



***Objectif 2020 :
Bâtir ensemble la fonction publique de demain***

Peter Edwards

Secrétariat national pour
Objectif 2020,
Gouvernement du
Canada

Adam Fritz

Secrétariat national pour
Objectif 2020,
Gouvernement du
Canada

John Kehoe

École de la fonction
publique
du Canada,
Gouvernement du
Canada

**Quatrième conférence annuelle de l'Association canadienne des programmes en
administration publique (ACPAP) sur la gestion publique : La gestion publique en
théorie et en pratique**

25 mai 2015

Résumé

Lancée en 2013 par le greffier du Conseil privé, Objectif 2020 constitue la première initiative de transformation en son genre, qui vise à changer fondamentalement la façon dont la fonction publique du Canada exécute ses activités au XXI^e siècle. L'initiative Objectif 2020 présente la vision pour « Une fonction publique de niveau mondial outillée pour servir le Canada et les Canadiens maintenant et dans l'avenir ». Pour la première fois en cette ère des médias sociaux, cette initiative sollicite la participation directe des fonctionnaires en vue de transformer la fonction publique fédérale à long terme. Le présent document examine le cheminement de l'initiative Objectif 2020 à ce jour, plus particulièrement (1) les traits distinctifs de l'initiative par rapport aux efforts de renouvellement antérieurs de la fonction publique, (2) les leçons apprises et confirmées tout au long des deux premières années de l'initiative et (3) les réflexions sur les changements apportés à grande échelle à la culture organisationnelle. Rédigé sous la forme d'une étude de cas, le présent document s'inspire des études disponibles, des dossiers découlant de l'initiative de son lancement jusqu'à ce jour, des commentaires formulés dans le cadre du processus de mobilisation et des entrevues avec des acteurs clés en vue de tirer des leçons qui pourraient également s'appliquer plus généralement à la théorie et à la pratique en gestion publique. Dans le contexte mondial actuel marqué par l'incertitude et la concurrence, la qualité de vie au Canada et la situation du pays dépendent d'une fonction publique fédérale solide et très performante. Le présent document démontre qu'Objectif 2020 est une initiative d'une envergure sans précédent, qui tire profit des nouvelles technologies et favorise la discussion au sein des groupes locaux afin d'habiliter les employés de l'ensemble de la fonction publique fédérale à adhérer aux changements et de relever les défis à venir.

Table des matières

Résumé.....	i
1. L'histoire d'Objectif 2020	1
2. Les origines d'Objectif 2020	1
3. Une vision pour la fonction publique du Canada	4
3.1 Vision et principes	4
3.2 Gouvernance.....	5
4. Approche globale.....	6
4.1 Tirer des leçons des efforts de réforme antérieurs.....	6
4.2 Événements clés	7
4.3 Approche en matière de mobilisation.....	10
5. Apprendre à faire les choses différemment.....	12
5.1 Facteurs distinctifs.....	12
5.2 Leçons retenues.....	13
6. Changement de culture	17
7. La route à suivre	19
Annexe 1 : Thèmes et tendances dégagés à partir des rapports provisoires produits au sujet d'Objectif 2020 à l'automne 2013.....	20
Annexe 2 : Initiatives horizontales énoncées dans le rapport <i>Destination 2020</i>.....	26

1. L'histoire d'Objectif 2020

Comptant plus de 260 000 employés, la fonction publique du Canada est l'employeur le plus important au pays, englobant plus d'une centaine de ministères et organismes¹ fournissant des services importants aux Canadiens – des prestations de Sécurité de la vieillesse et d'assurance-emploi à la protection de la souveraineté du Canada et au soutien offert aux familles canadiennes pour leur permettre d'épargner en prévision de l'éducation supérieure de leurs enfants. La fonction publique fédérale a la responsabilité de réglementer la salubrité des aliments et la sécurité des médicaments, d'entreprendre des projets de recherche et développement afin de protéger notre environnement commun, de promouvoir les intérêts nationaux du Canada dans le monde entier et d'élaborer des politiques économiques, commerciales et énergétiques, et il ne s'agit là que de quelques-unes de ses nombreuses obligations. Chaque jour, les fonctionnaires fédéraux contribuent à améliorer la vie des Canadiens. Pour assurer l'excellence de la fonction publique, il faut continuellement réfléchir à la façon dont cette administration peut demeurer à la fois pertinente et très performante. L'initiative Objectif 2020 a été conçue pour répondre à de telles questions.

L'histoire d'Objectif 2020 repose sur le leadership à tous les niveaux. Au tout début, les hauts dirigeants ont pris conscience du fait que de nombreux facteurs de changement mettaient à rude épreuve la capacité de la fonction publique de remplir son mandat qui consiste à fournir un service d'excellence. Ensuite, des milliers d'employés de partout au pays se sont mobilisés pour trouver des façons de bâtir une fonction publique de classe mondiale outillée pour servir le Canada et les Canadiens, maintenant et à l'avenir.

Le présent document raconte l'histoire de l'initiative d'Objectif 2020 de l'intérieur : son origine, son évolution et les perspectives d'avenir. Ce faisant, on y examine les leçons apprises au fil des efforts de renouvellement de la fonction publique, qui s'étalent sur des dizaines d'années, et on y montre comment Objectif 2020 a permis de renouveler la façon de modeler le changement de culture organisationnelle à grande échelle dans le secteur public.

2. Les origines d'Objectif 2020

Le monde continue d'évoluer rapidement, ce qui nous oblige à remettre en question nos méthodes de travail actuelles. Partout dans le monde, les organisations des secteurs public et privé examinent de nouvelles façons de travailler pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs activités². La fonction publique du Canada ne fait pas exception.

Alors que des discussions au sujet de ces questions se seraient déroulées dans divers forum de la fonction publique au cours des années, entre novembre 2011 et mai 2012, le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique³ a travaillé en partenariat avec le

¹ Ministère de la Justice Canada, *Loi sur la gestion des finances publiques*, annexes I, IV et V, *Lois révisées du Canada*, ch. F-11, 1985 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-11/>>.

² Voir, par exemple, Evert Lindquist, « From Rhetoric to Blueprint: The Moran Review as a Concerted, Comprehensive and Emergent Strategy for Public Service Reform », *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, n° 2 (2010), p. 115-151.

³ Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique a dirigé le programme de renouvellement et a conseillé le greffier du Conseil privé en ce qui a trait aux priorités axées sur l'avenir. En collaboration avec l'ensemble des sous-ministres, le Comité s'est efforcé d'intégrer les initiatives de renouvellement aux activités du gouvernement pour s'assurer que l'excellence et le leadership à tous les niveaux étaient reflétés au sein de la fonction publique.

Bureau du Conseil privé, Horizons de politiques Canada et l'École de la fonction publique du Canada pour examiner les changements se produisant à l'échelle nationale et internationale et pouvant avoir des répercussions considérables sur la fonction publique au cours des décennies à venir. Cet examen a mené à un exercice de prospective fondé sur des analyses documentaires et des discussions avec plus de 40 éminents intellectuels du milieu universitaire et des secteurs privé et public, notamment des spécialistes nationaux et internationaux de l'administration publique, des fonctionnaires retraités ou actuels, des universitaires et des groupes de réflexion.

L'exercice de prospective avec les sous-ministres explorait les principaux facteurs contribuant à la redéfinition radicale de la fonction publique, à la remise en question des méthodes de travail actuelles et aux répercussions sur la prestation des services aux Canadiens. Ces facteurs sont, notamment, les suivants :

- **La mondialisation croissante, la complexité des enjeux et l'interdépendance**
Le changement s'accélère. Il y a un nombre grandissant d'acteurs dont les valeurs, les exigences et les intérêts varient, qui souhaitent jouer un rôle déterminant qui, autrefois, était joué uniquement par les gouvernements.
- **L'accélération des progrès technologiques**
Internet et les communications mobiles changent le quotidien, la façon de travailler et le fonctionnement des entreprises; cela a pour effet de hausser les attentes envers le gouvernement quant à la prestation de services électroniques facilement accessibles d'un simple clic par les Canadiens.
- **Les changements démographiques**
L'évolution constante de la composition de la société canadienne a une incidence sur les attentes, les valeurs et les demandes de services; de plus en plus, on réclame des services plus réactifs et mieux adaptés.
- **Des exigences accrues en matière de responsabilisation et d'obtention efficace de résultats**
Les citoyens s'attendent à ce que leur gouvernement dépense selon ses moyens, fasse preuve d'ouverture et de transparence, et communique tout renseignement pertinent.
- **Les nouvelles attentes de l'effectif en ce qui a trait au travail et au milieu de travail**
Les employés souhaitent des méthodes de travail plus performantes et plus souples pour servir le gouvernement et les Canadiens plus efficacement, et ils requièrent les outils et les technologies pour le faire.

L'étude prospective a ensuite porté sur l'interaction entre ces facteurs de changement et le système de la fonction publique afin de déterminer les conséquences potentielles. Six grands secteurs de changement ayant des conséquences importantes ont été répertoriés et examinés en profondeur, ce qui a mené aux constatations suivantes :

- **Gouvernance en réseau**
La complexité des enjeux et la capacité accrue d'autres intervenants à créer une valeur publique incitant la fonction publique à travailler davantage en collaboration avec les autres en vue d'atteindre efficacement ses objectifs stratégiques.

- **Marché surchargé des politiques**
La prolifération des contributions de sources variées oblige la fonction publique à redéfinir son rôle et à réconcilier des perspectives multiples et souvent contradictoires.
- **Renforcement de l'innovation, de l'apprentissage et des connaissances**
La nécessité de donner un sens et de s'adapter à un environnement complexe, en constante mutation et de plus en plus collaboratif oblige la fonction publique à développer de nouvelles compétences, à expérimenter et à innover.
- **Prestation des services**
Il est de plus en plus impératif de personnaliser les services et de les fournir d'une manière plus intégrée, de s'adapter aux nouvelles méthodes de prestation et de collaborer avec les autres lorsque cela permet d'améliorer l'efficacité des services.
- **Motivation et leadership**
Les facteurs comme le but, l'autonomie, l'influence et l'apprentissage seront d'une grande importance pour l'effectif de plus en plus diversifié de demain. En conséquence, les employés auront besoin d'un milieu de travail fondé sur l'habilitation et le soutien et les dirigeants devront favoriser un tel environnement, gérer la diversité et travailler en collaboration avec les autres.
- **Institutions publiques, valeurs et relations avec le gouvernement**
Même si ses valeurs ne changeront pas, la fonction publique devra répondre à une demande d'ouverture et de transparence de plus en plus importante, mettre en place des mécanismes de responsabilisation adaptés à un environnement collaboratif et collaborer avec le gouvernement, le Parlement et les citoyens pour redéfinir son rôle en constante évolution.

Dans l'ensemble, l'exercice de prospective et les études connexes ont permis de déterminer que les facteurs de changement répertoriés contribueront au remaniement de la conception organisationnelle et des fonctions essentielles de la fonction publique (p. ex. élaboration des politiques, exécution de programmes, prestation de services, réglementation et gestion). Les participants à l'étude s'entendaient pour dire que le statu quo n'est plus une option envisageable et que la fonction publique avait un rôle crucial à jouer dans le processus visant à repenser son fonctionnement et à maintenir sa légitimité, son autorité et sa pertinence. Il a été reconnu que la fonction publique avait les responsabilités suivantes :

- envisager des façons de tirer profit des réseaux et des partenariats pour offrir des conseils stratégiques judicieux, concevoir des programmes efficaces et améliorer les services offerts à la population canadienne;
- trouver des moyens d'encourager convenablement l'innovation et la prise de risques;
- perfectionner les aptitudes et les compétences en leadership nécessaires pour mettre à profit les meilleurs talents et les idées les plus brillantes.

L'initiative Objectif 2020 est née de ces discussions.

3. Une vision pour la fonction publique du Canada

3.1 Vision et principes

S'inspirant de ces recherches et de ces discussions, les hauts dirigeants ont élaboré un énoncé de vision provisoire pour la fonction publique. La Communauté nationale des gestionnaires et le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux ont ensuite été consultés à propos de cet énoncé de vision afin de s'assurer qu'il répondait aux besoins et qu'il avait l'appui de ces communautés horizontales clés, dont les membres représentent l'avenir de la fonction publique. La vision provisoire qui a résulté a été présentée à tous les employés en juin 2013 afin d'obtenir leurs commentaires.

L'initiative Objectif 2020 a permis aux fonctionnaires d'amorcer une discussion au sujet d'une vision intitulée « **Une fonction publique de niveau mondial outillée pour servir le Canada et les Canadiens maintenant et dans l'avenir** ». L'objectif est de reconnaître que la fonction publique dispose d'un effectif de haut calibre travaillant de concert avec les citoyens, utilisant intelligemment les nouvelles technologies et produisant les meilleurs résultats possible au moyen de processus, de structures et de systèmes efficaces, interreliés et adaptables. L'objectif premier est d'améliorer la vie de nos concitoyens et d'assurer un avenir prospère pour notre pays.

La vision est guidée par quatre principes, comme il est indiqué dans le document *Objectif 2020 – Un point de départ : connaître votre opinion*⁴, qui contribue à examiner les méthodes de travail dans la fonction publique fédérale :

- **Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration** qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public.
- **Une approche pangouvernementale** qui améliore la prestation de services et permet d'optimiser les ressources.
- Un milieu de travail moderne qui **utilise intelligemment les nouvelles technologies** pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle.
- **Un effectif compétent, confiant et très performant** qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays.

Au lancement de l'initiative Objectif 2020, les fonctionnaires ont été invités à réfléchir à la signification qu'avaient pour eux la vision et les principes par rapport à leur travail. Plus de 110 000 fonctionnaires ont répondu à cet appel, participant activement aux activités de mobilisation pour Objectif 2020 durant les huit premiers mois de l'initiative⁵. Tout au long de cette période, les fonctionnaires ont affirmé haut et fort qu'ils étaient d'accord avec la vision et les principes pour Objectif 2020, qu'ils souhaitaient réaffirmer leur engagement ferme à servir la

⁴ Greffier du Conseil privé, *Objectif 2020 – Un point de départ : connaître votre opinion*, juin 2013 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pagelD=349>>.

⁵ Greffier du Conseil privé, *Destination 2020*, mai 2014 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pagelD=378>>.

population et qu'ils souhaitent que des mesures concrètes soient prises à la suite du processus de mobilisation⁶.

3.2 Gouvernance

Tirant ses origines d'un comité d'administrateurs généraux, la gouvernance de l'initiative a toujours été structurée de façon à assurer une approche collaborative dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre de l'initiative (voir la figure 1). Cette approche a été renforcée par les recommandations du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre dans son septième rapport au premier ministre⁷, qui présentait les conclusions suivantes :

« La mobilisation des employés est essentielle. Si les fonctionnaires savent dans quelle voie s'engage leur institution, ils emboîteront volontiers le pas. »

Le Conseil de gestion et de renouvellement de la fonction publique⁸, un comité d'administrateurs généraux présidé par le greffier du Conseil privé, a établi l'initiative Objectif 2020 et a fourni une orientation stratégique tout au long de la mise en œuvre de l'initiative. Un sous-comité de mobilisation de la fonction publique (maintenant nommé Sous-comité de mobilisation de la fonction publique et de la culture en milieu de travail), présidé par Louise Levonian, a été créé par le Conseil de gestion et de renouvellement de la fonction publique afin de superviser l'initiative Objectif 2020. Ce comité directeur a ensuite mis sur pied une équipe spéciale regroupant des spécialistes ayant obtenu des affectations au sein de ministères et d'organismes centraux en vue de finaliser la vision et la stratégie de mobilisation. La structure organisationnelle finale est ainsi constituée :

- un petit Secrétariat national pour Objectif 2020 à l'appui du sous-comité et constitué entièrement d'employés en détachement de leurs ministères et organismes d'attache;
- une équipe élargie (composée de membres des ministères représentés au sein du sous-comité) consacrant entre 20 et 50 pour cent de son temps à l'initiative pangouvernementale;
- dans toutes les régions un peu partout au pays, une équipe virtuelle travaillant quelques heures par mois en vue de stimuler le dialogue parmi les fonctionnaires et de s'assurer que tout ce qui est dit sur les médias sociaux est récupéré, analysé et examiné par un être humain.

Pendant ce temps, les administrateurs généraux de chaque ministère et organisme ont obtenu l'autorisation d'établir leurs propres mécanismes pour exécuter leurs activités respectives dirigées par les principaux champions de la mobilisation désignés. De cette façon, l'initiative Objectif 2020 est demeurée axée sur les réalités locales afin de répondre aux besoins des ministères et des organismes, tout en assurant la cohérence du message et de l'organisation par le truchement du Secrétariat national.

⁶ Greffier du Conseil privé, « Ce qu'on entend au sujet de la vision », dans *Rapport sommaire de mi-parcours sur Objectif 2020*, décembre 2013 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=361>>.

⁷ Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, *Septième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre*, mars 2013 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=314>>.

⁸ Le mandat du Conseil de gestion et de renouvellement est d'offrir un forum de discussion sur de grandes réformes de gestion et sur le renouvellement de la fonction publique, l'accent étant mis sur la mise en place de modes pangouvernementaux de prestation de services externes et internes et sur le positionnement de la fonction publique pour l'avenir (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.pco.gc.ca/docs/secretariats/spsp-psps/comm/docs/mandat.pdf>>.

Cette approche novatrice visant à regrouper des gens de niveaux, de compétences et d'expériences variés travaillant dans un environnement dynamique a favorisé la créativité et la collaboration. Le fait de mobiliser les talents et les ressources de l'ensemble du gouvernement a permis d'abattre une énorme quantité de travail en cette époque de réduction budgétaire. Seuls les enjeux d'importance, disait-on auparavant, obtiendraient du financement. L'initiative Objectif 2020 a inversé la situation en réalisant l'exercice au moyen des ressources existantes. Cet enjeu avait suffisamment d'importance pour que tout le monde y travaille.

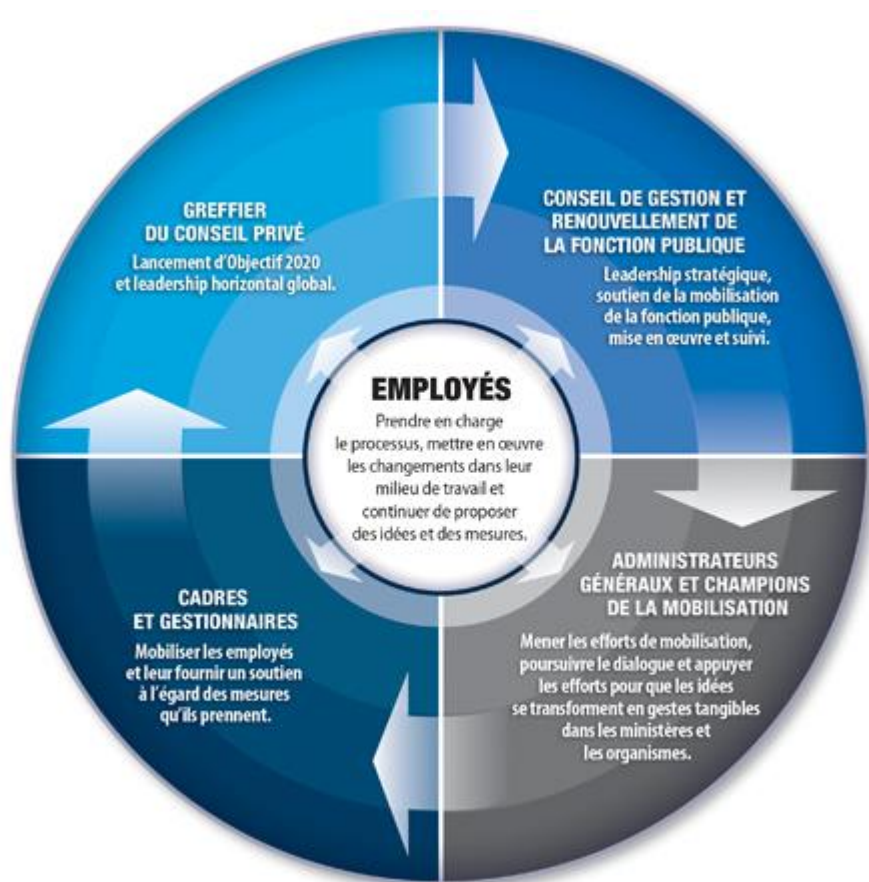


Figure 1 : Modèle de gouvernance collaborative pour l'initiative Objectif 2020

4. Approche globale

4.1 Tirer des leçons des efforts de réforme antérieurs

Le renouvellement de la fonction publique n'est pas un nouveau concept. Les efforts actuels pour moderniser et transformer la fonction publique font partie d'une longue série d'efforts visant à s'adapter aux circonstances en constante évolution depuis plusieurs décennies. Dans le cadre de l'analyse visant à orienter la conception d'Objectif 2020, l'École de la fonction publique du Canada a étudié les efforts de renouvellement antérieurs, de la Commission royale

d'enquête sur l'organisation du gouvernement jusqu'à La Relève, afin de tirer plusieurs leçons sur la mise en œuvre efficace de telles initiatives⁹ :

- **Établir un plan équilibré**
Comme dans n'importe quelle initiative de gestion du changement, il est important de bien faire ressortir le besoin de changement, de définir la vision partagée sur l'objectif à atteindre et de faire preuve de réalisme à propos de ce qui peut être accompli.
- **Tenir compte du leadership**
Le renouvellement exige la participation visible des hauts dirigeants, y compris le greffier et les principaux sous-ministres; par ailleurs, il doit y avoir un moyen d'assurer une continuité puisque les rôles des hauts dirigeants changeront inévitablement.
- **S'approprier les résultats**
Il est nécessaire d'établir une direction claire en ce qui a trait aux attentes et aux produits livrables identifiables, la viabilité et la crédibilité du renouvellement reposant sur la production de résultats et sur la démonstration des conséquences liées à la non-atteinte des résultats attendus.
- **Mesurer les résultats**
Il est essentiel d'établir des rapports réguliers sur les résultats. Ces rapports doivent être accompagnés de rapports isolés complétant les mesures quantitatives dans les secteurs clés.
- **Communiquer clairement**
Le renouvellement entraînera inévitablement du scepticisme et une certaine lassitude. Il est donc essentiel de communiquer clairement et continuellement les raisons, les objectifs, les acteurs et les méthodes de l'initiative de renouvellement à tous les fonctionnaires afin de faire bon usage de ces collectivités d'intérêt positionnées pour agir comme agents de changement.

Fort de ces leçons, Objectif 2020 est maintenant le premier exercice pangouvernemental à mobiliser tous les fonctionnaires en vue de transformer la fonction publique à long terme.

4.2 Événements clés

L'exercice de mobilisation pour Objectif 2020 a été lancé le 7 juin 2013 par le greffier du Conseil privé (de l'époque) dans une première webdiffusion historique¹⁰, visible par les employés de toutes les provinces et de tous les territoires, sur six fuseaux horaires. Cet été-là, les employés des ministères et organismes se sont mobilisés en personne et en ligne par l'intermédiaire de GCpédia et GCconnex (équivalents internes au gouvernement de Wikipédia et Facebook/Reddit, respectivement), sur Twitter et sur le site Web du greffier, autour d'un document de consultation intitulé *Objectif 2020 – Un point de départ : connaître votre opinion*. Les employés y étaient invités à expliquer ce que la vision signifiait pour eux, les mesures nécessaires pour la concrétiser et le rôle qu'ils pouvaient jouer pour contribuer à concrétiser la vision.

⁹ École de la fonction publique du Canada, *Overview of Past Efforts at Public Service Renewal and Lessons Learned* [Aperçu des efforts précédents à l'appui du renouvellement de la fonction publique et leçons apprises], 2007.

¹⁰ Greffier du Conseil privé, *Bâtir ensemble la fonction publique de demain – Discussion informelle avec le Greffier du Conseil privé*, 7 juin 2013 (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=355>>.

En septembre 2013, un grand nombre d'activités de mobilisation ont eu lieu dans toute la fonction publique, mené par des champions de la mobilisation dans les ministères et par des communautés horizontales. Parmi les formes de mobilisation mises à contribution, citons des webdiffusions, des discussions en ligne, des réunions générales, des discussions informelles et des tables rondes. En octobre, 97 ministères, organismes et communautés horizontales ont rédigé des rapports provisoires, mettant en évidence les mesures individuelles prises ou prévues. Le vaste éventail de commentaires, d'idées et de renseignements recueillis non seulement est venu confirmer la validité de la vision et des principes, mais a également jeté les bases sur lesquelles toutes les activités futures d'Objectif 2020 s'appuieraient. Les fonctionnaires ont communiqué leurs réflexions et opinions, et la haute direction les a écoutés (voir l'annexe 1 pour découvrir une analyse des thèmes et tendances qui sont ressortis des rapports provisoires).

En décembre 2013, le rapport *Ce qu'on entend – rapport sommaire de mi-parcours sur Objectif 2020* a été publié et souligne les commentaires reçus de la part des employés mobilisés. On y découvre que les employés soutenaient largement la vision et que pour appuyer les quatre piliers de la vision, il fallait accorder une importance particulière aux cinq domaines prioritaires suivants :

- pratiques novatrices et réseautage;
- processus et habilitation;
- technologie;
- gestion des personnes;
- principes fondamentaux de la fonction publique.

Comme pour les rapports provisoires d'octobre 2013, les ministères, organismes et communautés horizontales ont présenté des rapports de suivi en février 2014 et en janvier 2015 et ainsi publié sur GCpédia de manière transparente les mesures et initiatives clés en cours, à l'intention de tous les fonctionnaires.

En mai 2014, le troisième rapport pour Objectif 2020 a été publié; il s'intitule *Destination 2020* (le titre est externalisé par les fonctionnaires). Ce rapport a confirmé que la mobilisation permanente était la nouvelle norme et a défini les 15 initiatives horizontales initiales sur le point d'être entreprises dans l'ensemble de la fonction publique (voir l'annexe 2). Ces initiatives horizontales répondaient à différents aspects des cinq domaines prioritaires déterminés grâce aux premiers efforts de mobilisation. Un an plus tard, on constate déjà des progrès à l'égard de plusieurs initiatives, dont :

- **Des services de vidéoconférence normalisés** qui sont désormais offerts par Services partagés Canada¹¹ pour appuyer une plus grande collaboration entre les ministères, fuseaux horaires et régions.
- **Une nouvelle approche d'entreprise à l'égard de l'apprentissage** qui a été mise en place à l'École de la fonction publique du Canada¹²; elle comprend un programme de cours commun normalisé offert selon divers modes de prestation qui appuiera tous les fonctionnaires, notamment lors des importantes transitions de carrière.

¹¹ Services partagés Canada, *Initiative de vidéoconférence* (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.ssc-spc.gc.ca/pages/telecommvideo-fra.html>>.

¹² École de la fonction publique du Canada, *2015-2016 : Un programme de cours commun pour une fonction publique à haut rendement* (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.cspc-efpc.gc.ca/cc/index-fra.aspx>>.

- **Une initiative de réduction des formalités administratives à l'interne** qui a été lancée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour procéder à une externalisation ouverte parmi les fonctionnaires, là où apparaissent les plus grands irritants internes, pour examiner leurs causes profondes et pour expérimenter des moyens de les gérer.
- **Le Wi-Fi qui est déployé** dans les édifices du gouvernement par Services partagés Canada¹³ pour permettre aux fonctionnaires de travailler n'importe où et en tout temps à l'aide des technologies mobiles.
- **Les outils permettant d'apprendre les langues officielles qui sont améliorés** afin d'appuyer l'apprentissage des langues officielles, d'aider les employés à maintenir leur niveau de maîtrise des langues officielles, et d'aider à créer un effectif bilingue.
- **Un carrefour central d'innovation qui a été créé**¹⁴ et un réseau de laboratoires d'innovation ministériels affiliés est en place pour mettre à l'essai de nouvelles approches de la façon dont la fonction publique gère ses activités et pour reproduire les innovations réussies dans tout le gouvernement.

Le 6 octobre 2014, Wayne Wouters, le greffier du Conseil privé qui avait lancé l'initiative Objectif 2020, a pris sa retraite de la fonction publique. C'est Janice Charette qui a alors pris ses fonctions à titre de greffière. Comme nous l'avait enseigné les exercices précédents, le leadership est important pour garantir que les activités de renouvellement de la fonction publique maintiennent l'élan et que le niveau d'attention voulu soit maintenu pour accomplir les changements souhaités. M^{me} Charette participe à l'initiative depuis le début, notamment dans le cadre de son précédent poste de sous-greffière du Conseil privé, et a confirmé son soutien indéfectible lors d'une webdiffusion nationale, le 29 janvier 2015, intitulée *Objectif 2020 : L'initiative se poursuit*. Elle a dit [traduction] :

« Je suis entièrement d'accord avec la vision pour Objectif 2020. Sans hésitation. Cette vision a été façonnée par des milliers de fonctionnaires de partout au pays, qui ont fourni des commentaires et d'excellentes idées. C'est le cadre qui oriente nos efforts en vue de moderniser la fonction publique pour l'avenir. »¹⁵

Dans cette déclaration, M^{me} Charette souligne l'évolution d'Objectif 2020, jadis initiative prioritaire du greffier du Conseil privé, et devenue le cadre utilisé pour organiser tous les efforts de modernisation de la fonction publique.

Plusieurs initiatives à l'échelle du gouvernement étaient planifiées ou en cours avant le lancement de l'exercice Objectif 2020, telles que le gouvernement ouvert et le regroupement des services de technologie de l'information, qui visent à moderniser et à transformer les processus opérationnels, la manière dont l'information est utilisée et gérée et la façon dont les gens sont soutenus et mobilisés. Objectif 2020 relie désormais tous ces efforts de modernisation et devient la plateforme générale du changement, visant à construire une meilleure fonction publique. Par exemple, Service Canada a déployé des efforts considérables ces dernières années pour améliorer et rationaliser les processus afin de mieux servir la

¹³ Services partagés Canada, *Transformation des télécommunications* (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.ssc-spc.gc.ca/pages/telecommobj-fra.html>>.

¹⁴ Kathryn May, « Government's new innovation 'Hub' open to new thinking », *Ottawa Citizen*, 11 février 2015 (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://ottawacitizen.com/business/local-business/governments-new-innovation-hub-open-to-new-thinking>>.

¹⁵ Greffière du Conseil privé, *Objectif 2020 : L'initiative se poursuit*, 29 janvier 2015 (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=402>>.

population canadienne, conformément à la vision pour Objectif 2020, qui vise une fonction publique ouverte, réseautée et chevronnée sur le plan technologique. L'accroissement de l'automatisation et des services numériques a permis de réduire les coûts et le traitement sur papier. Grâce à une collaboration améliorée avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et avec les administrations municipales, il est maintenant plus facile d'identifier les bénéficiaires des programmes et des services. Enfin, grâce à la modernisation de l'administration des programmes et de la présence du gouvernement du Canada sur Internet, la population canadienne accède désormais plus facilement aux renseignements et aux services.

4.3 Approche en matière de mobilisation

Pour atteindre les plus de 260 000 employés du plus grand employeur du Canada, il fallait agir de manière stratégique, à l'échelle régionale, de façon asynchrone et en temps réel. Pour ce faire, la mobilisation a suivi quatre volets :

- **Verticale** : Les administrateurs généraux des ministères et organismes ont mobilisé leurs propres employés. Des hauts fonctionnaires, champions de la mobilisation, ont été embauchés pour diriger les activités de mobilisation et les employés ont été encouragés à exercer leur propre leadership. Certains champions de la mobilisation ont également enrôlé de plus jeunes co-champions pour leur apprendre, grâce au mentorat inversé, comment garantir la pertinence de la mobilisation d'une génération à l'autre.

Les efforts verticaux étaient essentiels, car, même avec l'apparition des médias sociaux, la mobilisation en personne reste le moyen le plus efficace de communiquer un message. De nombreux ministères ont créé leurs propres groupes de mobilisation et, dans les mois qui ont suivi le lancement, ont mis en commun des renseignements et ont créé des occasions d'implication directe. On pouvait notamment participer à des discussions en personne et à des réunions générales, mais aussi utiliser les médias sociaux pendant les événements nationaux en ligne. Sous la direction des employés à tous les échelons, de nombreuses organisations ont également organisé des concours inspirés des programmes télévisés populaires « Dans l'œil du dragon » et « Canadian Idol » pour mettre des idées à l'essai et susciter l'enthousiasme à l'égard de l'avenir. Plusieurs nouvelles initiatives sont nées de ces événements, telles que des mesures visant à améliorer l'accès au perfectionnement professionnel et au mentorat, à réviser les compétences en leadership à tous les échelons et à rationaliser les processus d'approbation à Santé Canada et à l'Agence de la santé publique du Canada. Un réseau en ligne a également été créé pour échanger les pratiques exemplaires et les leçons tirées au ministère de la Justice.

- **Horizontale** : L'exercice national a permis d'aller vers des communautés horizontales d'employés (p. ex. jeunes, gestionnaires, communicateurs) et des conseils fédéraux régionaux, et de collaborer avec eux. En intégrant les points de vue de ces communautés dans les stratégies, puis en organisant des activités de sensibilisation avec eux, un large éventail de fonctionnaires a pu s'approprier l'exercice.
- **Web et médias sociaux** : On a misé sur le site Web du greffier comme source principale pour les contributions externes, ce qui a permis d'élargir la portée du dialogue – le document sur la vision pour Objectif 2020 a été vu plus de 206 900 fois sur le site Web du greffier. L'utilisation de Twitter pendant les événements en direct a permis d'élargir la participation – avec plus de 36 000 gazouillis utilisant le mot-clic bilingue #GC2020 (a été une tendance à l'échelle nationale plusieurs fois au cours de la

première année). Les médias sociaux internes (GCpédia et GCconnex) ont permis aux fonctionnaires d'entamer des discussions intéressantes « derrière le coupe-feu » – le groupe Objectif 2020 compte plus de 4 800 membres (le plus grand groupe sur GCconnex) qui ont publié plus de 4 500 commentaires* dans plus de 250 fils de discussion. Ces discussions ont été d'une grande richesse et ont ouvert les yeux des employés à tous les échelons.¹⁶

- **Externe ciblée** : Même si Objectif 2020 est d'abord et avant tout un exercice de mobilisation des employés, la fonction publique n'agit pas en vase clos. Travailler en étroite collaboration avec des partenaires externes, tels que le Forum des politiques publiques du Canada et l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) a permis d'obtenir des conseils précieux auprès des secteurs public, privé, à but non lucratif et universitaire. La mobilisation externe a aussi pris la forme de discussions en vidéo entre de jeunes fonctionnaires canadiens et australiens à propos des défis auxquels sont confrontées nos fonctions publiques respectives. La population canadienne a également proposé des points de vue sur le site Web du greffier du Conseil privé. Surtout, l'IAPC a organisé, en collaboration avec des partenaires universitaires¹⁷, le très réussi Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique du Canada, qui entre dans sa troisième année¹⁸. Les étudiants canadiens diplômés y sont invités à communiquer leurs idées sur la manière de concrétiser la vision pour Objectif 2020 et d'aider à mettre en œuvre les engagements pris dans le rapport *Destination 2020*. Ce partenariat donne la parole aux futurs fonctionnaires et constitue un moyen innovant de mobiliser et de recruter les futurs leaders les plus talentueux.

Au cours des deux premières années, l'accent a évolué pour passer de la mobilisation sur la vision et sur ce qu'il fallait faire pour la concrétiser à la mobilisation sur la mise en œuvre des engagements de *Destination 2020* et les nombreuses activités en cours au sein des ministères et des organismes. Toutefois, la mobilisation s'est petit à petit intégrée dans les activités quotidiennes de la fonction publique pour devenir la nouvelle norme. Elle se manifeste dans les modifications de la structure organisationnelle, dans l'évolution des attentes à propos de qui se mobilise et comment les gens se mobilisent et dans l'autonomie offerte aux employés à tous les échelons afin qu'ils ouvrent la voie du changement dans les domaines qu'ils peuvent contrôler. Les efforts déployés par l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) en sont de parfaits exemples.

FedDev Ontario mobilise ses employés à l'aide de diverses approches, dont des concours organisés dans toute l'agence, la création d'un « laboratoire d'idées », qui permet un remue-méninges permanent chez les employés sur la manière d'améliorer les opérations, ainsi qu'une communication régulière sur les progrès réalisés. En 2014, FedDev Ontario a réalisé un examen de sa structure de gouvernance et a nommé un membre non exécutif au sein de la plupart de ses comités. Dans le cadre de cette initiative de gouvernance inclusive, ces occasions de développement étaient disponibles à tous les employés par l'intermédiaire d'une lettre d'intérêt et ceux qui n'ont pas été sélectionnés pour siéger au sein d'un comité au cours de la première année se voyaient offrir la possibilité de travailler directement avec un cadre

¹⁶ Ces statistiques du Web et des médias sociaux étaient valables au 20 mars 2015.

¹⁷ C.-à-d. l'Association canadienne des programmes en administration publique (ACPAP), la Fédération canadienne des doyens de gestion et d'administration, la Rowe School of Business de l'Université Dalhousie, la Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy de l'Université de Regina et l'École de la fonction publique du Canada.

¹⁸ Institut d'administration publique du Canada, *Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique du Canada* (20 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.iapc.ca/objectif2020-Nouvelles>>.

champion, pour mettre en œuvre les priorités élaborées grâce à la mobilisation du personnel, définie dans le premier plan d'activités intégré de FedDev Ontario, lancé en avril 2014.

Ces exemples montrent dans quelle mesure les structures organisationnelles commencent à changer pour refléter la vision pour Objectif 2020.

5. Apprendre à faire les choses différemment

5.1 Facteurs distinctifs

Dès le début, l'initiative Objectif 2020 visait à apprendre et à faire les choses différemment des précédents efforts de renouvellement de la fonction publique. On peut le constater dans les objectifs généraux et les résultats attendus pour l'exercice, définis par le Conseil de gestion du renouvellement en février 2013 :

Objectifs de l'initiative Objectif 2020	Résultats prévus du processus de mobilisation	Résultats prévus pour Objectif 2020
<ul style="list-style-type: none"> • Décrire ce que la fonction publique doit être à court terme. • Utiliser en tant que plateforme pour structurer les changements nécessaires pour y parvenir. • Utiliser la vision comme guide pour orienter la transformation de la fonction publique à long terme. • Inspirer les gens et leur rappeler le rôle important que joue la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer – compréhension commune de la vision et de la feuille de route relatives à la transformation de la fonction publique. • Mobiliser – solliciter la participation et l'engagement à prendre des mesures tant au niveau organisationnel que sur le plan individuel. • Façonner Objectif 2020 – Idées novatrices pour faciliter l'établissement d'un plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une fonction publique allégée, souple, motivée et très performante, dotée des compétences et des outils adéquats pour servir le Canada et les Canadiens maintenant et à l'avenir. • Une fonction publique ouverte et collaborative, qui coopère avec les autres pour résoudre les problèmes complexes de la société. • Une culture qui favorise l'innovation, la transformation et l'amélioration continue.

Comme on peut le voir, la mobilisation a été mise au centre des mesures à prendre pour atteindre les résultats attendus de l'initiative Objectif 2020. D'ailleurs, Objectif 2020 se distingue des exercices de mobilisation antérieurs à plusieurs égards importants :

- **À grande échelle**
Il s'agit de l'exercice de mobilisation le plus vaste jamais entrepris à la fonction publique, le premier à employer les médias sociaux pour relier et mobiliser les fonctionnaires, et tous ont un rôle à y jouer.

- **Ascendante**
L'initiative part de la base; les fonctionnaires offrent leurs opinions, leurs idées et leurs solutions pour améliorer leur propre milieu de travail et mieux travailler au service des Canadiens.
- **Transparente**
Elle est transparente; les ministères, les organismes et les communautés horizontales publient leurs rapports dans GCpédia pour que tous les fonctionnaires puissent les consulter, d'une manière qui était tout simplement impossible auparavant.

Voilà ce qui rend l'initiative Objectif 2020 unique et, de plus, le processus est efficace. Dès le début, tous les échelons se sont approprié l'initiative. Les administrateurs généraux ont lancé leurs propres événements, les communautés horizontales ont mobilisé leurs membres et les fonctionnaires se sont mobilisés au moyen de divers mécanismes. Huit mois seulement après le lancement de l'exercice, la majorité des ministères, des organismes et des communautés horizontales avait déterminé et pris de nombreuses mesures pour contribuer à la réalisation de la vision pour Objectif 2020. Une telle rapidité et une telle ampleur auraient été impossibles sans une mobilisation large et permanente et sans un modèle de gouvernance axé sur le leadership collaboratif.

Pourtant, si une culture de l'innovation, de la transformation et de l'amélioration continue doit être mise en œuvre, des efforts permanents de mobilisation et l'élaboration de nouvelles initiatives, conformément à la vision et aux principes pour Objectif 2020, seront nécessaires. Pour atteindre la vision, il faut évaluer le rendement, non pas des programmes ministériels individuels, mais plutôt de l'institution que constitue la fonction publique du Canada. Conserve-t-elle et améliore-t-elle sa pertinence pour la population canadienne? Reste-t-elle un employeur de choix, qui inspire les jeunes Canadiens souhaitant faire quelque chose qui compte pour leur pays? Il faudra du temps pour répondre à ces questions et pour que les changements attendus dans la culture de la fonction publique s'enracinent, alors que les comportements quotidiens reflètent petit à petit la vision pour Objectif 2020.

5.2 Leçons retenues

La réalisation de ce changement de culture devra passer par un processus continu. L'examen des deux premières années de l'initiative permet de tirer de nombreuses leçons sur la meilleure façon de mettre en œuvre un changement de culture au sein d'une organisation aussi vaste que la fonction publique :

- **Mobiliser tôt, mobiliser souvent, mobiliser tout le monde et rendre cette mobilisation significative**
La mobilisation proactive à l'égard des premières notions et des ébauches de la vision pour Objectif 2020 a favorisé une adhésion et une collaboration précoces de la part de groupes clés, notamment la haute direction, les communautés horizontales, des facilitateurs clés comme les collectivités des ressources humaines et des communications, ainsi que des leaders de réflexion extérieure provenant des secteurs universitaire, privé et public.

Le recours à de multiples modes pour s'assurer de mobiliser le plus grand nombre possible de gens a également été crucial. La fonction publique étant une organisation très vaste et complexe, il était essentiel de s'adresser aux employés par des moyens pertinents. Les quatre voies de la mobilisation pour Objectif 2020 (à savoir la mobilisation

verticale dans les ministères et les organismes, la mobilisation horizontale par l'intermédiaire des communautés et des réseaux fonctionnels, la mobilisation au moyen du Web et des médias sociaux et la sensibilisation ciblée à l'externe) ont fourni aux gens de nombreuses façons de se mobiliser.

L'idée de faire appel aux communautés horizontales et à des agents de changement pour contribuer à concevoir et à maintenir les efforts de mobilisation s'est révélée très efficace pour élargir la portée de l'initiative et pour inspirer les autres. Par exemple, le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et la Communauté nationale des gestionnaires se sont impliqués directement dans l'élaboration de la stratégie et la promotion de la mobilisation à l'égard de la vision pour Objectif 2020. Un tel exemple a montré que l'initiative pouvait appartenir à tout le monde.

Par ailleurs, il est essentiel d'évaluer continuellement si une portion équilibrée et représentative de la population est entendue et appelée à se mobiliser, puisqu'il est facile de procéder à des suréchantillonnages des premiers participants, alors qu'un grand nombre d'employés ne sont pas vraiment mobilisés ni au courant de ce qui se passe. Il faut déployer des efforts additionnels pour élargir la portée de la mobilisation, particulièrement au personnel qui travaille en région ou dans un cadre opérationnel.

- **Utiliser les médias sociaux pour abattre les obstacles entre les niveaux, les directions générales, les régions, les communautés et les ministères**

Dans une organisation aussi vaste que la fonction publique fédérale, les médias sociaux peuvent abattre les obstacles hiérarchiques, fonctionnels et régionaux, puisque tous les employés, du premier échelon aux sous-ministres et d'un bout à l'autre du pays, peuvent débattre d'idées à un endroit commun. Les plateformes de médias sociaux internes, comme GCpédia et GCconnex, ainsi que les sites externes, tels que Twitter, se sont révélés efficaces pour mobiliser les fonctionnaires, même si les règles de mobilisation diffèrent d'un site à l'autre.

Objectif 2020 a montré que les employés sont capables d'avoir des discussions professionnelles, ouvertes et autoréglementées sur les plateformes de médias sociaux. La fonction publique du Canada est guidée par un solide *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, qui a contribué à garantir une approche posée, professionnelle, non partisane et pratique favorisant un dialogue ouvert. À aucun moment il n'a été nécessaire qu'une autorité centrale édite ou modère le dialogue en ligne. Dans les très rares cas où un commentaire aurait pu être jugé inexact ou inapproprié, les autres fonctionnaires participant à la discussion ont toujours corrigé immédiatement de tels propos, ce qui a fait en sorte que le ton et l'orientation du dialogue soient demeurés constructifs.

Il reste toutefois quelques défis à relever pour tirer profit du plein potentiel des plateformes de médias sociaux dans la fonction publique, y compris la garantie d'un niveau commun de connaissance et d'expertise dans l'utilisation des outils et maintenir un équilibre entre le respect des langues officielles et la nécessité d'entretenir des discussions informelles. Les obstacles technologiques ont constitué un défi constant tout au long de l'exercice de mobilisation pour Objectif 2020, puisqu'il n'existe pas encore d'approche uniforme pour donner accès aux plateformes internes et externes de médias sociaux entre les ministères et les organismes et au sein de ceux-ci. Cette expérience a néanmoins démontré que les médias sociaux ont trouvé leur place dans les communications organisationnelles et les efforts de mobilisation. La fonction publique doit se rendre là où les Canadiens se trouvent déjà.

- **Communiquer le plan de transformation de façon ouverte, efficace et continue**

Au fil de l'évolution d'Objectif 2020, l'accent sur la mobilisation a changé plusieurs fois, consistant tantôt au recueil des idées, tantôt à l'établissement de la priorité des mesures, tantôt à la mobilisation en vue de mettre en œuvre les mesures. Puisque l'initiative n'est pas suivie par l'ensemble des employés en temps réel, il est nécessaire d'établir des modes de communication ouverts et continus afin de permettre à tous les employés de savoir et de comprendre rapidement en quoi consiste le processus, de quelle façon il a changé et là où il se dirige. La communication doit également être ciblée de manière à transmettre efficacement les aspects pertinents à des groupes démographiques variés. Par exemple, dans bien des cas, les ministères, les organismes et les collectivités horizontales sont mieux situés qu'un organisme de coordination central en matière de mobiliser leur clientèle respective.

La gestion des attentes et la mesure des progrès d'une initiative visionnaire, à grande échelle et à long terme comme Objectif 2020 comportent des difficultés inhérentes. La diffusion ouverte de l'information renforce la mobilisation et favorise une culture de la responsabilisation à tous les niveaux, de la haute direction aux employés qu'ils gèrent. En ce sens, le fait de publier les rapports portant sur Objectif 2020 sur GCpédia pour que tous puissent les consulter était une démarche sans précédent. Dans le passé, les sous-ministres envoyaient directement les rapports de gestion au greffier du Conseil privé. Maintenant, la publication de ces rapports sur GCpédia signifie que le sous-ministre n'est plus responsable qu'envers le greffier, mais aussi envers les employés, et elle permet l'échange des pratiques exemplaires à l'échelle de la fonction publique. Bien que cela semble peu, ce seul changement constitue un jalon marquant dans l'établissement d'une nouvelle culture de la transparence en milieu de travail.

- **Mettre à profit les talents et le soutien de l'ensemble de la fonction publique**

Rechercher du soutien à la grandeur de la fonction publique, notamment en exploitant des compétences dont les fonctionnaires ne se servent pas nécessairement dans leur travail quotidien (par exemple le savoir-faire en matière de médias sociaux), a permis d'accomplir une énorme quantité de travail qu'il n'aurait pas été possible d'accomplir autrement en cette ère de restrictions budgétaires. Cela représente un changement important dans la pratique de gestion qui augmente la productivité à l'échelle de la fonction publique. L'initiative Objectif 2020, en réussissant dans les limites des ressources existantes, est devenue un peu le travail de tous, ce qui ne se serait vraisemblablement pas produit si un budget avait été consacré à une équipe de projet établie, auquel cas cette initiative serait devenue « son » travail. La mobilisation et la mise en commun des responsabilités ont fait toute la différence.

Cela dit, une fonction de coordination centrale demeure nécessaire pour favoriser les liens et les relations entre les organisations. Ce groupe devrait cependant jouer un rôle de promotion et de mobilisation plutôt que d'agir comme une autorité dirigeante.

- **Incarner le changement souhaité**

Les gestionnaires doivent donner le ton, montrer l'exemple et faire en sorte que le changement soit important pour les employés. M. Wouters, ancien greffier du Conseil privé, a donné le ton au cours de la webdiffusion nationale qui a lancé l'initiative Objectif 2020, lorsqu'il a déclaré :

« Il s'agit, en quelque sorte, de la première fois que nous lançons une stratégie de mobilisation où le contenu ne sera pas d'abord transmis à votre patron, au directeur général, au sous-ministre adjoint, pour arriver finalement au sous-ministre. Il s'agit, essentiellement, d'une occasion pour vous tous de participer directement, car nous avons désormais l'outil qui nous permet de le faire. Nous avons donc une peur bleue! Nous avons réalisé de nombreux projets différents de collaboration, mais, il s'agit dans ce cas-ci, d'un projet qui porte sur nous [...] Il s'agit donc d'une très belle occasion. Je trouve ça formidable. »¹⁹

Il n'est pas sincère de dire aux gens d'accueillir le changement à bras ouverts tout en continuant de faire les choses comme on les a toujours faites. Dans le cadre d'Objectif 2020, une des attentes est que les leaders incarnent le changement qu'ils veulent voir chez les autres et qu'ils établissent une culture dans laquelle la mobilisation des employés est la norme. Cela signifie qu'il faut trouver le courage d'abandonner certaines préférences de gestion, puisque travailler hors des structures traditionnelles exige de l'inventivité, de la créativité et de la collaboration. En demeurant dans leur zone de confort, les gestionnaires demeurent dans le passé.

Choisir les bons champions du changement est important. Pour que le leadership de la haute direction soit significatif et perçu comme étant légitime, les leaders doivent s'investir dans le succès de l'initiative. Les leaders qui sont près de la retraite ou qui sont perçus comme n'ayant pas d'intérêt véritable pour être de témoins de succès réalisé avant qu'ils prennent leur retraite pourraient ne pas être en mesure d'acquérir la crédibilité nécessaire ou de susciter la confiance de leurs employés dans leur capacité d'épouser la vision. Ils ne sont pas vus comme ayant « leur peau en jeu ».

Il existe toutefois des leaders à tous les niveaux et, pour influencer l'avenir fondamentalement, il faut mobiliser les leaders de demain. Les employés qui sont mobilisés aujourd'hui deviendront de futurs leaders ayant une perception différente de ce qu'on entend par « diriger efficacement ». Il s'agit d'un élément important qui nous permettra de faire en sorte que la mobilisation et l'innovation deviennent la norme. Les employés veulent être autorisés à apporter des améliorations au sein de leur propre unité, et ils aspirent aussi au changement sur des enjeux plus vastes. Alors, il incombe aux gestionnaires de garantir que leurs employés ont les compétences nécessaires pour soutenir le changement et d'aider les employés à assumer la responsabilité du changement. Il faut reporter la responsabilité vers les niveaux inférieurs de l'organisation et tenir les gens pour responsables des résultats.

- **Intégrer la mobilisation et l'amélioration continue aux processus de planification et de prise de décisions**

Il ne faut pas considérer un exercice tel qu'Objectif 2020 comme du travail supplémentaire à effectuer en plus des charges de travail existantes, mais plutôt comme faisant partie intégrante de la façon dont le travail est effectué. En général, l'exercice a connu le plus de succès lorsque les organisations ont positionné Objectif 2020 comme leur principal vecteur de transformation. Par exemple, Ressources naturelles Canada (RNCan) a établi le carrefour d'innovation IN•spire en 2014 avec la mission d'inspirer une masse critique d'employés à envisager et à adopter de nouvelles méthodes de travail afin de renforcer concrètement la capacité de Ressources naturelles Canada

¹⁹ Greffier du Conseil privé, *Bâtir ensemble la fonction publique de demain – Discussion informelle avec le Greffier du Conseil privé*, 15 juin 2013 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=355>>.

(RNCan) d'innover dans l'intérêt public. En créant un mécanisme interne pour mettre à l'essai et porter à une plus grande échelle de nouvelles façons de travailler au sein du Ministère, RNCan a institutionnalisé un engagement continu envers la mobilisation, l'apprentissage et l'adaptation pour l'aider à se transformer dans le sens de la vision pour Objectif 2020.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a également créé son propre outil interne de mobilisation des employés en ligne, appelé *Destination 2020*, qui sert à évaluer et à peaufiner les options entourant neuf domaines de mesure prioritaires énoncés pendant les activités de mobilisation pour Objectif 2020. Dans son rapport de février 2014 au greffier, intitulé *The Way Forward* [La route à suivre], l'ARC indiquait que son outil de mobilisation interne avait été visionné plus de 460 000 fois et avait reçu plus de 11 500 commentaires, et que 70 000 votes avaient été exprimés en réponse aux commentaires²⁰. L'outil *Destination 2020* a en outre été utilisé pour évaluer des options de recours aux compétences en dotation et aussi pour fournir des suggestions sur la façon dont l'ARC pourrait améliorer le système de gestion du rendement et le processus de dotation. L'ARC continue d'utiliser l'outil *Destination 2020* pour recueillir des idées et des commentaires et elle continue de tirer parti d'Objectif 2020 pour réinventer le milieu de travail en portant une attention particulière à la mobilisation des employés et à l'excellence du service.

Ces exemples et d'autres, comme celui de FedDev Ontario mentionné ci-dessus, montrent qu'il n'existe pas de solutions génériques pour intégrer la vision pour Objectif 2020 dans la conception organisationnelle. La fonction publique fédérale est un ensemble hétérogène de cultures ministérielles assorti de nombreuses et diverses fonctions principales. En travaillant ensemble, chaque ministère et organisme doit trouver sa propre voie vers la vision commune pour Objectif 2020.

6. Changement de culture

Le changement de culture est essentiel à toute transformation organisationnelle. Il s'agit également du type de changement organisationnel le plus difficile. La plupart des initiatives de changement échouent parce que les personnes et les aspects culturels du changement sont ignorés²¹. L'un des principaux buts d'Objectif 2020 est de favoriser une culture qui souscrit à l'innovation, à la transformation et à l'amélioration continue. Comme M^{me} Charette, greffière du Conseil privé, a dit :

« Cependant, alors que nous avançons, nous ne devons surtout pas perdre de vue l'élément humain. La vision pour Objectif 2020 ne concerne pas seulement ce que nous faisons. Elle a aussi une incidence sur nos comportements et sur nos façons de faire [...] Il nous faut également une culture qui permet aux gens de faire preuve d'audace et d'innovation. »²²

²⁰ Agence du revenu du Canada, *Blueprint 2020 February 2014 Report: The Way Forward* [La route à suivre], février 2014

²¹ John P. Kotter, « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story) », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2 (1995), p. 59-67.

²² Greffière du Conseil privé, *Objectif 2020 : L'initiative se poursuit*, 29 janvier 2015 (7 avril 2015). Sur Internet : <<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=402>>.

Il n'est pas nécessaire que le changement de culture soit quelque chose de grandiose, il peut tout simplement consister à faire les choses différemment. Même s'il incombe aux administrateurs généraux et aux hauts dirigeants de créer et de favoriser une culture nouvelle au sein de leurs organisations, le leadership est de plus en plus réparti parmi les rangs en général, inspirant la confiance, le travail d'équipe et la créativité. Les fonctionnaires doivent tous réfléchir à ce que signifie la vision pour Objectif 2020 dans leur milieu de travail et aux moyens de la concrétiser.

La culture organisationnelle est souvent définie comme la façon dont on fait les choses ici²³. Cela comprend les valeurs clés, les hypothèses, les interprétations et les normes de comportement. Elle donne aux employés un sentiment d'identité et aide les gens à savoir comment travailler efficacement ensemble. Pour concrétiser la vision pour Objectif 2020, il faudra que la culture organisationnelle adopte la mobilisation et la collaboration. C'est-à-dire qu'il faudra être à l'aise de prendre des risques calculés et d'essayer de nouvelles choses, qu'il faudra être confiant que le changement va se produire et être prêt à le remettre en question, le comprendre et s'y adapter. Le défi qui nous attend est de créer une telle culture dans l'ensemble de la fonction publique.

De véritables défis restent à relever. Lorsqu'il est question de changer les comportements, on dit qu'une personne doit entendre un message au moins sept fois avant de bien le comprendre et de prendre des mesures à son égard²⁴. Pour faire comprendre les fonctionnaires qui n'ont pas encore été mobilisés et pour maintenir l'élan donné à ceux qui l'ont été, il faudra déployer des efforts incessants en vue de communiquer, d'innover et d'établir des relations de façon significative. Pour qu'il n'y ait aucune « lassitude à l'égard du changement », il faudra décrire de manière cohérente la façon dont les initiatives de transformation s'unissent pour améliorer le fonctionnement de la fonction publique. L'aventure est loin d'être terminée; elle ne fait que commencer.

Même s'il reste beaucoup de travail à accomplir, on peut déjà constater des changements de culture dans les résultats de l'exercice de mobilisation pour Objectif 2020 et dans les activités découlant du rapport *Destination 2020* et des efforts ministériels :

On a montré la valeur et l'engagement envers la diffusion pangouvernementale transparente de l'information en publiant tous les rapports d'étape ministériels concernant le GCpédia et en communiquant périodiquement à l'échelle de la fonction publique au moyen d'infolettres, de comptes rendus hebdomadaires et de webémissions nationales.

On a établi des relations et des liens entre les niveaux, les directions générales, les régions, les collectivités et les ministères au moyen d'événements interministériels tel que le Salon de l'innovation de 2015 qui a été un franc succès, et en encourageant les employés à interagir avec la haute direction dans un cadre formel et informel, comme au moyen d'activités de mentorat inversé ou en ouvrant les portes des réunions de gestion aux employés.

On a habilité les gens à influencer leurs propres environnements de travail au moyen de nombreux processus de mobilisation continue, notamment l'externalisation ouverte des

²³ Kim Manley, « The way things are done around here' – Developing a culture of effectiveness: A pre-requisite to individual and team effectiveness in critical care », *Australian Critical Care*, vol. 21, n° 2 (2008), p. 83-85.

²⁴ Payne, Dennis. *How Many Contacts Does It Take Before Someone Buys Your Product?* Business Insider. 12 juillet 2011. Sur Internet : <http://www.businessinsider.com/how-many-contacts-does-it-take-before-someone-buys-your-product-2011-7> [20 avril 2015].

plus grands irritants de l'ensemble des règles grâce à l'initiative interne de réduction des formalités administratives.

Des outils améliorés, tel que l'annuaire amélioré des fonctionnaires fédéraux et le nouvel engagement pangouvernemental en matière d'apprentissage, **permettent aux fonctionnaires d'effectuer plus facilement leurs tâches efficacement au service des Canadiens.**

Enfin, des **espaces sûrs**, comme le carrefour central d'innovation et les espaces virtuels sur GCconnex et GCpédia, **ont été créés afin de mettre en pratique de nouvelles idées et de permettre à la fonction publique de garder le pas avec le monde en évolution très rapide.**

Ces efforts contribuent positivement à la réalisation de la vision pour Objectif 2020. Toutefois, les progrès réalisés initialement dans le changement de comportements sont fragiles puisque les vieilles habitudes et hypothèses sont enracinées dans la façon dont les gens font et considèrent leur travail. À l'avenir, la mobilisation doit continuer de consolider les progrès déjà accomplis et d'en tirer parti. Comme l'a fait remarquer le Comité consultatif sur la fonction publique du Canada nommé par le premier ministre :

« Objectif 2020 est le projet de renouvellement à long terme d'une institution nationale. Il s'inscrit dans les nombreuses grandes initiatives de changement en cours au gouvernement. Dans tous les cas, il faudra du temps pour obtenir des résultats. »²⁵

7. La route à suivre

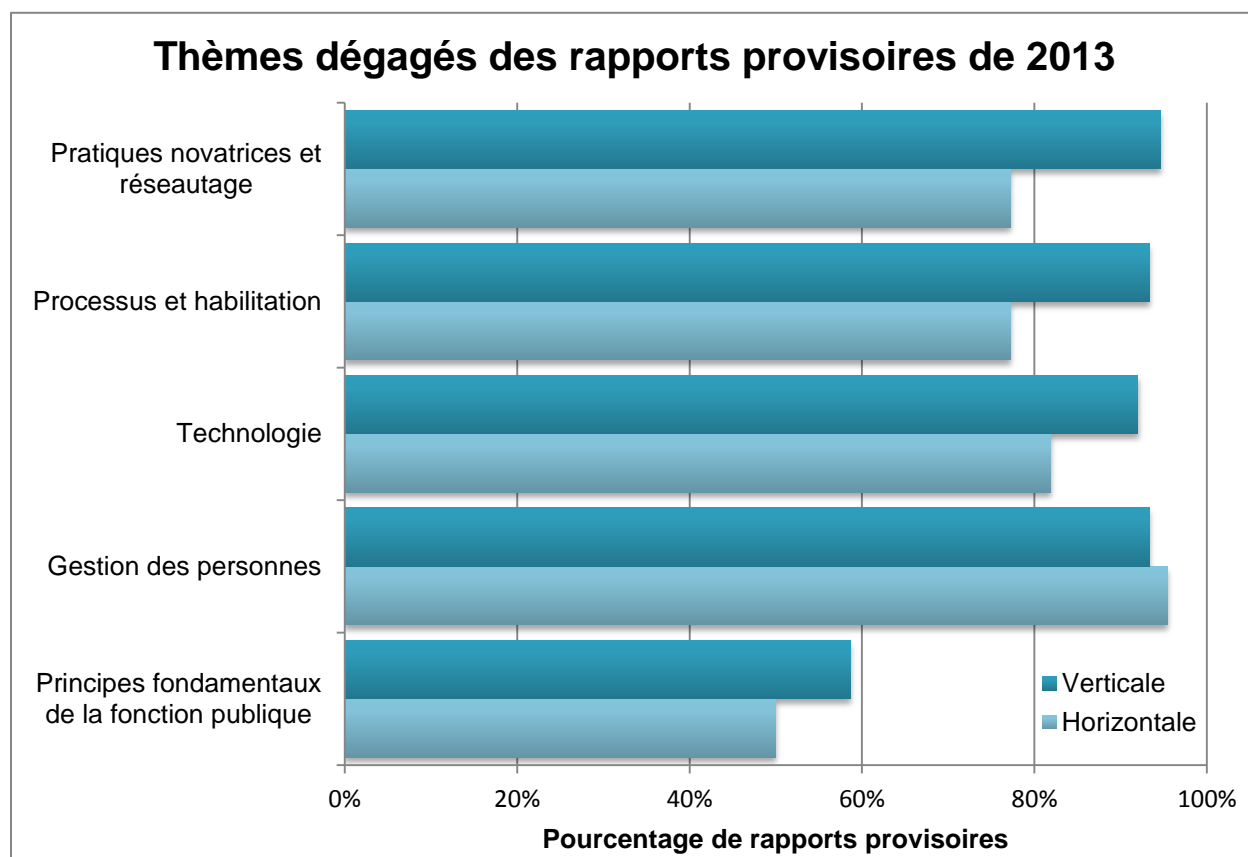
L'initiative Objectif 2020 est innovatrice à plusieurs égards. Il s'agit du premier exercice de mobilisation ascendante à grande échelle de l'histoire de la fonction publique du Canada. Il s'agit aussi du premier exercice de l'ère des médias sociaux à mobiliser tous les fonctionnaires dans la transformation à long terme de la fonction publique. Forte des leçons qu'elle a tirées des efforts antérieurs, l'initiative a établi une référence quant à la façon dont il faut structurer et gérer le renouvellement de la fonction publique afin de faire en sorte que le processus soit transparent, efficace et légitime.

Deux ans après le début de l'exercice, il y a déjà des signes qu'un changement de culture se produit à travers les ministères et les organismes. L'information est échangée de façon plus ouverte. De nouvelles relations sont établies entre les organisations. Les gens utilisent de nouveaux outils et mettent en pratique de nouvelles idées afin de mieux servir les Canadiens. Ce n'est que le début de ce qui s'avère être une aventure inspirante et très intéressante. En prenant des mesures immédiates et en souscrivant au besoin d'amélioration continue, l'initiative Objectif 2020 garantit le succès à long terme de la fonction publique du Canada et aide à obtenir des résultats positifs pour le Canada et les Canadiens.

²⁵ Comité consultatif sur la fonction publique du Canada nommé par le premier ministre. Huitième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique du Canada nommé par le premier ministre. Mars 2014. Internet : <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pagelid=369> [7 avril 2015]

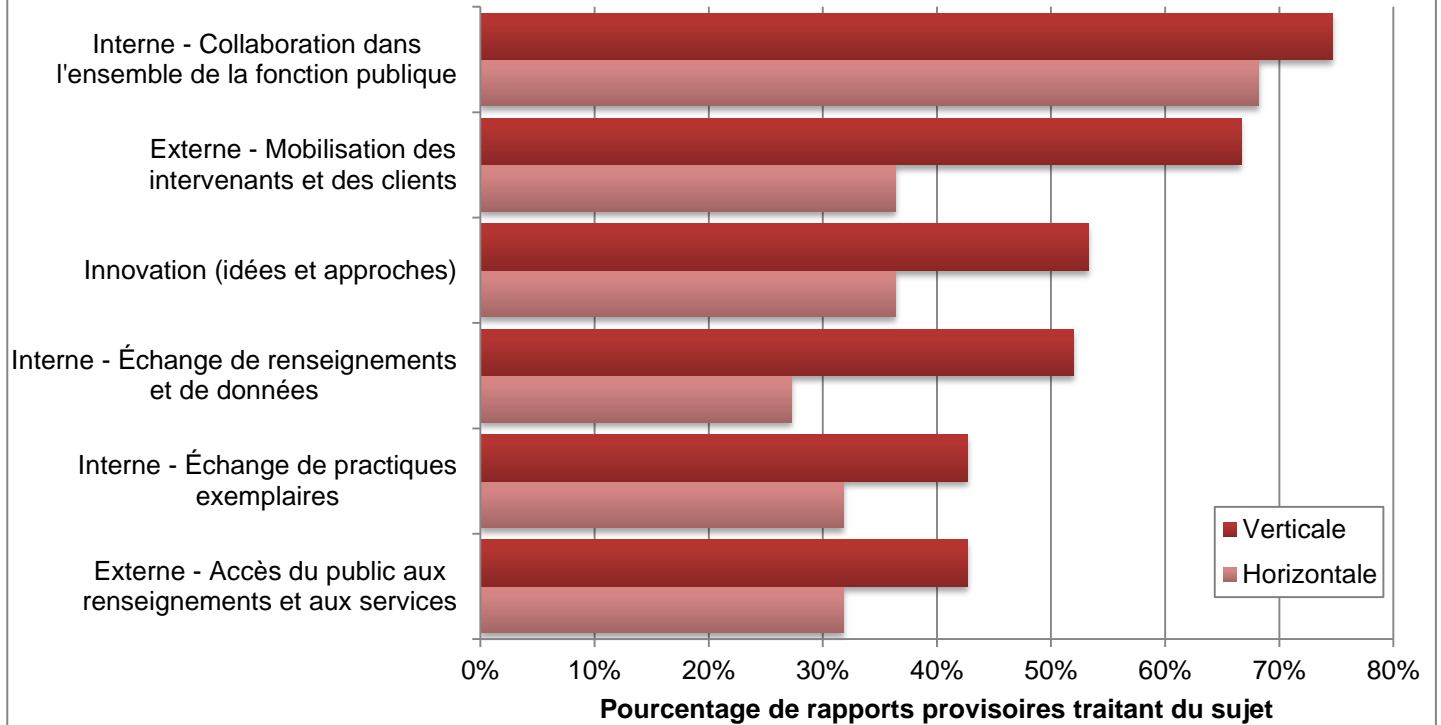
Annexe 1 : Thèmes et tendances dégagés à partir des rapports provisoires produits au sujet d'Objectif 2020 à l'automne 2013

- Les diagrammes suivants fournissent une idée générale des grands enjeux soulevés dans les rapports provisoires des ministères et organismes (mobilisation verticale), et des communautés, des réseaux et des conseils sectoriels (mobilisation horizontale) à l'automne 2013.
- Les diagrammes se fondent sur une analyse des 97 rapports (75 rapports verticaux et 22 rapports horizontaux) effectuée au moyen du logiciel d'analyse qualitative NVivo.
- Les valeurs correspondent au pourcentage de rapports provisoires dans lesquels il était question de chaque enjeu, mais elles ne traduisent pas l'importance relative de chaque enjeu pour les organisations.



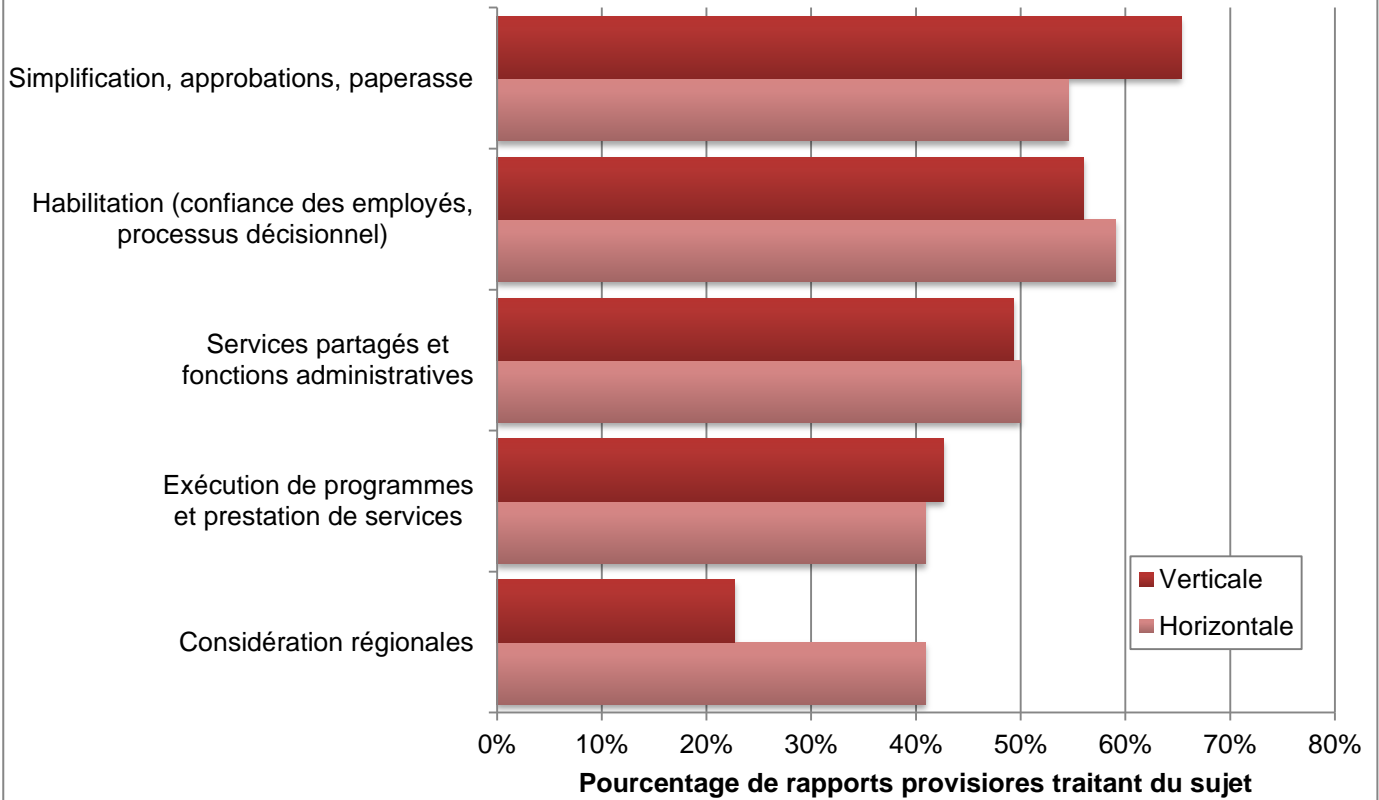
Principaux sujets tendances regroupés par thème

1. Pratiques novatrices et réseautage



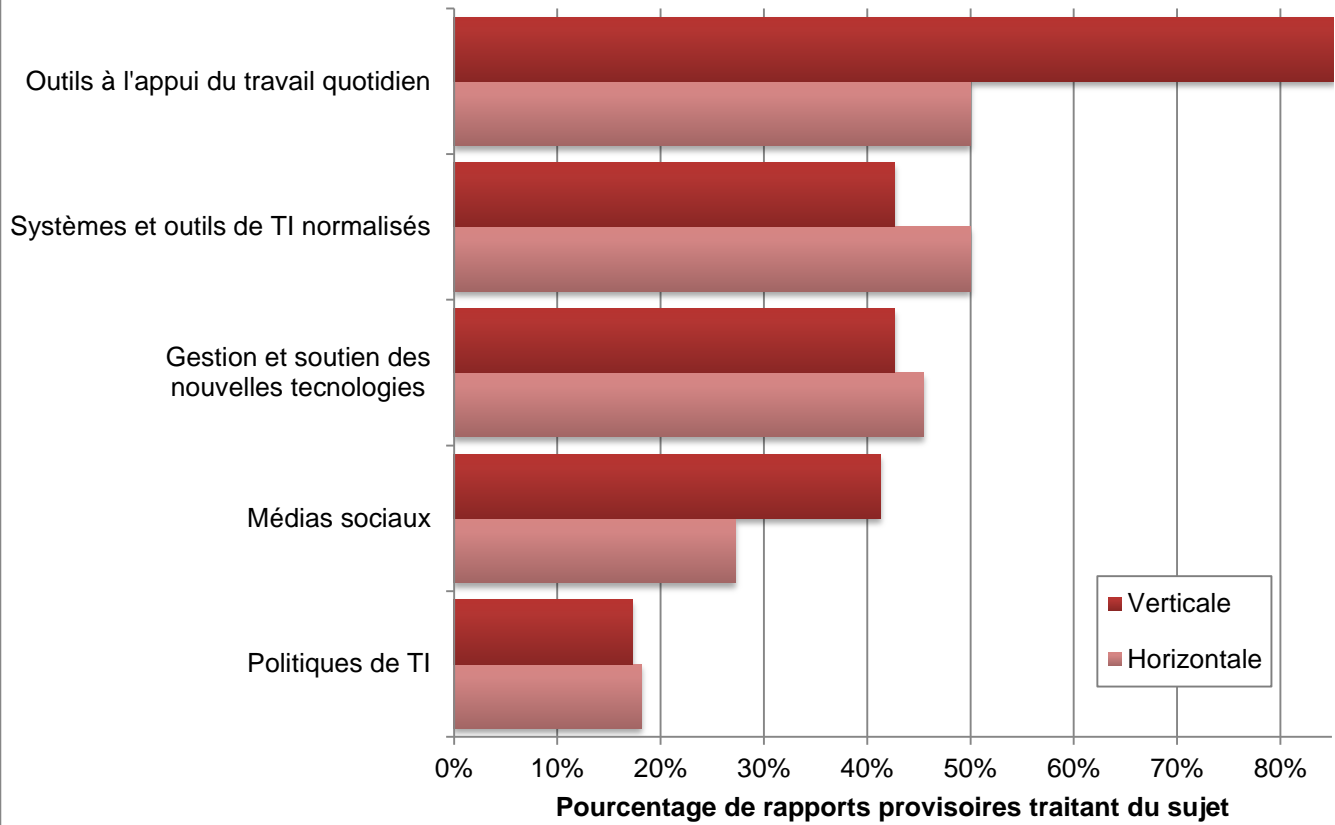
Autres sujets (pourcentage de tous les rapports) : aversion pour le risque (34 %), communications internes (p. ex. décisions, priorités) (31 %), communication claire avec le public (27 %), transparence (18 %) et rôle à valeur ajoutée (7 %)

2. Processus et habilitation

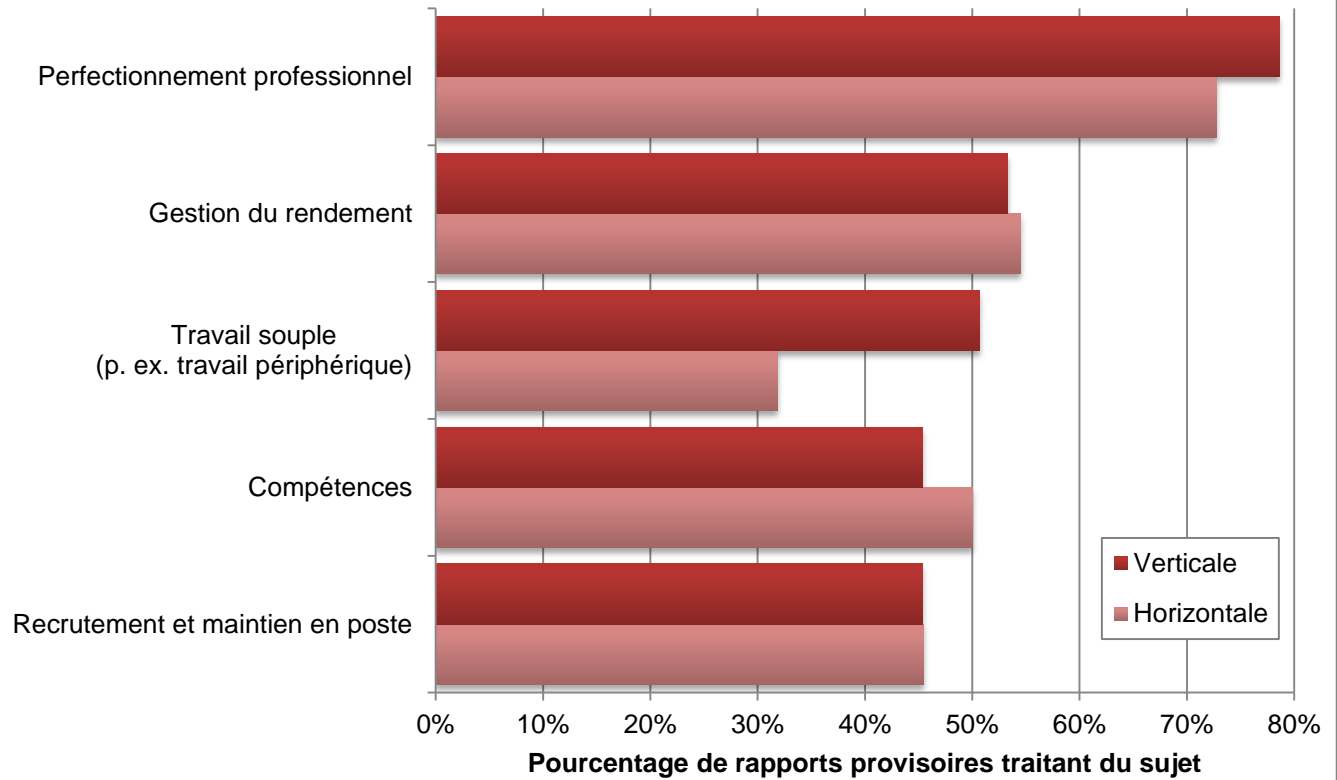


Autres sujets (pourcentage de tous les rapports) : gestion de l'information (12 %), conception et élaboration des politiques (8 %), examen opérationnel (4 %)

3. Technologie

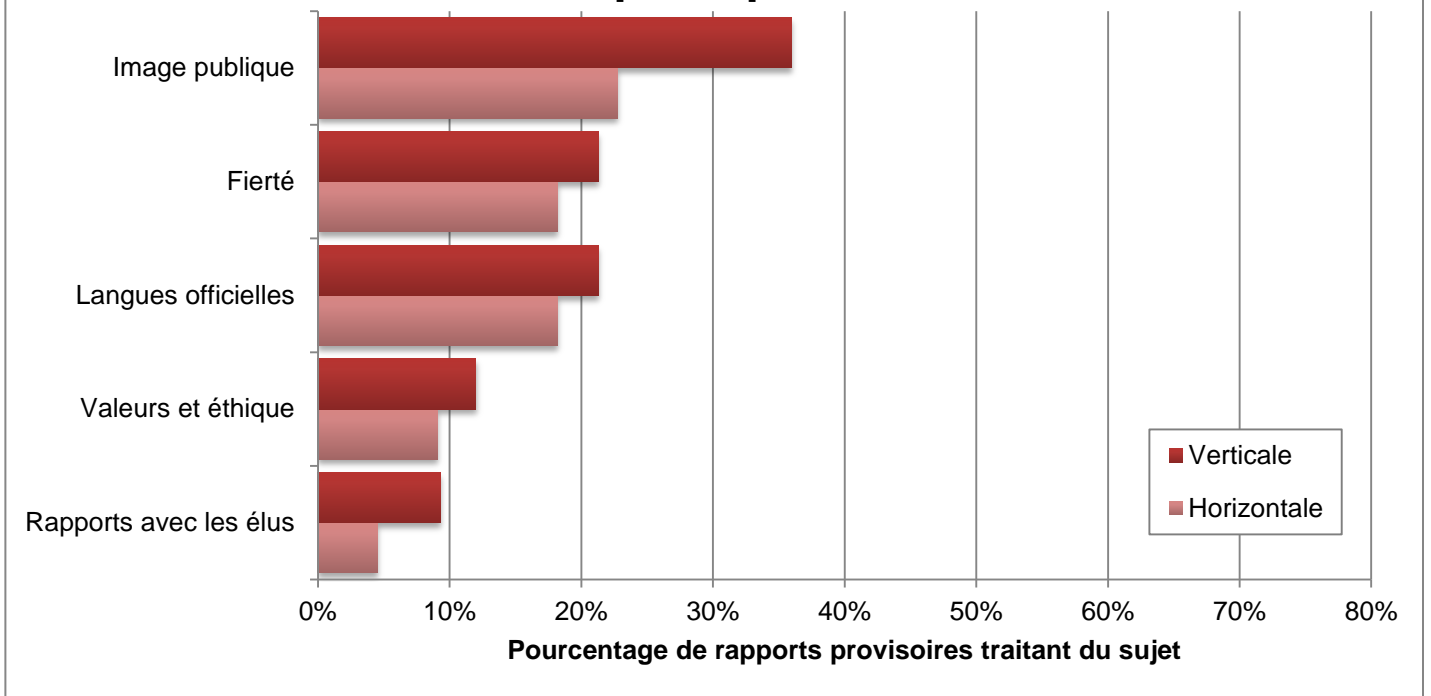


4. Gestion des personnes



Autres sujets (pourcentage de tous les rapports) : mieux-être et équilibre entre le travail et la vie personnelle (39 %), dotation (37 %), structure organisationnelle (p. ex. matrice, équipes spéciales) (35 %), équité en matière d'emploi et diversité (24 %), services de RH et processus (généralités) (14 %), congés (5 %), avantages sociaux (4 %), gestion des limitations fonctionnelles (2 %)

5. Principes fondamentaux de la fonction publique



Annexe 2 : Initiatives horizontales énoncées dans le rapport *Destination 2020*

<p>PRATIQUES NOVATRICES ET RÉSEAUTAGE</p> <p>Externalisation ouverte de l'innovation au sein de la fonction publique</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute direction et employés des ministères et organismes <p>Carrefour central d'innovation et laboratoires de changement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau du Conseil privé et haute direction et employés des ministères et organismes <p>Collaboration virtuelle avec des partenaires externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute direction et employés des ministères et organismes 	<p>GESTION DES PERSONNES</p> <p>Approche améliorée de dotation axée sur les résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute direction et gestionnaires des ministères et organismes <p>Approches simplifiées en matière de description de tâches</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute direction, avec les commentaires des employés des ministères et organismes <p>Outils améliorés et capacité accrue pour l'apprentissage des langues officielles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux employés pour le perfectionnement de leurs compétences en langue seconde <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, École de la fonction publique du Canada et collectivité des champions des langues officielles • Essai de nouveaux tests linguistiques en ligne <ul style="list-style-type: none"> ➤ Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada <p>Engagement pangouvernemental en matière d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ École de la fonction publique du Canada, haute direction et employés des ministères et organismes
<p>PROCESSUS ET HABILITATION</p> <p>Équipe spéciale chargée de cerner les irritants et de trouver des solutions aux formalités administratives internes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secrétariat du Conseil du Trésor, employés des ministères et organismes <p>Établissement de liens entre les employés et la haute direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute direction et employés des ministères et organismes 	<p>PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE</p> <p>Processus de mobilisation pour définir et communiquer l'image de marque de la fonction publique fédérale</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secrétariat du Conseil du Trésor, employés des ministères et organismes <p>Page de destination de la fonction publique du Canada pour présenter le travail des fonctionnaires et promouvoir les possibilités d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secrétariat du Conseil du Trésor
<p>TECHNOLOGIE</p> <p>Annuaire amélioré des fonctionnaires fédéraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Services partagés Canada <p>Vidéoconférences à partir des postes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Services partagés Canada <p>Accès Wi-Fi et autres outils pour un effectif mobile</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Services partagés Canada <p>Apport d'améliorations aux fonctionnalités de GCpédia et GCconnex, et intranet partagé</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secrétariat du Conseil du Trésor, Services partagés Canada 	