



Institut d'administration publique du Canada

**Rapport du Sondage 2007
conduit auprès des sous-ministres et
des directeurs municipaux**

Avril 2008

Rapport du Sondage de 2007 de l'IAPC conduit auprès des sous-ministres et directeurs municipaux

Sommaire

« Qu'est-ce qui vous tient éveillé la nuit ? » L'IAPC pose cette question aux hauts fonctionnaires (sous-ministres des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et directeurs généraux des municipalités) de partout au Canada depuis 1994. Le sondage a été conduit en direct et les questions ont été redéfinies et réorientées, ce qui s'est traduit par une augmentation de soixante-dix pour cent (70 %) du taux de réponses des sous-ministres (SM) et directeur municipaux (DM) dans l'ensemble du pays. Nous leur avons demandé de répondre à des questions de gestion, de compétences et de priorités en matière de nouvelles politiques gouvernementales. Nous leur avons également demandé s'ils recommanderaient le secteur public à un jeune et une majorité impressionnante (88 %) a répondu oui, elle recommanderait de travailler dans le secteur public.

Contexte et méthodologie

L'Institut d'administration publique du Canada sonde depuis de nombreuses années les sous-ministres et directeurs municipaux dans l'ensemble du Canada afin de déterminer leurs priorités et les grandes questions de préoccupations¹ auxquelles ils doivent faire face. En 2007, le sondage de l'IAPC auprès des SM et des DM portait sur des questions de gestion et d'administration publique, de politiques gouvernementales, d'efficacité organisationnelle et de compétences en gestion. Il comportait également une section permettant aux répondants de donner un aperçu de leur profil démographique et d'exprimer leurs points de vue sur l'IAPC.

Les résultats des sondages précédents, que l'IAPC publie chaque deux ans, portaient en particulier sur « Quatre principaux thèmes de gestion », à savoir : les ressources humaines et la gestion du savoir, la restructuration de l'État, les accords politiques et fiscaux, la prestation de service, la transparence et la mesure du rendement.

En 2007, l'IAPC a repensé le sondage auprès des SM/DM. Dorénavant accessible en direct, il permet de mieux analyser les priorités telles qu'exprimées par les répondants. Il invite également aux commentaires personnels et assure l'anonymat. Il compile un profil démographique des participants. Conçu de manière à accroître le taux de participation de ces hauts fonctionnaires très occupés, il est donc rapide et facile d'y répondre. Le nouveau sondage comprend en tout 42 questions (dont 17 sont en relation avec l'adhésion à l'IAPC et les services offerts) : la liste des questions de fond est disponible sous l'Annexe 1 et accessible sur le site <http://www.iapc.ca/SondagesdesSMsetDGs> de l'IAPC. Le sondage a été envoyé par courriel à quelque 400 SM et DM, et il y a eu 114 réponses.

¹ Les sondages précédents conduits en 1998, 2000, 2002 et 2004 sont accessibles à <http://www.iapc.ca/SondagesdesSMsetDGs>

Par ailleurs, l'IAPC a organisé un groupe de discussion de 25 sous-ministres qui s'est tenu durant le congrès annuel de l'IAPC à Winnipeg en 2007. Les résultats de cet atelier sont intégrés dans la présente analyse. La séance était animée par les professeurs Paul Thomas et Jacques Bourgault, qui ont tous les deux parlé de « L'évolution du rôle de sous-ministre » au cours du congrès.

Dans sa conférence² inaugurale Galimberti, le professeur Bourgault a déclaré que l'« On a assisté à la fin du 'spécialiste' qui conçoit des politiques. On demande à présent un intégrateur qui gère dans un contexte des imputabilités multiples. Le sous-ministre est le chef d'orchestre qui utilise au mieux ses instrumentistes... Il doit cependant savoir aussi combler les lacunes de la partition. »

Le sondage de 2007 comportait des questions au sujet des priorités en matière de politique et trois d'entre elles permettaient des réponses qualitatives. Pourquoi sonder les SM et les DM tous les deux ou trois ans ? Étant les hauts dirigeants de l'État, un nombre important de SM et de DM possèdent une expérience d'au moins vingt ans dans la fonction publique, touchent à divers portefeuilles et entretiennent des relations étroites avec les politiciens. Les personnes enquêtées sont intelligentes, bien informés sur le plan politique, chevronnées et curieuses. Elles ont l'habitude de voir la situation dans son ensemble et de prendre des décisions stratégiques dans de grands organismes. La transparence et la responsabilité politique font partie de leurs « règles d'engagement »³.

Autres sondages

IL y a un intérêt manifeste de nombreux organismes et institutions pour l'étude du profil des rangs supérieurs du gouvernement ou des perspectives et priorités des principaux décisionnaires. Notamment, la revue *Administration publique du Canada* et le Forum des politiques publiques publient des études sur la composition actuelle et nouvelle de cet important groupe d'administrateurs publics.

Dans l'édition de décembre 2007 de la revue, *Administration publique du Canada*, est paru un article de Bryan Evans, Janet Lum et John Shields, intitulé *Profiling of the public-service elite: A demographic and career trajectory survey of deputy and assistant deputy ministers in Canada*.⁴ Leur sondage auprès de 941 sous-ministres et sous-ministres adjoints des paliers de gouvernement fédéral, provincial et territorial, en 2006, a permis de brosser un tableau de ceux qui forme l'élite du gouvernement au Canada. L'analyse des données recueillies selon les sexes, les minorités visibles, l'identification autochtone, l'âge, l'éducation et l'expérience professionnelle a permis d'examiner le

² (Voir Conférence inaugurale Galimberti du Prof. Bourgault, août 2007, à http://www.iapc.ca/Galimberti_Lecture)

³ (Voir Donald Savoie, *Breaking the Bargain: Public Servants, Ministers, and Parliament*, Toronto : University of Toronto Press, 2003.)

⁴ *Administration publique du Canada*, (vol. 50, n° 4, hiver 2007, p. 609-634), Bryan Evans, Janet Lum et John Shields, "Profiling of the public-service elite: A demographic and career trajectory survey of deputy and assistant deputy ministers in Canada".)

progrès qui a été fait pour que les hauts dirigeants soient plus « représentatifs » de la population canadienne.

Le Forum des politiques publiques a également conduit une étude, *Leadership in the Public Service: Leaders, the Leadership Environment, and Canada's Public Service in the 21st Century*, d'André Côté (juin 2007) ; elle porte principalement sur qui sont les leaders, l'évolution de leur environnement politique et leurs nouvelles responsabilités.⁵

D'autres, notamment l'Institut de recherches en politiques publiques (IRPP) et PriceWaterhouseCoopers (PwC), ont délimité les priorités en matière de politiques des leaders et universitaires des secteurs public et privé (plus de détails à la page 9).

Le sondage de l'IAPC est particulier en ce sens qu'il s'adresse aux sous-ministres et directeurs municipaux de partout au pays et que les questions portent sur leurs priorités en matière de politique et de gestion. Les SM et DM sont informés sur le plan politique, mais restent neutres. Les questions que l'IAPC a posées touchent aux questions de gestion auxquelles font face tous les organismes du secteur public. Plusieurs chevauchent d'autres études, mais la perspective est pan-canadienne : elles mettent en valeur les points de vue qui sont propres aux administrations publiques locales, régionales et nationales.

Le secteur public au Canada

Le sondage commence par une question fondamentale : La population canadienne respecte-t-elle les fonctionnaires, leur fait-elle confiance et pense-t-elle qu'ils sont intègres ? Même si la plupart est d'accord (38 %), presque autant est neutre (35 %) et 27 % n'est pas d'accord. Ceci dit, encouragerait-elle à une jeune personne à faire carrière dans la fonction publique ? Une impressionnante majorité (88 %) a répondu oui.

Les répondants donnent ensuite une cote aux nouveaux domaines de préoccupation au cours des dix prochaines années : l'environnement est en tête comme étant la préoccupation la plus importante pour pratiquement tous les participants, suivi de la démographie, des soins de santé, de l'éducation, de la science et la technologie, et de la mondialisation économique.

Les changements dans le secteur public lui-même reçoivent également une cote : les questions de main-d'œuvre et de capacité fiscale sont identifiées clairement comme étant les plus importantes (à 97 et 93 %). Les autres questions sont presque autant importantes pour la plupart des répondants, 77 % d'entre eux ayant indiqué les nouvelles technologies et environ 70 % en ce qui a trait à la confiance dans les institutions publiques, à la participation des citoyens, et aux attitudes et aux valeurs.

⁵ http://www.ppforum.ca/common/assets/publications/fr/leadership_review_june07.pdf

Kevin G. Lynch, greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et Chef de la fonction publique, a également exprimé ses vues sur les priorités de la fonction publique en matière de gestion. Voir http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?Language=fra&Page=clerk-greffier&Sub=clerksspeeches&Doc=20080421_fra.htm

Les questions relatives à la main-d'œuvre continuent d'être une préoccupation comme dans les sondages précédents de l'IAPC où les questions de ressources humaines (recrutement, maintien en poste, retraite) étaient la plus grande priorité.

Dans leurs commentaires, les répondants ont ajouté d'autres préoccupations naissantes dans le secteur public, à savoir :

- L'importance de répondre aux besoins des citoyens habitant dans les régions rurales « étant donné l'ampleur du territoire et du fait que les collectivités sont éloignées et étendues ». Les baby boomers qui se mettent à la retraite et vont vivre dans les régions rurales s'attendent à recevoir des services (de qualité supérieure). Les SM et les DM ont indiqué que « le gouvernement électronique, les différents modes de prestation de service et les nouvelles technologies » pourraient être utilisés.
- « Les gouvernements devront trouver différents modes de prestation de service compte tenu des défis démographiques et de la pénurie de main-d'œuvre. » À mesure que la main-d'œuvre canadienne vieillit, les citoyens plus âgés nécessiteront un plus grand nombre de services de la part du gouvernement qui est lui-même préoccupé par le manque naissant de personnel dirigeant. »
- L'équilibre vie professionnelle-personnelle est une question de préoccupation pour tous les employeurs du secteur public : comment attirer et retenir le personnel de valeur, et lui assurer un milieu de travail stimulant et intéressant tout en respectant sa vie personnelle et ses priorités. Cette question prendra encore de l'importance « étant donné la diminution du nombre de personnes pour effectuer le travail ».
- La question de la diversité accrue de la main-d'œuvre est également soulevée : le secteur public regroupe des travailleurs jeunes et moins jeunes de diverses origines dont le style de travail, les premières langues et les besoins en matière d'éducation et de perfectionnement professionnel sont différents. Les sous-ministres désirent utiliser efficacement cette diversité afin d'enrichir l'environnement du secteur public, mais ils voient également cette réserve variée de travailleurs comme un nouveau défi pour les gestionnaires.
- L'importance de relever la confiance et le respect des citoyens à l'égard de la fonction publique professionnelle et des institutions publiques ainsi que d'établir un système politique efficace sont d'autres préoccupations. Les SM et DM sont concernés par le moral des employés au sein de la fonction publique, le juste équilibre dans les compétences et l'expertise afin de bien gouverner, et le maintien en fonction des employés qui possèdent l'expérience appropriée pour assurer sans difficulté la relève alors qu'une génération de fonctionnaires plus âgés se retire.

Les SM et les DM sont très sensibles à la démographie actuelle du secteur public : environ 60 % des fonctionnaires fédéraux ont plus de 45 ans. Les cadres supérieurs du secteur public devront embaucher un personnel plus jeune, le former de manière à ce qu'il soit apte à gérer des ressources humaines et des projets, et le préparer à assumer des fonctions de leadership très rapidement. Les cheminements de carrière des nouvelles recrues seront très différents de ceux des sous-ministres et directeurs généraux : il y aura des pressions et des obstacles sur le parcours.

Parmi les questions particulières de politiques gouvernementales qu'ils considèrent les plus importantes, les répondants ont mentionné :

- Le changement climatique : le rôle du secteur public dans ce défi de taille sera crucial et « les gouvernements seront le point de mire du public réfractaire. »
- La croissance économique, la productivité, la concurrence et l'autosuffisance : les citoyens comptent sur les gouvernements pour conserver une économie croissante et stable durant les changements dans les marchés, les événements dans le monde et « malgré le recours du Canada au commerce américain. »

Au cours de la discussion avec les sous-ministres, une autre question d'ordre politique a été soulevée : les questions autochtones et l'exercice des pouvoirs par les Autochtones. Les questions touchant les Premières nations, les pressions de la population et le besoin urgent d'un apport de services et de solutions du secteur public en vue de contribuer au succès de cette collectivité en pleine croissance, concernent beaucoup les sous-ministres. D'après le recensement de 2006, la population autochtone du Canada est actuellement de 1 172 790 de personnes qui s'identifient comme étant Première nation, Métis ou Inuit. Presque la moitié de tous les Autochtones est âgée de 24 ans ou moins (comparé à 31 % de la population non autochtone). Les sous-ministres disent que ces jeunes représentent notre avenir et que les défis qu'il faudra relever les inquiètent, de même que les délais requis pour mettre en œuvre des programmes appropriés à mesure que la collectivité autochtone s'agrandit. La question est de savoir s'il est possible d'y parvenir à temps. Les progrès en ce sens sont d'une lenteur frustrante, mais les sous-ministres s'engagent à trouver des solutions sur le plan des politiques à suivre.

On remarque que les sous-ministres et les directeurs généraux n'ont pas fait cas de plusieurs grandes questions de politiques gouvernementales, notamment les questions de déficit d'infrastructure actuel, de sécurité nationale et mondiale, d'intéressement des citoyens et de déficit démocratique.

Les principales préoccupations identifiées correspondent aux questions soulevées dans d'autres récentes études nationales des grandes priorités. L'Institut de recherches en politiques publiques (IRPP) a publié, en octobre 2007, son *Projet sur les priorités canadiennes* qui inclut une longue liste des priorités et défis politiques à relever (capital humain, changements climatiques, ressources naturelles, vieillissement démographique, sécurité économique, santé et bien-être, productivité, commerce et mondialisation). Les

universitaires et leaders publics se sont plaints que les changements climatiques sont un problème crucial qui exige une attention immédiate, avec une taxe sur les hydrocarbures comme première recommandation sur le plan des politiques.

Le 11^e sondage mondial annuel de Price WaterhouseCooper auprès des PDG (présenté au Forum mondial de Davos, Suisse, en janvier 2008) prend également à partie les mesures d'atténuation du changement climatique afin de prévoir les risques et les débouchés pour les entreprises ainsi que pour la société civile et l'État.⁶

Efficacité organisationnelle

La série de questions suivantes portent sur les organismes des SM et des DM et touchent à l'engagement du personnel, à l'équilibre entre l'innovation et le risque, aux valeurs et aux règles des organismes.

Un nombre impressionnant de répondants pensent que leur organisme engage et motive le personnel, mais ils ne sont pas aussi sûrs que leur personnel et leurs gestionnaires soient du même avis (68 %) malgré la formation qui leur est offerte dans ce domaine (72 %). Afin d'améliorer les résultats à la satisfaction des citoyens, les organismes du secteur public doivent établir un équilibre entre l'innovation et le risque considéré. Même si la plupart des répondants comprennent la gestion du risque, plus de la moitié pensent que leur personnel « se concentre plus sur les erreurs à éviter que sur les résultats et le rendement à réaliser. » La plupart d'entre eux pensent qu'ils dirigent un organisme axé sur les valeurs, mais pratiquement la moitié croient qu'ils dirigent un organisme axé sur les règles.

Au cours des discussions, plusieurs sous-ministres ont indiqué que la prolifération de règles au sein du gouvernement a mis en veilleuse l'innovation et toute motivation à vouloir prendre des risques. Ils pensent qu'une ambiance rigide dominée par les règles peut conduire à des coûts plus importants et avoir des répercussions sur la prestation efficace des programmes, en particulier les programmes impliquant tous les ordres de gouvernement, et le secteur public élargi. Cette ambiance dominée par les règles, et défavorable à l'innovation et la prise de risques, n'est pas un lieu de travail qui va attirer les meilleurs et les plus fins parmi les nouveaux professionnels dans un avenir où l'on prévoit un manque de main-d'œuvre. Le professeur Thomas, faisant partie de la discussion, a cité l'ancien vice-président des États-Unis, « L'erreur est humaine, le blâme est politique [Trad.]. » Les sous-ministres n'ont pas désapprouvé. Plusieurs ont parlé de leurs expériences lorsqu'ils se présentent devant les comités parlementaires et de la nature personnelle des échanges (et du blâme).

Évaluation du rendement, imputabilité, innovation et risque

Cette partie du sondage porte sur les outils et méthodes de gestion utilisés dans le secteur public qui devient de plus en plus complexe. Les deux tiers des répondants indiquent

⁶ Voir

[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/3E7B6C576E346D09852573D80001447E/\\$File/18883_CEO_Summary_Canada.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/3E7B6C576E346D09852573D80001447E/$File/18883_CEO_Summary_Canada.pdf))

qu'ils utilisent la saine gestion du risque pour informer leurs décisions, leurs évaluations et leurs activités. Au sujet de la question d'imputabilité, environ 85 % répondent que le personnel n'est pas tenu responsable des projets qui échouent sans qu'il y ait faute de sa part.

L'élaboration et la planification de politiques horizontales sont des activités de plus en plus courantes parmi les portefeuilles, les secteurs de compétence, les organismes non gouvernementaux et les groupes d'intérêt. « Tout n'est-il pas horizontal ? » ont demandé les SM lors de l'atelier tenu en 2007. Pratiquement la totalité des répondants indiquent que les organismes appuient le personnel qui travaille horizontalement. Les problèmes complexes, les multiples bailleurs de fonds, les divers intervenants requièrent des approches horizontales pour mener à bonne fin les activités du secteur public. Les agences, conseils et commissions (ACC) font partie de cet ensemble complexe du secteur public pour pratiquement tous les répondants, avec environ 59 % ayant des cadres de responsabilisation, des rôles et des responsabilités clairement définis. Selon 44 % des répondants, les cadres des ACC tiennent compte de leur culture organisationnelle ainsi que d'un processus de conformité simplifié.

En d'autres mots, le travail horizontal dans le secteur public exige une grande prise de conscience, une formation et un soutien au personnel. Toutefois, pour les agences, on n'a pas tenu autant compte de cadres clairs adaptés à leurs culture, ressources, mandats ou capacité de conformité.

Les mesures de rendement ont porté essentiellement sur deux questions : La direction utilise-t-elle cette information pour prendre des décisions ? Les mesures de rendement font-elles partie de tous les contrats de performance ? Deux tiers des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord que les renseignements provenant des mesures de rendement informent la direction dans ses décisions. Toutefois, 20 % sont neutres sur cette question et 17 % ne sont pas d'accord.

Les cadres de mesure et d'évaluation du rendement (et le montant énorme de travail qu'ils nécessitent) sont bien acceptés, mais ils ne garantissent pas que les données recueillies sont toujours utilisées dans les prises de décision.

Les cadres de mesure du rendement servent également dans les contrats de performance. Cela est appuyé par deux tiers des répondants (qui sont d'accord ou tout à fait d'accord) tandis que 19 % sont neutres et 14 % ne sont pas d'accord.

Personnel politique

Il est ensuite demandé si « le personnel politique comprend clairement son rôle et celui de la fonction publique ». La majorité (44 %) des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord, et 34 % ne sont pas d'accord. On leur demande également s'ils peuvent bénéficier d'une formation en administration publique et d'une formation sur le rôle du personnel politique par rapport au rôle de la fonction publique. Une grande majorité (89 %) est tout à fait d'accord ou d'accord. Une majorité (54 %) est tout à fait d'accord ou d'accord qu'un code de conduite pour le personnel politique est nécessaire. À la question

de savoir si le personnel « entrave les communications » entre les hauts fonctionnaires et les élus, 55 % des répondants ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord.

Le Sommaire exécutif de l'IAPC, *Working with Political Staff at Queen's Park: Trends, Outlooks and Opportunities* [Collaborer avec le personnel politique à Queen's Park : Tendances, perspectives et débouchés], de Patrice Dutil (Juin 2006), traite, dans le cadre d'une table ronde, des expériences des anciens employés des cabinets ministériels et sous-ministres. Les participants à la table ronde ont proposé un recrutement, une formation et une orientation mieux appropriés pour le personnel politique ainsi qu'un éventuel « Code de conduite ».⁷

Dans le groupe de réflexion, les sous-ministres ont décrit leur rôle comme étant un tampon ou une interface entre le personnel politique et leur ministère. Ils ont appuyé la formation des employés des cabinets ministériels, qui sont souvent jeunes et inexpérimentés.

Les adjoints politiques des ministres ont des horaires mouvementés et restent dans leur poste un ou deux ans au plus. Les possibilités de formation sont donc minimales. Les sous-ministres pensent qu'il est essentiel d'avoir de bonnes relations de travail avec le chef du cabinet, l'adjoint de direction et le directeur des communications, leur but commun étant d'aider le ministre à réaliser son programme. Les sous-ministres admettent que le personnel politique doit posséder des compétences particulières pour lire le climat politique, participer aux décisions autonomes et savoir déléguer. Leur perspective partisane est un complément aux conseils politiques considérés.

Questions de gestion

Les cinq principales questions de gestion sont clairement :

- Le leadership
- L'évaluation des programmes et des politiques
- La gestion de projets
- L'élaboration des politiques avec l'intéressement du public
- La gestion collective

La conception, l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques et des programmes, les communications et la gestion des groupes d'intérêt sont également considérées comme étant des questions très importantes.

Au cours de l'année à venir, les SM et DM ont indiqué qu'ils se concentreront d'abord et avant tout sur :

- Le leadership
- La gestion du rendement
- La gouvernance
- L'imputabilité

⁷ Voir Sommaire exécutif de l'IAPC à http://www.ipac.ca/Executive_Briefs_PolStaff

D'autres études, notamment l'étude de KPMG auprès des PDG, mentionnent nombre de ces questions et préoccupations en matière de gestion, ainsi que celle de savoir si le personnel peut diriger efficacement, gérer des projets d'envergure complexes, administrer des cultures variées, rapprocher divers groupes de travail.

Le leadership axé sur les résultats des sous-ministres et des directeurs municipaux est mis en vue, se faisant de plus en plus l'examen critique du public et du personnel politique. Il peut être exposé en première page des journaux, tenu responsable devant le Comité des comptes publics ou le Conseil municipal, ou cité par le Vérificateur général. Il n'est pas étonnant de voir une prise de conscience accrue du bon leadership ainsi que de la mesure du rendement et de l'imputabilité, et un plus grand nombre d'instruments de gestion servant à analyser les résultats. Les questions d'innovations, de transitions, d'éthique et de valeurs sont importantes, mais elles le sont approximativement la moitié moins que les autres questions. Pourtant, les innovations sont indispensables pour faire avancer le progrès, accroître l'efficacité et même attirer et retenir le personnel enthousiaste, inventif et productif.

Qui sont les SM et DM auprès desquels l'IAPC a conduit son sondage ?

Tel que mentionné dans l'introduction, le sondage de l'IAPC a été envoyé à plus de 400 sous-ministres et directeurs municipaux fédéraux, provinciaux et territoriaux des principales villes du Canada. Il y a eu en tout 114 réponses. Trois quart des répondants ont plus de cinquante ans et 65 % sont des hommes ; 42 % ont assumé les fonctions de SM/DM pendant au moins cinq ans ; 71 % comptent plus de vingt ans de service dans la fonction publique. De plus amples renseignements sur les répondants, leur éducation et leur expérience professionnelle ainsi que d'autres aspects de leurs profils, sont disponibles dans la Présentation du Sondage 2007 sur le site de l'IAPC (voir ci-dessous).

Étapes suivantes

Il est une tradition de l'IAPC de sonder les SM et les DM chaque deux ans. Toutefois, ces fonctionnaires très occupés ne peuvent guère passer plus que quelques minutes à cet instantané de leurs préoccupations et priorités. Et pourtant, le nombre de répondants au sondage de 2007 a été plus élevé que pour celui de 2004. L'IAPC continuera cet exercice (le prochain étant prévu en 2009) et le complétera de petits questionnaires dirigés plus fréquents, afin d'aller au-delà de résultats rapides et sommaires.

Autres renseignements

Les questions posées dans le cadre du Sondage IAPC 2007 auprès des SM et DM sont incluses dans l'Annexe 1.

Un présentation PowerPoint des données est également disponible sur le site de l'IAPC <http://www.iapc.ca/SondagesdesSMsetDGs>

Annexe 1

Sondage 2007 de l'IAPC auprès des sous-ministres et directeurs municipaux : Questions

Section A : La fonction publique au Canada

Les Canadiennes et Canadiens dépendent des fonctionnaires de tous les ordres de gouvernement et apprécient les services publics qu'ils reçoivent. Toutefois, la confiance de la population à l'endroit de la fonction publique s'est peut-être dégradée et les jeunes ne semblent pas être intéressés à faire carrière dans le secteur public. Une plus grande attention est accordée à la responsabilisation du fait que les citoyens, les médias et les politiciens exigent de meilleurs résultats de la part du secteur public.

1. La population respecte les fonctionnaires, leur fait confiance et pense qu'ils sont intègres.
2. J'encouragerai une jeune personne à faire carrière dans la fonction publique.
3. Au cours des dix prochaines années, le secteur public sera très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Veuillez donner une cote à ces nouveaux domaines de préoccupation en politique publique :
 - a) Environnement
 - b) Démographie
 - c) Science et Technologie
 - d) Attitudes et Valeurs
 - e) Mondialisation économique
 - f) Confiance dans les institutions publiques
 - g) Soins de santé
 - h) Éducation
4. Veuillez donner une cote à ces domaines de préoccupation pour les organismes du secteur public. Veuillez donner une cote à ces domaines de préoccupation :
 - a) Capacité fiscale
 - b) Main-d'œuvre
 - c) Nouvelles technologies
 - d) Participation des citoyens/gouvernance de collaboration
5. Veuillez ajouter tous commentaires concernant d'autres domaines de préoccupation, en particulier au sein de votre secteur de compétence.

Section B : Efficacité organisationnelle

L'efficacité d'un organisme est un produit de nombreux facteurs : ressources appropriées, mandat clair, personnel engagé, compétent et motivé, culture encourageant la créativité et l'innovation. L'optimisation et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle requièrent également des capacités de leadership, de la formation et une prise de conscience de la responsabilisation à l'égard des résultats.

1. Mon organisme engage du personnel pour en accroître l'efficacité et l'engagement.
2. Mes collègues seraient également d'accord à ce que notre organisme engage du personnel à tous les niveaux pour en accroître l'efficacité et l'engagement
3. La formation des gestionnaires inclut l'engagement et la motivation du personnel.
4. Les dirigeants et les gestionnaires de niveau supérieur comprennent la question d'équilibre entre l'innovation et le risque.
5. Le personnel à tous les niveaux se concentre plus sur les erreurs à éviter que sur les résultats et le rendement à réaliser.
6. Mon organisme est axé sur les valeurs.
7. Mon organisme est axé sur les règles.

Section C : Évaluation du rendement, Imputabilité et Innovation et Risque

L'évaluation du rendement et l'imputabilité sont les pierres angulaires de la gestion et la prise de décision efficaces. Des cadres de gestion du rendement et de responsabilité peuvent être utilisés pour assurer que les objectifs individuels correspondent aux objectifs de l'organisme, qui, à leur tour, correspondent aux objectifs stratégiques de l'ensemble du gouvernement. De même, il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre le risque et le contrôle pour innover, créer et réaliser les objectifs et la mission de l'organisme.

1. La gestion du bon risque est utilisée dans mon organisme dans le cadre des processus décisionnels, des évaluations et de toutes les autres activités.
2. Mon organisme n'empêche pas le personnel associé à des projets qui échouent (sans qu'il y ait faute de leur part) de se lancer dans de nouvelles initiatives.
3. Mon organisme appuie le personnel qui travaille horizontalement dans différents domaines, avec d'autres secteurs de compétence, organismes non gouvernementaux (ONG) et intervenants.
4. Mon organisme travaille par le truchement d'une approche hybride du service au public, utilisant les agences, conseils et commissions. Nos cadres de responsabilité, rôles et responsabilités sont clairs.
5. Les cadres de responsabilité et les évaluations du rendement tiennent compte des cultures internes des partenaires et simplifient le processus de conformité.
6. Les mesures du rendement servent à la direction à prendre des décisions.
7. Les mesures du rendement font partie de tous les contrats de performance. Nous sommes tous responsables d'atteindre les meilleurs résultats pour satisfaire les citoyens.

Section D : Fonction publique et Personnel politique

Le personnel politique et les fonctionnaires dialoguent constamment entre eux, mais ils ont des sphères d'influence et d'action ainsi que des rôles différents au sein du gouvernement.

1. Le personnel politique comprend clairement son rôle et celui de la fonction publique.
2. Une formation serait bénéfique au personnel politique afin qu'il comprenne mieux son rôle et celui de la fonction publique.
3. Le personnel politique dans mon secteur de compétence a besoin d'un « Code de conduite » dans lequel son rôle serait clairement défini.
4. Le personnel politique entrave les communications entre les hauts fonctionnaires et les élus.

Section E : IAPC – Compétences

1. Ce qui suit est une liste de compétences en gestion. Veuillez cocher toutes celles que votre organisme devrait prendre en compte :

a. Élaboration des politiques et concertation publique	Oui	Non
b. Gestion de projet	Oui	Non
c. Gestion horizontale / collective	Oui	Non
d. Contrats : spécifications écrites et gestion	Oui	Non
e. Gestion de l'approvisionnement	Oui	Non
f. Infrastructure et gestion des biens	Oui	Non
g. Gestion de grands projets de TI	Oui	Non
h. Conception et élaboration de programme	Oui	Non
i. Communications, commercialisation et gestion des grands dossiers	Oui	Non
j. Gestion et analyse financière	Oui	Non
k. Analyse économétrique	Oui	Non
l. Application des politiques et des programmes	Oui	Non
m. Évaluation des programmes et des politiques	Oui	Non
n. Gestion des intervenants	Oui	Non