



Observatoire de  
l'administration  
publique

ENAP

---

*Coup d'oeil*, janvier 1996, volume 2, numéro 1

## **Le troisième rapport annuel sur la fonction publique du Canada**

*Christian Dufour*

---

### **Le troisième rapport annuel sur la fonction publique du Canada**

<http://info.ic.gc.ca/>

Couvrant la période du 28 mars 1994 au 31 mars 1995, le troisième rapport annuel sur la fonction publique du Canada a été soumis le 16 août dernier au Premier Ministre fédéral par la greffière du Conseil Privé. Le rapport de 25 pages traite de trois thèmes principaux : l'évolution générale du rôle de l'État, les récentes actions fédérales et certaines perspectives d'avenir. Il constitue une bonne synthèse de la réflexion fédérale sur la réforme de la fonction publique.

## **1. Tendances internationales et évolution du rôle de l'État**

Tout d'abord, le document situe l'évolution du rôle de l'État dans le contexte de quatre facteurs structurants : la mondialisation, les nouvelles technologies de l'information, l'évolution de la société et la crise des finances publiques. On note qu'à peu près partout cette dernière a rendu caduque l'approche initiale fondée presque exclusivement sur l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts. Le réflexe traditionnel de « faire plus avec moins » de même que les compressions générales ont fait place à des méthodes plus énergiques, telles que l'élimination des activités secondaires, la rationalisation des organisations et la commercialisation de services et activités auparavant gérés par le secteur public.

**Réévaluation du rôle de l'État  
partout dans le monde**

Par ailleurs, le déséquilibre des finances publiques a amené à revoir en profondeur le rôle de l'État en obligeant les gouvernements à trouver réponse aux questions suivantes :

- Quelles sont les fonctions primordiales que seul l'État peut accomplir et dont seul un gouvernement national peut s'acquitter ?
- Quel rôle l'État devrait-il se réserver par rapport au secteur privé et au secteur bénévole ?
- Quelle est la façon la plus efficace d'exécuter les programmes ?
- Par-dessus tout, qu'avons-nous les moyens collectifs de nous offrir ?

Sous l'effet des grandes tendances énumérées plus haut, on note que la réforme de la fonction publique dans le monde a touché à la fois l'élaboration des politiques et la prestation des programmes et des services gouvernementaux. Nombre de pays ont essayé de s'attaquer plus efficacement aux problèmes horizontaux, qui concernent plusieurs ministères, et pour ce faire, on a eu tendance à dissocier élaboration des politiques et opérations.

Dans le domaine de la prestation des services, les besoins du « client » sont devenus le principal point de référence, alors qu'une plus grande délégation remplace le contrôle centralisé. Parallèlement, on a constaté les limites des méthodes de gestion et de production du secteur privé, lorsqu'elles sont appliquées au secteur public desservant des citoyens dans un contexte de monopole.

## **2. La situation au Canada**

Au sein de l'administration fédérale, le rapport note que, du début des années 80 au début des années 90, on est passé d'une première phase, où l'on a essayé de faire plus avec moins - par exemple Fonction Publique 2000 -, à une deuxième étape, caractérisée par la remise en question des responsabilités assumées par Ottawa. C'est ainsi qu'au cours de l'année 1994-1995, on a procédé à l'examen de tous les conseils, commissions et corps consultatifs fédéraux. Cela a abouti à la décision d'en dissoudre 73 sur 400, 47 autres organismes étant restructurés.

Mais cette deuxième étape a été avant tout marquée par l'Examen des programmes, annoncée dans le budget 1994 et qui s'est révélée la plus importante des initiatives fédérales dans le domaine en 1994-1995. Le but de l'exercice était de redéfinir le rôle et les responsabilités de l'État canadien dans une société moderne. Selon le rapport, cette revue de programmes a eu les effets suivants :

- une plus grande priorité accordée aux politiques fondamentales et aux responsabilités législatives ;
- le retrait de certains secteurs d'activité moins prioritaires ;
- une importante compression des programmes de subventions ;
- l'exécution des activités gouvernementales sur une base commerciale, là où cela était souhaitable ou simplement possible ;
- un recours accru à la tarification des services gouvernementaux apportant un avantage direct aux usagers ;
- une efficacité accrue dans la prestation des services.

## **Priorité à l'élaboration des politiques**

Le rapport attire l'attention sur certains effets qu'ont eu, sur la fonction publique fédérale, les grandes tendances mondiales décrites au point 1. En particulier, cela a amené à mettre davantage l'accent sur l'élaboration des politiques. En ce domaine, on veut asseoir le leadership fédéral sur l'information et les connaissances.

Par contre, on entend déléguer au maximum la prestation directe des services à des organismes spécialement mandatés à cette fin.

## **Fin du modèle unique et hiérarchisé en matière de prestation de services.**

Dans cet esprit, il importe de distinguer davantage les programmes généraux des programmes spécialisés. Par ailleurs, la fonction publique fédérale est en train de s'affranchir d'un modèle unique et hiérarchisé de prestation de services, au bénéfice d'organismes de services spéciaux et de partenariat avec le secteur privé. On entend aussi utiliser les nouvelles technologies de l'information pour améliorer la gestion des programmes et la prestation des services.

Le rapport insiste enfin sur l'importance de gérer les effets de ces diverses mesures et tendances sur les fonctionnaires fédéraux eux-mêmes, en prenant tout particulièrement en compte les conséquences de la rationalisation sur le moral des employés de l'État. Des mesures correctrices sont nécessaires pour contrebalancer les inconvénients du vieillissement de la fonction publique et rétablir la fierté et le respect. Il faut aussi adapter le contrat de travail au nouveau contexte en ce qui a trait, entre autres, à la sécurité d'emploi et au niveau de la rémunération.

### **3. L'avenir**

Le rapport se termine sur des considérations générales relativement aux trois tâches principales de la fonction publique fédérale dans l'avenir.

- continuer de moderniser la prestation des services ;
- renforcer la capacité d'élaboration de politiques ;
- bâtir une institution « nationale » dynamique et adaptée aux besoins de l'avenir.

On y exprime le souhait que les fonctionnaires fédéraux de demain continuent à s'inspirer des valeurs du passé, en particulier le service du Canada et des Canadiens, de même que la loyauté au gouvernement légitimement élu. Dans cet esprit, sont réaffirmées l'importance de l'honnêteté, de l'intégrité et de la probité, de même que les principes du mérite et de l'équité.

**Rappel de la tradition  
propre  
à la fonction publique  
fédérale**

## **Conclusion**

Le troisième rapport annuel sur la fonction publique du Canada est intéressant à deux égards. Tout d'abord, il est manifestement le fruit d'un effort soutenu de réflexion, enraciné dans la tradition particulière à la fonction publique fédérale.

**Réforme substantielle mais  
différente de  
celle de MM. Harris et  
Klein**

Par ailleurs, cette réflexion sur le rôle de l'État et la réforme de l'administration publique se démarque d'approches plus radicales, à la Klein ou à la Harris, tout en proposant des changements majeurs. On retrouve dans ce rapport un certain nombre de propositions et d'idées qui apparaissent compatibles avec l'objectif du Québec de réformer en profondeur son administration publique, tout en préservant certains acquis du passé.