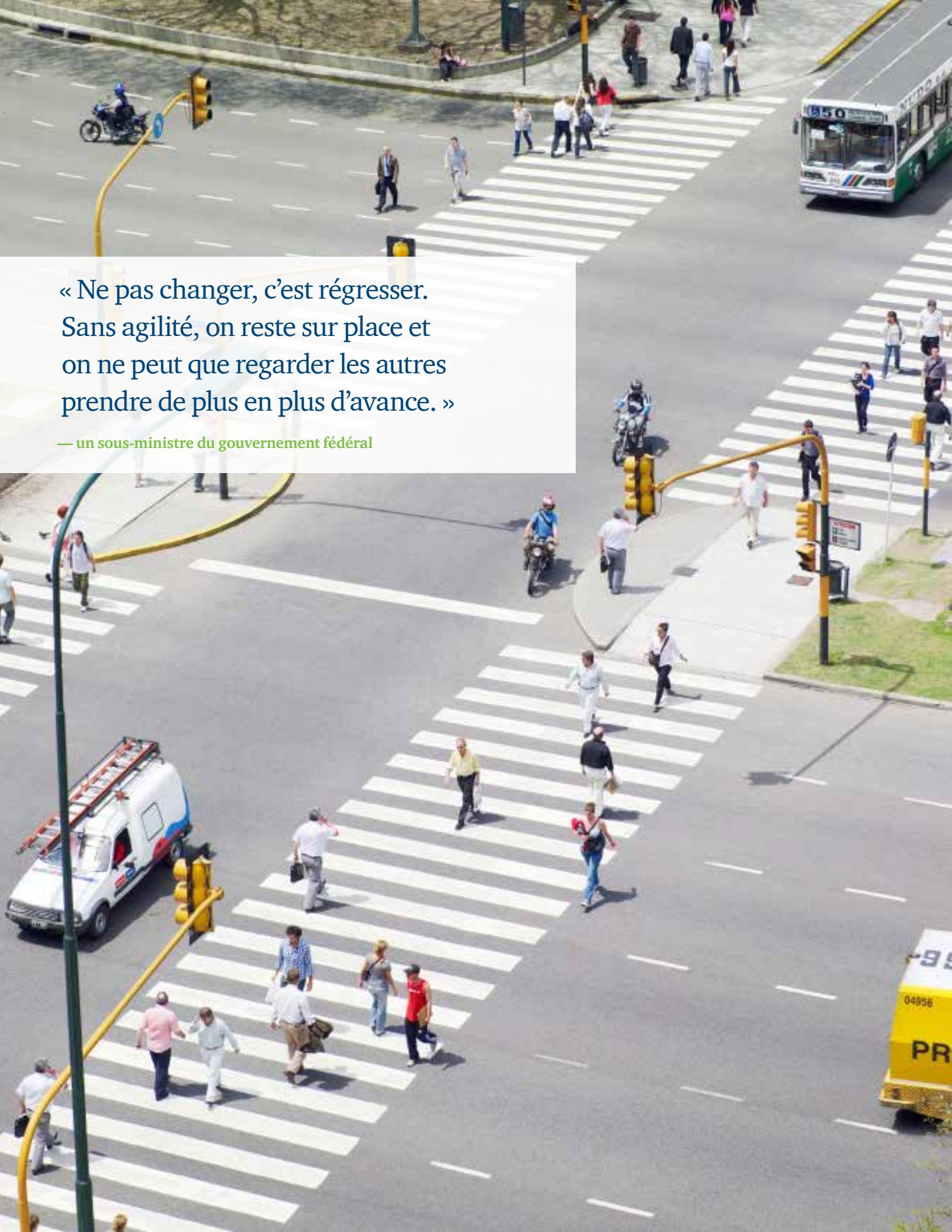




Un gouvernement agile :
comment répondre aux
nouveaux besoins des citoyens

An aerial photograph of a busy city intersection. The scene is dominated by a large crosswalk with white stripes on a grey asphalt road. Numerous pedestrians are captured in various stages of crossing the street. In the upper right, a white and green bus with the number '50' is visible. A motorcycle is seen in the upper left, and another in the center. A white van with a ladder on its roof is in the lower left. A yellow truck is partially visible in the lower right. Traffic lights and street signs are scattered throughout the scene. The overall atmosphere is one of a bustling, active urban environment.

« Ne pas changer, c'est régresser.
Sans agilité, on reste sur place et
on ne peut que regarder les autres
prendre de plus en plus d'avance. »

— un sous-ministre du gouvernement fédéral

Rendre les gouvernements agiles

Les dirigeants interviewés ont reconnu plusieurs éléments comme essentiels à l'agilité des gouvernements, notamment le développement de partenariats solides, l'investissement dans le capital humain, le soutien et la formation des cadres et l'investissement dans les technologies. Diminuer la peur du risque dans la fonction publique a également été mentionné comme une condition pour parvenir à une véritable agilité.

91 %



des participants croient que l'agilité est réalisable.

82 %

pensent que les partenariats sont cruciaux et que c'est par ce moyen que l'on créera les conditions favorables à l'agilité.



75 %

soulignent que la fonction publique doit avoir moins peur du risque pour devenir agile.



Plus de **50 %**

croient que la technologie aurait un effet extrêmement positif sur l'agilité des gouvernements et que des investissements dans ce sens sont nécessaires.



62 %

insistent sur l'importance de la mobilité du personnel pour créer les conditions favorables au déploiement dans la structure gouvernementale d'effectifs issus des secteurs privé et communautaire et des autres paliers de gouvernement.



62 %

voient le leadership comme une des clés de l'agilité.



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Les partenariats	7
Le leadership	10
Le risque	11
Le capital humain	13
La technologie	14
Les obstacles	15
En conclusion	16
Appendice	17

Avant-propos

Dans un monde toujours plus complexe et interconnecté, où le rythme des changements s'accélère, les gouvernements savent qu'ils doivent transformer leurs façons de faire. Que ce soit par les partenariats qu'ils établissent, le style de leadership qu'ils appliquent ou le personnel qualifié qu'ils cherchent à recruter, les gouvernements sont placés devant le défi de gérer l'incertitude en mettant la priorité sur un mode de fonctionnement plus agile. Les gouvernements agiles donnent à leurs citoyens ce qu'ils veulent, au moment où ils en ont besoin, quelles que soient les pressions externes ou la conjoncture. Ils y parviennent en étant adaptables, souples, créatifs et à l'écoute. Avec la publication du document Destination 2020 par le gouvernement fédéral, le changement de génération dans les postes de direction du secteur public partout au Canada et en cette année électorale, le moment est bien choisi pour réfléchir aux moyens de rendre les gouvernements encore plus agiles.

Au cours de l'année 2014, le Forum des politiques publiques du Canada et PwC ont collaboré avec un groupe d'administrateurs chevronnés de partout au pays pour explorer le concept d'agilité et ce qu'il signifie pour les gouvernements aujourd'hui. Ensemble, nous avons organisé une série de tables rondes et plus de 45 entrevues individuelles. L'exercice nous a révélé que les dirigeants canadiens font des efforts pour introduire de l'agilité dans leur fonctionnement quotidien et que, malgré certaines difficultés, ils demeurent à l'affût des possibilités et développent des stratégies pour surmonter les obstacles.

Le présent rapport présente ce que les dirigeants du secteur public pensent du concept d'agilité, comment ils l'appliquent dans leurs organisations, et quelles actions essentielles les gouvernements devraient-ils considérer pour devenir véritablement agiles face à la nouvelle réalité.



David Mitchell
Président-directeur général,
Forum des politiques



John Moore
Leader national,
Secteur public PwC Canada

Introduction

On a beaucoup écrit sur la transformation qu'a subie le rôle des gouvernements. Dans un monde en évolution rapide, marqué à la fois par l'incertitude et les interconnexions, les gouvernements doivent adapter leur façon de fonctionner.

« Faire preuve d'agilité, c'est avoir le courage de se réinventer. »

— le directeur d'un collège

Dans le cadre de son initiative L'avenir de la fonction publique, le Forum des politiques publiques du Canada s'est penché sur ce que devraient être les domaines à prioriser pour appuyer les gouvernements durant leur phase de transformation. Il a récemment publié des travaux sur ces questions, dont les rapports *Flat, Flexible and Forward Thinking* [Horizontal, souple et avant-gardiste] et *Changing the Game: Public Sector Productivity in Canada*, [Une nouvelle donne : la productivité du secteur public au Canada] montrent que les dirigeants canadiens sont ouverts au changement et se concentrent sur les moyens de le faciliter. Au cours de la même période, PwC a effectué une tournée mondiale visant à comprendre le concept d'agilité et ses répercussions sur les organisations. Les Pays-Bas ont un gouvernement axé sur les résultats, capable de collaborer et de sous-traiter, qui soutient un secteur tertiaire vigoureuxⁱ, fait preuve de conscience sociale et oriente son action en fonction de la demande et des besoins de la clientèle. En Australie, les organismes gouvernementaux agiles tirent un avantage concurrentiel de leur capacité à s'adapter en continu dans un environnement en constante mutationⁱⁱ.

Étant donné les particularités des gouvernements au Canada, le Forum des politiques publiques et PwC ont convenu qu'il était à la fois opportun et important de s'intéresser au concept d'agilité dans le contexte canadien.

Avant d'entamer notre série d'entrevues et de tables rondes, nous avons établi la liste des principaux éléments qui définissent l'agilité :

1. **L'adaptabilité** : la capacité à s'ajuster et à satisfaire de nouvelles exigences.
2. **L'innovation** : la capacité à générer et appliquer des idées, des méthodes ou des technologies nouvelles.
3. **La collaboration** : la capacité à tirer parti des connaissances et des ressources internes et externes pour améliorer la prestation.
4. **La transparence** : la capacité à assurer la disponibilité de l'information pour favoriser des décisions basées sur les faits.
5. **La vélocité** : la capacité à reconnaître les circonstances et les événements changeants et d'y réagir promptementⁱⁱⁱ

i PwC Netherlands, Agile Government, 2012.

ii Casier, Zyphur, Sewell, Barksy, Shackloth, Rising to the Agility challenge

iii <http://www.pwc.com/us/en/public-sector/publications/agile-defense.jhtml>

Même si ces facteurs faisaient consensus parmi les dirigeants canadiens interviewés, ces derniers étaient tout de même impatients de donner leur point de vue sur l'agilité dans le contexte du secteur public canadien. Un gouvernement agile devrait être quasi invisible pour le citoyen parce que les services qu'il offre sont homogènes, adaptés aux besoins, et permettent à la population de poursuivre ses activités (payer ses impôts, voyager en toute sécurité, gérer son entreprise ou utiliser les transports en commun) sans heurts.

Les leaders canadiens que nous avons interrogés croient que, pour parvenir à ce résultat, les gouvernements devront modifier leurs façons de penser et de fonctionner. Les participants à notre projet ont souligné que l'absence de mécanismes propres au libre marché, qui incitent les entreprises privées à prendre des risques et à investir dans des technologies ou des modèles d'affaires novateurs, ne devrait pas constituer une excuse pour le secteur public de ne rien faire. Ce serait là, selon eux, un manque de vision qui ne correspondrait pas à la façon dont les services publics devraient être gérés. Même si les gouvernements ne sont pas en concurrence avec d'autres

organisations dans la plupart des cas, ils devraient réfléchir comment leurs pouvoirs de réglementation et leur mandat de service public créent un contexte concurrentiel pour les autres parties prenantes. Par exemple, l'émergence d'applications novatrices comme Uber, un service de covoiturage qui fait concurrence aux taxis traditionnels, a créé des perturbations pour ce secteur d'activités dans plusieurs villes dans le monde. Les gouvernements municipaux canadiens qui réglementent le transport par taxi ont été lents à s'adapter. Dans certains cas, ils se sont tournés vers les tribunaux pour faire interdire Uber, une attitude qui relève de l'intransigeance réglementaire plutôt que de l'agilité.

Les interviewés ont également fait part de leur opinion sur ce qui ne constitue pas de l'agilité à leurs yeux. Au début du processus, certains soutenaient que l'exigence des gouvernements de fonder leurs décisions sur des données probantes était incompatible avec le concept d'agilité. Toutefois, ces arguments ont été rejetés avec force. Les dirigeants canadiens ont souligné que s'adapter est une bonne chose mais ne parer qu'au plus urgent ne l'est pas.

Prendre le temps de réfléchir à une réponse appropriée peut faire la différence entre bien faire les choses du premier coup ou devoir reprendre l'exercice et en assumer les coûts. À cet égard, pour qu'un gouvernement soit agile, la production de données probantes devrait faire partie du quotidien afin que ses réactions aux événements reposent sur des faits^{iv}.

L'agilité implique également qu'un gouvernement sache quand ne pas réagir. En ce sens, les partenariats, dont il sera question dans la section suivante, peuvent être des facteurs d'agilité cruciaux pour les gouvernements. Une approche équilibrée est un important aspect de l'agilité selon les dirigeants canadiens. Il faut savoir prévoir et planifier, être en mesure de répondre aux enjeux actuels ou émergents et toujours se tenir au fait des perspectives à moyen et à long terme.

« Pour les dirigeants canadiens, l'agilité est la capacité de réagir, de s'adapter et de faire preuve de créativité tout en demeurant à l'écoute des besoins des citoyens. »

—un ancien sous-ministre du gouvernement fédéral

^{iv} Les fonctionnaires ne sont pas les seuls à adopter cette position; des élus comme Michael Bloomberg, ancien maire de New York, ont commencé à se faire les champions de l'évaluation des services gouvernementaux basée sur des faits. Bloomberg aurait dit à ses fonctionnaires : « En Dieu, nous avons foi; tous les autres doivent fournir des données. »

82%

pensent que les partenariats sont cruciaux et que c'est par ce moyen que l'on créera les conditions favorables à l'agilité.

Les partenariats

L'agilité ne pourra se concrétiser totalement que lorsque les gouvernements seront plus ouverts et établiront des liens significatifs efficaces avec les partenaires potentiels.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les partenariats constituent un excellent moyen pour les gouvernements de devenir plus agiles. Ils accroissent les occasions d'investissement, font doubler la capacité en capital humain, permettent de diminuer le profil de risque du gouvernement, apportent une expertise spécifique et peuvent accélérer le changement.

Accroître la capacité de service

La majorité des leaders canadiens ayant pris part à notre projet était d'accord pour dire qu'une des façons pour les gouvernements de gagner plus rapidement en agilité est d'envisager des partenariats, particulièrement pour la prestation de services. Depuis toujours, la prestation de services constitue un rôle pivot du gouvernement. En cherchant des moyens pour répondre aux attentes des citoyens et réaliser des économies, le secteur public a constaté que les gouvernements ne sont pas toujours en position d'investir dans les technologies qui permettraient d'améliorer la prestation de services. Bon nombre d'entreprises privées ou d'organismes sans but lucratif peuvent être plus agiles que les gouvernements pour fournir des services.

Les participants au projet ont reconnu que les discussions et les ententes avec les partenaires prennent souvent beaucoup de temps, peuvent devenir excessivement complexes et s'enliser dans la bureaucratie. Alors que les secteurs privé ou communautaire peuvent prendre des décisions plus rapides que les gouvernements, les processus bureaucratiques laborieux peuvent empêcher l'établissement d'un partenariat. Les mesures de contrôle et d'imputabilité ont leur raison d'être, mais les gouvernements ne peuvent plus continuer à fonctionner d'une manière qui tient les partenaires potentiels à l'écart. La peur du risque fait en sorte que le secteur public est très réticent à communiquer ses idées et à en débattre avant qu'elles ne soient devenues des politiques et des programmes en bonne et due forme. Que l'on parle d'un risque réel ou d'une perception de risque, il demeure que l'agilité s'en trouve diminuée. Les gouvernements doivent faire preuve de plus d'ouverture, partager l'information et se mettre en relation avec des partenaires potentiels.

L'ampleur des besoins en développement d'infrastructure au Canada à court et à moyen terme est impressionnante et il est peu probable que l'ampleur du financement public réponde aux besoins actuels et futurs. Les gouvernements canadiens rivalisent avec d'autres instances gouvernementales ayant les mêmes défis à relever pour établir des partenariats et trouver du financement dans le secteur privé. Ils doivent pouvoir mieux établir leur place comme partenaires de choix.



Modeler le système de soins de santé en fonction des besoins et des attentes

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario a lancé le programme Maillon santé communautaire en 2012 comme intervention ciblée pour venir en aide aux 5 % de patients qui, en raison de la complexité de leurs besoins en santé, engendrent les deux tiers des coûts de santé au cours d'une année donnée. Avec les Maillons santé, les médecins de famille, spécialistes, hôpitaux, agences de soins à domicile, établissements de soins de longue durée et services de santé communautaire sont en mesure d'offrir des soins intégrés aux patients présentant des problèmes de santé multiples et complexes.

Il s'agit là d'une innovation dans les soins apportés à cette clientèle particulière, qui améliore les résultats et génère une plus grande valeur pour chaque dollar dépensé.

Dans tout l'Ontario, 47 projets Maillon santé ont déjà commencé à fournir des services aux patients dont l'état de santé requiert des soins complexes. L'accent mis par le ministère sur la réduction des règles a permis le développement et l'amélioration continue de l'initiative Maillon santé. Parties intégrantes de cette innovation, des partenaires de divers secteurs d'activité apportent leur contribution afin d'améliorer la coordination et l'intégration des soins. À mesure que l'initiative Maillon santé se développe et se raffine, ces partenariats sont appelés à prendre de l'expansion, ouvrant plusieurs points d'accès potentiels pour les patients dans le système de santé. De plus, les patients sont sollicités par de nouveaux moyens pour garantir l'adaptation de Maillon santé aux besoins et aux attentes qui évoluent.

Des partenariats pour réduire les risques

En 2003, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, en partenariat avec les coopératives de crédit provinciales, Atlantic Central et le Nova Scotia Cooperative Council [le conseil de coopération de la Nouvelle-Écosse], a mis sur pied un projet pilote de 6 M\$ CA pour répondre à la demande et au besoin croissants de financement pour les petites entreprises.

Le programme partait du principe que les coopératives de crédit locales, avec leur connaissance du milieu et leur intérêt à voir de petites entreprises se développer localement, seraient des partenaires idéales pour offrir les services de prêts. Le gouvernement considère ce programme comme un excellent exemple de partenariat public-privé agile pour plusieurs raisons : les prêts sont garantis par le gouvernement, ce qui évite les coûts initiaux; le risque pour le gouvernement est limité à 90 % sur les prêts à terme et à 75 % pour les lignes de crédit en cas de défaut de paiement (jusqu'à maintenant, le pourcentage de perte s'établit en moyenne à 3 ou 4 %); les coopératives de crédit sont installées dans toute la province, y compris dans les zones rurales, ce qui facilite le déploiement des services à l'échelle de la Nouvelle-Écosse.

De plus, les coopératives de crédit ont déjà les structures nécessaires aux activités de prêt, de conformité et de contrôle, ce qui rend le programme très rentable. Depuis le lancement, le gouvernement a collaboré étroitement avec ses partenaires et les entreprises afin de s'assurer que le programme répondait aux besoins de la clientèle, un élément clé de l'agilité des gouvernements. De nouveaux services ont été ajoutés pour refléter les changements du marché, y compris le financement pour les nouveaux arrivants et les entreprises de l'économie sociale, deux secteurs en croissance en Nouvelle-Écosse. Le programme est un indéniable succès : son financement est passé à 33 M\$ CA en fonds renouvelable en juillet 2005, puis a été augmenté à 50 M\$ CA en avril 2014 pour répondre à la demande.

Comblent l'écart entre les élus et la fonction publique

Le partenariat qui a la plus grande incidence sur l'agilité du gouvernement est la relation entre la fonction publique et les élus. Les dirigeants canadiens interviewés ont insisté sur le fait que les deux groupes ont du travail à faire pour améliorer la situation actuelle. Le partage de l'information est compromis, la valeur des conseils stratégiques est amoindrie par le manque de confiance, et la créativité et l'innovation sont souvent étouffées par la peur de l'échec, perçu comme inacceptable. Par conséquent, maintenir les façons de faire semble plus facile et moins risqué que d'explorer d'autres possibilités. Tous ces facteurs constituent d'importants obstacles à l'agilité.

Concernant la fonction publique, les dirigeants collaborant à notre étude concèdent que la politique est un domaine complexe et que certains fonctionnaires pourraient améliorer leurs connaissances

en la matière et raffiner leur jugement. Nos participants reconnaissent qu'il existera toujours des impératifs politiques, mais que le succès dépend de la manière de travailler avec les contraintes d'un système partisan. Les dirigeants de la fonction publique doivent comprendre et respecter les priorités politiques, faire valoir leur rôle aux yeux des leaders politiques et se ménager une marge de manœuvre suffisante pour travailler à l'atteinte des objectifs.

Parallèlement, les élus doivent mieux comprendre et respecter le rôle de la fonction publique. L'idée que les politiciens peuvent faire les choses par eux-mêmes sans recourir aux conseils et à l'expertise de fonctionnaires expérimentés est nuisible à l'agilité du gouvernement. La distinction doit être claire : les élus donnent le ton et l'orientation des politiques et laissent les fonctionnaires développer les programmes et les mettre en application. Un gouvernement agile signifie de meilleurs services pour les citoyens et c'est ce qui devrait être la priorité absolue, pour les deux groupes.

Compétences et expertise nouvelles au sein du gouvernement

Plusieurs des meilleures pratiques ou des avancées dans le domaine de la gestion sont développées à l'extérieur du gouvernement. L'établissement de partenariats est donc un bon moyen par lequel le secteur public peut profiter des innovations sans avoir à faire l'investissement lui-même. De nombreux gouvernements au Canada collaborent activement avec le secteur privé, les groupes autochtones et les établissements d'enseignement pour créer de tels partenariats, et les rencontres entre les instances fédérales, provinciales et territoriales pourraient servir de forum pour le partage d'expertise. Les partenariats sont également l'occasion pour le secteur public d'adopter des innovations déjà éprouvées et de passer directement aux avancées les plus récentes lorsqu'il met en place des nouveaux programmes.



Programme « Immediate Roadside Prohibition » (IRP)

En 2010, le gouvernement de la Colombie-Britannique a assorti sa Loi sur les véhicules à moteur de mesures administratives plus sévères afin de contrer la conduite en état d'ébriété. L'objectif était de réduire de 35 % le nombre de décès dus à ces infractions avant la fin de l'année 2013. Ce but a été dépassé, car c'est une réduction sans précédent de 52 % des décès liés à l'alcool au volant qui s'est produite depuis l'entrée en vigueur du règlement IRP. Les autorités policières ont constaté une baisse significative des infractions pour conduite avec facultés

affaiblies par l'alcool, et une réduction importante du temps nécessaire pour traiter ces infractions en vertu du règlement IRP comparativement à une poursuite en vertu du Code criminel.

Par ailleurs, on a observé une diminution importante des poursuites en vertu du Code criminel (et donc des coûts afférents à ces procédures judiciaires) et du nombre de causes instruites devant les tribunaux provinciaux depuis l'entrée en vigueur du programme IRP. Le programme a fait l'objet de plusieurs contestations

judiciaires de la part d'avocats de la défense et il a été suspendu en décembre 2011 en raison d'un recours constitutionnel devant la Cour suprême de la Colombie-Britannique. Grâce à leur relation de travail étroite avec les représentants du gouvernement, les fonctionnaires ont eu le temps nécessaire pour revoir la réglementation et corriger les points soulevés par les tribunaux. La nouvelle version a été promulguée le 15 juin 2012.

Le leadership

62 %

voient le leadership comme
une des clés de l'agilité.

Un leadership fort est un des facteurs clés de l'agilité. Le concept d'agilité n'est pas envisageable sans un investissement dans les compétences de leadership requises.

Pour les participants à notre projet, le bon leadership dans le secteur public consiste à prendre les bonnes décisions, à fournir une orientation et à développer une culture de l'agilité.

Cela signifie que les bons leaders ne pensent pas à préserver leur position, mais bien à établir de bonnes relations et à exercer leur influence dans la création de politiques et de programmes centrés sur le citoyen, même lorsque cela peut être contraire à leurs intérêts traditionnels.

Les leaders agiles ont une vision et se sont tracé une voie vers la réussite. Ils sont par ailleurs souples et savent s'adapter aux circonstances changeantes. Sur la question du risque, ils adoptent un autre langage et modifient les perceptions; ils développent une tolérance devant l'ambiguïté et une habileté à défendre leurs décisions, même dans les cas où des erreurs ont été commises. Ce qui est plus important encore, c'est que les leaders agiles comprennent l'importance des partenariats tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. Ils ont à cœur leurs relations avec les autres leaders et utilisent leurs réseaux de contacts pour atteindre leurs résultats.

Cet idéal peut sembler difficile à atteindre mais cela ne doit pas nécessairement être le cas. Les participants au projet étaient d'accord pour dire que, bien que ces attributs soient essentiels à l'agilité, les gouvernements échouent trop souvent à investir le temps et les efforts nécessaires pour former leurs leaders dans ce sens. Les personnes interviewées s'entendaient également sur le fait qu'on peut difficilement imaginer comment un gouvernement pourrait opérer un véritable changement sans faire un investissement conséquent en formation et en perfectionnement professionnel.

Il ne s'agit pas ici de critiquer la cohorte actuelle des leaders, mais de reconnaître de façon réaliste que la fonction publique est un des rares domaines où l'expérience ou l'ancienneté sont considérées comme suffisantes pour former un leader. Il est rare que les qualités de leaders se manifestent naturellement; il importe de munir les personnes des outils et des compétences appropriés et de leur fournir de l'accompagnement et du mentorat.



Transformer le gouvernement par le partage de services

Le Gouvernement du Canada a créé Services partagés Canada (SPC) le 4 août 2011 pour transformer fondamentalement la gestion de son infrastructure de technologies de l'information. La création de SPC consistait à regrouper les employés ainsi que les ressources et le matériel technologiques de 43 ministères et organismes gouvernementaux afin d'améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité des infrastructures de TI du gouvernement.

La haute direction de SPC a reconnu le besoin d'avoir des leaders solides et agiles pour guider les employés pendant le processus de transformation.

Un programme de développement des qualités de leader du changement a donc été mis sur pied à l'intention des cadres et des gestionnaires. SPC a conçu et développé des ateliers sur le leadership du changement. Jusqu'à maintenant, ce sont environ 36 ateliers sur le leadership du changement qui ont été donnés à plus de 500 cadres et gestionnaires partout au Canada. L'objectif de ces ateliers est d'équiper les leaders de leur propre système de navigation agile, grâce auquel ils sont en mesure d'adapter le processus de changement aux variables particulières et nouvelles qu'ils rencontrent chaque jour dans leur travail.

Les participants aux ateliers ont réagi positivement et les principaux thèmes et enjeux abordés au cours des ateliers ont été soumis pour révision à des leaders plus expérimentés. Par ailleurs, en fonction des commentaires des participants, d'autres ateliers seront planifiés sur d'autres sujets comme la gestion des situations ambiguës et l'importance de favoriser les partenariats.

Le risque

Le risque était un thème récurrent de la plupart des interviews et de toutes les tables rondes avec les dirigeants canadiens dans le cadre de ce projet.

L'opinion qui prévaut est que la gestion du risque est un aspect crucial de tout processus de changement et sera nécessaire pour rendre la fonction publique plus agile.

« Retrouver le goût du risque, c'est développer une compréhension des pratiques de demain, pas des meilleures pratiques. »

— agent principal de l'administration, gouvernement municipal

Malheureusement, dans le contexte actuel, les fonctionnaires ressentent souvent que leur niveau de responsabilisation est limité. Cela s'explique par le fait que, concernant le risque, l'accent a été mis sur les moyens de rendre les fonctionnaires plus créatifs et plus innovateurs sans toutefois tenir compte des conditions nécessaires pour faciliter la prise de risque réfléchie et l'innovation.

La peur du risque est un des thèmes relevés par les dirigeants canadiens de notre étude. Ils reconnaissent que les élus ont à rendre des comptes à un grand nombre de parties prenantes et que leur rôle s'en trouve très compliqué. Toutefois, nos participants ont également affirmé que les seuils de tolérance à l'innovation et à la prise de risque raisonnée seraient plus

Les élus pourraient modifier le vocabulaire utilisé dans le développement des programmes et des projets, qui actuellement véhicule la perception que toute nouvelle initiative doit fonctionner du premier coup ou être considérée comme un échec. Pour atteindre cet objectif, il faudrait changer la teneur du dialogue avec la population, c'est-à-dire ne pas faire de promesses exagérées en annonçant la solution parfaite, et intégrer aux programmes et aux politiques la possibilité d'y apporter des ajustements, lorsque nécessaire. Nos participants ont également souligné que les fonctionnaires doivent disposer des documents et plans de mise en œuvre détaillés bien avant le début du processus d'approbation du budget, du concept et du produit fini. Il va de soi que cela limite la capacité d'innovation et la possibilité de corriger le tir lorsque de nouvelles circonstances l'exigent.

75 %

soulignent que la fonction publique doit avoir moins peur du risque pour devenir agile.



Placer le citoyen au cœur de ses activités

En 2005, le vérificateur général a publié un rapport très critique sur le fonctionnement de Passeport Canada, soulevant des préoccupations sérieuses concernant les mesures de sécurité. Par la suite, en 2007, un changement dans les exigences à l'égard des Canadiens voyageant aux États-Unis a créé un afflux de demandes de passeport et généré une surcharge du nombre de dossiers que l'organisme n'arrivait pas à gérer.

En réponse à cela, l'organisme a innové en mettant en place un nouveau modèle de service plus rapide et plus souple avec des processus administratifs simplifiés et des délais de traitement plus courts. De plus, l'organisme s'est rendu plus facile d'accès en augmentant le nombre de points de service. Passeport Canada est régulièrement cité en exemple comme organisme gouvernemental ayant réussi à redéfinir ses façons de faire en plaçant le consommateur au cœur de ses activités, augmentant son agilité par la même occasion.



Réagir en situation de crise

À la suite de la crise financière mondiale de 2008, le gouvernement canadien a ordonné au secteur public le déploiement d'un ambitieux programme de stimulation de l'infrastructure. Mis sur pied dans des délais très courts au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, nécessitant l'attribution de milliards de dollars par une équipe très réduite, ce programme a été une réussite pour différentes raisons importantes :

- Il n'y avait aucune limite ou contrainte pouvant nuire à l'agilité de cette organisation, car c'était la première fois que ce type d'organisation était mis sur pied.
- La structure organisationnelle était horizontale et fondée sur les besoins du travail. Il n'y avait donc pas de barrières hiérarchiques freinant la réactivité.
- La culture de l'organisation était en accord avec la tâche grâce à un recrutement ciblé.

Tous ces éléments (structure horizontale, recrutement rapide et ciblé, et tolérance élevée au risque et à l'innovation) ont été favorisés par une collaboration étroite entre les fonctionnaires et les élus, et une compréhension claire et partagée des objectifs.

Les fonctionnaires ne cherchent cependant pas à mettre toute la responsabilité sur les élus. Ils font valoir que leur rôle devrait être de créer un environnement « sans surprise », en établissant une communication et un dialogue efficaces qui aident à comprendre les niveaux de tolérance au risque et intègrent dans les politiques des mesures pour faire face aux imprévus. L'agilité consiste en bonne partie à fournir au gouvernement ce dont il a besoin par des moyens novateurs et cela implique nécessairement un niveau acceptable de risque.

Les participants à notre projet étaient d'accord sur le fait que les leaders du secteur public pourraient faire davantage pour donner à leur personnel une plus grande capacité de prendre des risques. Les employés doivent savoir qu'ils ont le droit de faire des erreurs à l'occasion et que, du moment qu'ils ont exercé leur jugement professionnel dans la prise de décision, l'organisation les soutiendra même dans les cas où les idées proposées n'ont pas fonctionné ou des efforts soutenus n'ont pas permis d'atteindre les objectifs. En s'inspirant de processus issus du secteur privé, plusieurs projets ou mises à l'essai de moindre envergure pourraient être envisagés, tout en gardant à l'esprit qu'avec des ressources limitées, il n'est pas possible de tout faire.

Des études sur la culture d'entreprise et l'innovation ont fait ressortir trois thèmes généraux : promouvoir la prise de risque, développer les compétences liées à l'innovation et offrir des incitatifs aux employés clés de talent. Des entreprises comme Google et Apple se démarquent dans cette recherche comme les chefs de file de la promotion de pratiques de travail qui encouragent l'innovation chez les employés. Cependant, on trouve peu d'exemples documentés de gouvernements s'étant fait les champions d'une culture de l'innovation.

La manière dont la fonction publique réagit en cas de crise illustre bien comment il est possible de changer le rapport au risque si la volonté est là. Le secteur public devrait s'intéresser à la façon dont les processus changent à ces occasions, pourquoi les processus décisionnels généralement lents deviennent plus réactifs et comment cela pourrait s'appliquer au fonctionnement quotidien. Un des principaux effets d'une crise est que les organisations gouvernementales arrivent à partager l'information plus rapidement et plus facilement, sans être obnubilées par les exigences de reddition de compte et les listes de personnes à informer.

Voici les actions que les participants au projet ont mentionnées comme permettant de promouvoir la prise de risque et la culture d'innovation dans le secteur public :



1. veiller à ce que les membres de la haute direction soient des champions de l'innovation;
2. prévoir du temps libre pour mettre à l'essai certaines idées;
3. créer un environnement propice à l'expérimentation;
4. encourager et récompenser les penseurs innovants;
5. accepter un certain niveau d'erreurs et d'échecs et ne pas laisser les faux-pas paralyser tout le processus d'innovation.

v Abel, Brock, Popiela, *Building the Foundation of an Innovative Culture: Human Capital's Role in Making It Happen*, Le Conférence Board du Canada, 2014.

Le capital humain

Les dirigeants canadiens interviewés ont convenu du fait que l'agilité du gouvernement repose très largement sur les compétences des fonctionnaires.

« Le facteur déterminant de l'agilité, c'est le facteur humain. Les processus ne font que suivre le mouvement. »

— un secrétaire de cabinet provincial

« La diversité engendre l'agilité; l'expérience et la mobilité engendrent la diversité. »

— le président d'une fondation canadienne

Si vous avez les bons employés, qui travaillent sur les bonnes priorités, et que vous nouez des partenariats lorsque nécessaire, vous pouvez obtenir des résultats probants. Il faut que les ressources soient prêtes à entrer en jeu au moment opportun. Un concept simple mais pas toujours facile à mettre en œuvre.

Pour former une fonction publique agile, il faut reconnaître que les gouvernements ne peuvent pas continuer à recruter et à gérer les talents comme par le passé. Au rythme où les choses changent aujourd'hui, les fonctionnaires n'accomplissent plus les mêmes tâches dans les mêmes services qu'autrefois. Dorénavant, le travail au sein du gouvernement requiert des fonctionnaires d'un genre différent, plus adaptables, plus mobiles. Auparavant, on croyait qu'il y avait une poignée de compétences facilement identifiables à retrouver chez le fonctionnaire idéal. Alors, qu'aujourd'hui, le personnel doit faire preuve d'innovation, savoir convaincre, diriger et établir des relations tout en démontrant des compétences technologiques et un flair politique.

Un des principaux obstacles au recrutement et à la formation du personnel requis pour un gouvernement agile est le processus de recrutement lui-même. Étant donné les exigences et la reddition de compte qui entourent la gestion des ressources humaines, le processus d'embauche est souvent lent, complexe et obsolète. Faisant face à une génération habituée aux réponses immédiates et aux communications directes en ligne avec les employeurs potentiels, l'approche des gouvernements est probablement un facteur qui leur fait perdre des candidats de valeur parmi les leaders de demain.

Le plan d'embauche du secteur public fédéral, Destination 2020, est un bon point de départ pour changer les méthodes gouvernementales de recrutement. Toutefois, selon les participants que nous avons interrogés, la fonction publique doit aller encore plus loin. Parmi les jeunes qui choisissent d'amorcer leur carrière dans le secteur public, nombreux sont ceux qui le font avec la conviction de pouvoir faire une différence et contribuer à la société. Dans leur processus de recrutement, les gouvernements pourraient mieux tirer parti de ce désir de servir le public et être plus astucieux dans la façon de recruter ces nouveaux employés. Nos interviewés reconnaissent que la nouvelle génération a des attentes très différentes de celles de ses prédécesseurs concernant les expériences de travail. Les conditions de travail souples, la qualité de l'expérience et des relations avec les superviseurs et l'équipe sont perçus comme les principales composantes d'un environnement de travail positif. Plus important encore, les jeunes fonctionnaires veulent se sentir responsabilisés et évalués en fonction des résultats. Pour recruter les meilleurs candidats, la fonction publique doit affronter la concurrence et, comme le secteur privé, elle doit adapter son approche en conséquence.

Selon les dirigeants canadiens interrogés, en contribuant à former les bons types de fonctionnaires pour l'avenir, la mobilité joue un rôle clé dans le développement d'un capital humain diversifié. Un gouvernement est une structure complexe. Ceux qui décident des politiques et ceux qui créent les programmes doivent avoir accès à ce qui se trouve hors de leur environnement quotidien pour comprendre les incidences et les résultats de leurs actions. Les gouvernements doivent créer les conditions nécessaires pour que les fonctionnaires se sentent encouragés à être à l'affût d'opportunités hors du gouvernement et que les employés des secteurs privés et communautaires développent le désir de travailler au gouvernement. Il y a certainement un risque à encourager les employés de talent à rechercher des opportunités hors du gouvernement; toutefois, offrir cette possibilité et ce genre d'environnement de travail est un élément important de la nouvelle équation de recrutement et de rétention de personnel pour les gouvernements.

62 %

insistent sur l'importance de la mobilité du personnel pour créer les conditions favorables au déploiement dans la structure gouvernementale d'effectifs issus des secteurs privé et communautaire et entre les différents paliers de gouvernement.

La technologie

Les investissements en technologie de l'information seront inévitables pour rendre la fonction publique agile et suivre le rythme de la révolution numérique.

La technologie est un facteur crucial pour l'avenir du concept d'agilité : la volonté est là, mais trouver le financement nécessaire, sans parler des compétences techniques requises pour la mise en œuvre, est un défi énorme pour les gouvernements.

Les dirigeants sondés pensent que, dans un contexte de réduction des dépenses publiques comme le nôtre, il y a toujours des priorités qui rivalisent pour les mêmes budgets limités et que la technologie tend à être considérée comme une acquisition « pas mal utile » plutôt qu'un outil essentiel.

Il y a dix ans, le Canada figurait régulièrement en tête de liste pour la rapidité avec laquelle son gouvernement adoptait les technologies et faisait la migration des services en ligne. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le Canada a été délogé de sa position dominante par d'autres pays qui ont misé sur la technologie ou des stratégies numériques comme moyens clés pour accroître leur agilité. La première étape pour plusieurs de ces pays a consisté à mettre en place un cadre ou une stratégie numérique. Il était crucial pour ces gouvernements de concrétiser leur engagement envers des objectifs, des actions et des échéanciers précis. Par exemple, le Royaume-Uni s'est fixé un plan ambitieux avec sa stratégie numérique publiée en 2012, énumérant les 14 actions à réaliser pour devenir un gouvernement « numérique par défaut ». L'idée est de créer des services en ligne tellement pratiques qu'ils deviennent de facto le premier choix des citoyens^{vi}. Alors que les opportunités et les défis du numérique vont croissant, il peut être difficile de décider vers quoi orienter les investissements en technologie. Concentrer ses efforts sur les opérations les plus courantes pour les citoyens permet de maintenir la tâche à des proportions gérables^{vii}.

Les nouveaux modes de prestation de services, le recrutement de la prochaine génération de fonctionnaires et la communication avec la population reposent sur l'adoption de nouvelles technologies.

Le refus d'accorder la priorité aux enjeux technologiques est d'ores et déjà une entrave à l'agilité des gouvernements. Ce phénomène ne fera qu'empirer avec le temps, à mesure que les partenaires habituels changeront leurs pratiques et transformeront leurs activités. Si leurs ressources continuent à être réduites, les gouvernements pourront choisir une approche progressive et adopter un modèle hybride : tout nouveau programme sera conçu pour le numérique tandis que les anciens programmes seront convertis à un rythme plus lent, en fonction de l'atteinte de certains jalons ou de la réalisation de certains objectifs. La technologie a également modifié les attentes concernant le mode de fonctionnement des gouvernements.

Comme les actions gouvernementales sont surveillées et commentées en temps réel, la population s'attend désormais à des réponses presque immédiates. À certains niveaux de gouvernement, au niveau municipal en particulier, cela a mené à d'importants changements. Les gouvernements locaux, qui sont le plus près des citoyens, se sont rendu compte que les bureaucraties traditionnelles ne se prêtent pas bien à l'agilité et ils ont transformé leurs organisations en conséquence. Les structures organisationnelles horizontales comportant moins de niveaux d'autorisation sont maintenant plus courantes, ce qui a pour effet d'accroître la confiance dans la capacité du personnel à accomplir son travail sans supervision. C'est donc un changement de culture qui va au-delà de la simple restructuration organisationnelle. À l'échelon municipal, on considère que cela représente la rapidité de réaction souhaitée et la capacité à changer la manière de faire les choses pour s'adapter à la demande des citoyens.

Plus de

50%

croient que la technologie aurait un effet extrêmement positif sur l'agilité des gouvernements et que des investissements dans ce sens sont nécessaires.



En tête de la révolution

Vancouver est devenue la principale plaque tournante dans le secteur des technologies en Amérique du Nord, avec un mélange dynamique d'entreprises en démarrage et de sociétés bien établies. Pour soutenir ce secteur, la ville a mis au point une stratégie numérique en collaboration avec la bibliothèque municipale et la Vancouver Economic Commission. En se fondant sur un modèle d'évaluation du degré de préparation au numérique, le gouvernement municipal a établi une base de référence à cinq axes : présence en ligne, mobilité, réseaux sociaux, infrastructure et données, et organisation. Six mois après l'approbation de la stratégie numérique par le conseil municipal, la ville a créé le poste de Chef du numérique, chargé de mettre en œuvre la stratégie en collaboration avec les unités d'affaires internes et les partenaires externes. Comme cadre d'unification, la stratégie et les initiatives qui s'y rattachaient formaient le centre de décision pour les enjeux liés à la prestation de services numériques. Pendant que Vancouver poursuit son projet de numérisation, d'autres municipalités partout au Canada cherchent à apprendre de l'expérience de ce chef de file de la révolution numérique.

vi Gouvernement du Royaume-Uni, Bureau du Cabinet, Government Digital Strategy, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/296336/Government_Digital_Strategy_-_November_2012.pdf, 2012.

vii Hirt, Willmott, « Strategic Principles for Competing in the Digital Age », McKinsey Quarterly, 2014.

Les obstacles

Certains obstacles existent et cela pose des défis aux dirigeants gouvernementaux qui s'efforcent d'atteindre l'agilité.

Toutefois, les participants au projet sont d'accord pour dire que si certains de ces obstacles sont bien réels et vont probablement toujours exister, d'autres peuvent et devraient être surmontés.

La première condition de l'agilité est que les changements doivent commencer au plus haut niveau. Les dirigeants du secteur public doivent désirer le changement.

Les obstacles qui, selon les dirigeants interviewés, vont vraisemblablement demeurer en place à court et à moyen terme sont de nature structurelle. En effet, les mesures de reddition de comptes seront toujours nécessaires concernant les dépenses de l'argent public. La peur de l'échec fait désormais partie de la culture du secteur public. L'interaction entre le cycle électoral perpétuel et la tendance des médias à chercher la bête noire a réduit à néant la tolérance aux erreurs administratives. Même avec beaucoup de créativité ou d'adaptabilité, il est peu probable que les fonctionnaires les plus zélés puissent atteindre un haut degré d'agilité.

Il reste que certains obstacles, plutôt imposés par la tradition ou les anciennes pratiques, peuvent et doivent être abolis.

La première condition de l'agilité est que les changements doivent commencer à partir des plus hauts échelons. Les leaders de la fonction publique doivent souhaiter ce changement. Comme le veut la formule habituelle, ce ne sont pas les organisations qui changent mais bien les gens. Il est donc nécessaire pour les leaders du secteur public de remettre en question certains de leurs principes

fondamentaux et d'envisager d'explorer de nouvelles manières de collaborer, en dehors de leur espace familial. Au cours de notre étude, nous avons constaté que les hauts dirigeants de la fonction publique sont ouverts à se questionner à quel point ils sont enclins à changer pour favoriser l'agilité.

En gestion des ressources humaines, les processus et les critères d'équité et de transparence du recrutement nuisent considérablement à l'agilité et ne sont pas toujours nécessaires, ou du moins, pourraient être nettement améliorés. Un gouvernement qui accorde trop d'attention à réagir à chaque crise, poussé à réagir en fonction des perceptions de la population ou des médias, néglige sa principale mission. Bien entendu, il y a des exceptions (la crise financière mondiale, Ébola, etc.), mais un gouvernement agile doit avoir la capacité de distinguer une véritable situation de crise d'un événement passager. Finalement, il y a eu certains désaccords parmi les participants à savoir si les restrictions budgétaires étaient ou non une entrave à l'agilité des gouvernements. En définitive, la plupart des dirigeants interviewés estimaient que, si l'accès au financement est récemment devenu un défi pour les gouvernements, l'austérité constitue en fait une occasion d'explorer de nouveaux moyens de fonctionner différemment et plus efficacement.

Conclusion

Depuis de nombreuses années, le secteur public se demande comment répondre aux attentes croissantes des citoyens. Foncièrement réfractaire au risque, le gouvernement a tendance à s'abstenir d'innover dans le service public. Cependant, l'accélération des avancées technologiques et la mondialisation induisent une pression sur les gouvernements pour qu'ils rattrapent le secteur privé et investissent en innovation, même si cela entraîne une prise de risque et la possibilité d'un échec.

Nos discussions avec les dirigeants canadiens nous indiquent qu'il faut s'attendre à davantage de changement, et le sentiment qui prévaut est que le moment d'agir est venu. Les études de cas présentées sont la preuve que le changement novateur est en marche. Nous croyons que les dirigeants du secteur public canadiens sont disposés à gagner en agilité en posant les gestes suivants :

1. établir des partenariats avec le secteur privé et les parties prenantes de la société civile pour profiter des innovations et répondre aux attentes des citoyens; trouver de nouvelles façons de fournir les services;
2. repenser la carrière dans la fonction publique et les compétences recherchées de manière à créer un leadership fort pour atteindre l'agilité;
3. laisser au personnel une plus grande marge de manœuvre pour prendre des risques et le soutenir même en cas d'échec;
4. reconnaître que les professionnels plus jeunes peuvent avoir des attentes différentes quant à leur progression de carrière;
5. redéfinir les règles d'affaires et, dans certains cas, revoir entièrement le rôle réglementaire des gouvernements.

Il existe des moyens de s'assurer que des mesures de contrôle demeurent en place tout en accroissant la capacité à réagir, à être créatifs et adaptables. Les gouvernements commencent à modifier leur manière de diriger, de collaborer, d'investir et de recruter pour maximiser leur agilité. Ce faisant, ils seront mieux préparés à répondre au changement dans les besoins et les attentes des citoyens canadiens.

« Un gouvernement agile répond aux besoins changeants en adoptant la perspective du public. »

— un sous-ministre adjoint d'un gouvernement provincial



Participants au projet

David Agnew
Recteur
Collège Seneca

David Akeegok
Secrétaire du cabinet
Gouvernement du Nunavut

Penny Ballantyne
Secrétaire du cabinet
Gouvernement des
Territoires du Nord-Ouest

Yaprak Baltacioglu
Secrétaire
Conseil du Trésor du Canada

Darcy Bear
Chef
Première nation Whitecap
Dakota

Jim Bell
Gestionnaire de
l'aménagement régional
du territoire
Gouvernement du Yukon

Danielle Bélanger
Directrice
Gouvernement du Canada

Domenic Belmonte
Associé
PwC

Paul Benoit
Directeur de l'exploitation
Support, Service Delivery
[soutien, fourniture des
services]
Service Nova Scotia and
Municipal Relations
[ministère des Services et
des relations municipales
de la Nouvelle-Écosse]
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Margaret Bloodworth
Mentor
Fondation Trudeau

Mitch Bloom
Sous-ministre adjoint
CanNor

Genevieve Bonin
Associée
PwC

Michel Bonsaint
Secrétaire général
de l'Assemblée nationale
Gouvernement du Québec

Jocelyn Bourgon
Ancien greffier du Conseil
privé
Gouvernement du Canada

David Brezer
Directeur des politiques
de protection du
consommateur et de la
liaison
Ministère des Services
gouvernementaux et des
Services aux consommateurs
Gouvernement de l'Ontario

Scott Brison
Député

Rebecca Bruce
Conseillère aux
communications
Halifax Port Authority
[autorité portuaire
d'Halifax]

Roger Butcher
Directeur régional
BC Housing Management
Commission [commission de
la Colombie-Britannique
sur la gestion du logement]

Julie Cafley
Vice-présidente

Forum des politiques
publiques du Canada

Allan Cahoon
Recteur
Université Royal Roads

Sherri Campbell
Rectrice
Collège Frontière

Robert Carlyle
Directeur
Gestion stratégique des
ressources humaines
RBC

Michael Chong
Député

Ian Clark
Professeur
École de politiques publiques
et de gouvernance
Université de Toronto

Sean Conway
Chercheur invité
Centre for Urban Energy
[centre de recherche sur
l'énergie urbaine] Université
Ryerson
Conseiller sur les politiques
publiques
Gowlings

Dr. Wendy Cukier
Vice-rectrice
Recherche et innovation
Université Ryerson

Chris Daly
Sous-ministre adjoint
Développement économique
rural et tourisme
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Tony Dean
Professeur

École de politiques publiques
et de gouvernance
Université de Toronto

Carl Desrosiers
Directeur général
Société de transport de
Montréal
Montréal

Mark Dixon
Président
Babcock Canada

Paul Dixon
Vice-recteur associé
Service des admissions et du
registraire
Université Saint Mary's

Ted Doane
Directeur administratif
Centre d'audit interne
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Johanne Dumont
Sous-ministre adjointe,
Conseil du statut de la
femme
Gouvernement du Québec

Janet Ecker
Présidente-directrice
générale
Toronto Financial Services
Alliance [alliance des
services financiers de
Toronto]

Gabriel Eggenhofer
Sous-ministre à l'éducation
Gouvernement des
Territoires du Nord-Ouest

Michael Fenn
Ancien sous-ministre
Ministère des Affaires
municipales
et du Logement
Gouvernement de l'Ontario

David Good
Professeur
Université de Victoria

Sébastien Goupil
Directeur général
Politiques et relations
extérieures
Condition féminine Canada

Peter W. Gurnham
Président
Nova Scotia Utility and
Review Board [conseil des
services publics et de la
révision de la Nouvelle-
Écosse]

Jean-René Halde
Président et chef de la
direction
Banque de développement
du Canada

Josh Hjartarson
Vice-président
Ontario Chamber of
Commerce [chambre de
commerce de l'Ontario]

Karen Hougen-Bell
Vice-président
Ontario Chamber of
Commerce [chambre de
commerce de l'Ontario]

Isabelle Hudon
Chef de la direction, Québec,
et vice-présidente principale,
Solutions clients
Financière Sun Life Canada

Daniel Jean
Sous-ministre
Affaires étrangères,
Commerce et
Développement Canada

Monique Jérôme-Forget
Ancienne ministre des
finances, présidente du
Conseil du trésor et ministre
responsable des services
gouvernementaux
Gouvernement du Québec

Michael J. Jordan
Associé
PwC

Richard Joy
Vice-président
Politiques et relations avec le
gouvernement
Toronto Region Board
of Trade [chambre de
commerce régionale de
Toronto]

Kent Kirkpatrick
Directeur
Ville d'Ottawa

Peter Kruselnicki
Ancien vice-président
Relations publiques
TransCanada

James Lahey
Professeur
École supérieure d'affaires
publiques et internationales
Université d'Ottawa

Marie Lemay
Sous-ministre/présidente
Développement économique
du Canada pour les régions
du Québec

Louise Levonian
Sous-ministre déléguée
principale de l'Emploi et du
Développement social et
chef de l'exploitation pour
Service Canada

David Lindsay
Président et chef de la direction
Association des produits forestiers du Canada

Peter MacArthur
Directeur financier
Administration de pilotage de l'Atlantique

Rob MacIsaac
Président-directeur général
Hamilton Health Services [services de santé de Hamilton]

Dale MacLennan
Services à la communauté
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse

Susan Margles
Vice-présidente
Postes Canada

Bill Mathews
Secrétaire-adjoint
Conseil du Trésor du Canada

Neil McEvoy
Fondateur et directeur général
Cloud Best Practices Network

Joe McGillivray
Secrétaire du cabinet
Gouvernement du Yukon

Peter MacKinnon
Recteur
Université Athabasca

David Mitchell
Président
Forum des politiques publiques

Larry Murray
Président du conseil d'administration
Forum des politiques publiques

Karen Oldfield
Présidente-directrice générale
Halifax Port Authority [autorité portuaire d'Halifax]

Steve Orsini
Secrétaire du cabinet

Yves Ouellet
Secrétaire du Conseil et membre de la direction
Gouvernement du Québec

Vern Paetkau
Président du Conseil et membre de la direction
Literacy Victoria [organisme d'alphabétisation de Victoria]

Ann Pappert
Directrice générale
Ville de Guelph

Brenda Patterson
Directrice générale adjointe
Ville de Toronto

Yuen Pau Woo
Ancien président et chef de la direction
Fondation Asie Pacifique du Canada

Valerie Payn
Présidente et chef de la direction
Halifax Chamber of Commerce [chambre de commerce d'Halifax]

Joseph Pennachetti
Directeur général
Ville de Toronto

Susan Phillips
Rectrice, École de politiques et d'administration publiques
Université Carleton

Kerry Pond
Sous-ministre adjoint
Centre de formation au leadership
Ministère des services gouvernementaux et des services aux consommateurs
Gouvernement de l'Ontario

Luc Portelance
Président
Agence des services frontaliers du Canada

Shawn Porter
Associé
PwC Canada

Sandra Pupatello
Directrice
Développement commercial et marchés mondiaux
PwC Canada

Saad Rafi
Directeur général
Comité d'organisation des jeux panaméricains/parapanaméricains de Toronto 2015

James Rajotte
Député
Edmonton-Leduc

Ross Reid
Chef de cabinet du premier ministre
Gouvernement de Terre-Neuve et Labrador

Morris Rosenberg
Président
Fondation Trudeau

Yule Schmidt
Adjointe spéciale au cabinet
Gouvernement du Yukon

Georgina Steinsky-Schwartz
Présidente
GSS Logic Inc.

Owen Taylor
Associé
PwC Canada

Hilary Thatcher
Sous-ministre adjointe, Affaires autochtones
Gouvernement de l'Ontario

Ian Thompson
Éditeur adjoint
Halifax Chronicle Herald

Susan Tinker
Vice-présidente
Partnerships British [agence des partenariats de la Colombie-Britannique]
Columbia

Marc Tremblay
Directeur
Ressources humaines
Ministère de la culture et des communications
Gouvernement du Québec

Annette Trimbee
Rectrice
Université de Winnipeg

Stéphanie Trudeau
Vice-présidente
Gaz Métro

David Turpin
Recteur désigné
Université de l'Alberta

Mike Savage
Maire
Ville d'Halifax

Peter Wallace
Secrétaire du cabinet
Gouvernement de l'Ontario

Lori Wanamaker
Sous-solliciteur général
Gouvernement de la Colombie-Britannique

Doug Witherspoon
Directeur administratif
Collège Algonquin

James Wright
Ancien fonctionnaire
Diplomate canadien

Cynthia Yazbek
Directrice administrative
Employee Relations [relations avec les employés]
Public Service Commission [commission de la fonction publique]
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse

Glenda Yeates
Ancienne sous-ministre
Ministère de la santé
Gouvernement du Canada

Neil Yeates
Ancien sous-ministre
Ministère de l'immigration
Gouvernement du Canada

Sarah Young
Directrice et co-propriétaire
MT&L Public Relations

Susanna Zagar
Vice-présidente principale
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

David Zussman
Chaire Jarislowky
Université d'Ottawa



www.ppforum.ca
www.pwc.com/ca/agility

Le Forum des politiques publiques du Canada est une organisation non-gouvernementale indépendante qui se consacre à l'amélioration des gouvernements au Canada en favorisant le dialogue entre les secteurs public, privé et communautaire. Les membres du Forum, qu'ils soient issus de l'entreprise privée, des gouvernements fédéral, provinciaux ou territoriaux, d'organismes communautaires ou de syndicats, partagent l'idée qu'une fonction publique efficiente et efficace est importante pour assurer la compétitivité du Canada sur la scène internationale et la qualité de la vie à l'intérieur de nos frontières.

Mis sur pied en 1987, le Forum s'est forgé une réputation comme médiateur indépendant de confiance, capable de réunir un large éventail de parties concernées dans un débat productif. Son programme de recherche constitue une base neutre sur laquelle fonder la prise de décision collective. En faisant la promotion du partage d'information et de meilleurs liens entre les gouvernements et les autres secteurs, le Forum contribue à rendre les politiques de notre pays plus dynamiques, mieux coordonnées et plus adaptées aux changements et aux opportunités que nous réserve l'avenir.

© Forum des politiques publiques du Canada, 2015.

1405-130, rue Albert
Ottawa (ON) K1P 5G4
Tél : 1 613-238-7160
www.ppforum.ca

La valeur, selon vous

Nous mettons l'accent sur quatre groupes de services : Certification, Conseils, Transactions et Services fiscaux. Cependant, nous sommes d'avis que les produits et services standards ne sont pas toujours la solution appropriée. La façon dont nous utilisons nos connaissances et notre expérience dépend de ce que vous recherchez.

PwC Canada compte plus de 5 800 associés et employés, d'un océan à l'autre. Que vous soyez un client ou un membre de l'une de nos équipes, nous cherchons à approfondir nos relations avec vous et à créer de la valeur dans tout ce que nous faisons.

Pour commencer, nous aimerions faire connaissance avec vous. Vous parlez et nous vous écoutons. Ce que vous nous direz déterminera comment nous utiliserons notre réseau mondial composé de 195 000 personnes dans 157 pays — ainsi que leurs relations, leurs contacts et leur savoir-faire — pour vous aider à obtenir la valeur que vous recherchez.

Consultez www.pwc.com/ca pour en savoir plus.

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2015. Tous droits réservés. PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez notre site Web à l'adresse : www.pwc.com/structure. 3912-03 0715

