



L'innovation au gouvernement?
Entretiens avec de hauts
fonctionnaires du Canada

Résumé

Le Forum des politiques publiques et Deloitte ont initié ce projet convaincus qu'en période d'après-récession et d'après-investissement de relance, les gouvernements à l'échelle mondiale auront à relever des défis qui demanderont des interventions novatrices. Nous estimons que l'innovation au sein du gouvernement pourrait lui permettre de relever bon nombre de défis.

Comment nous avons procédé...

Nous avons invité près de 100 hauts fonctionnaires canadiens à discuter des défis propres à la fonction publique, des mesures innovatrices qui sont prises et des obstacles qui freinent le changement. Nous nous sommes entretenus avec des hauts fonctionnaires œuvrant tant à l'échelle fédérale que provinciale, territoriale et municipale. Nous avons également pris en compte le point de vue d'universitaires et de vieux routiers de la haute fonction publique.

Ce que nous avons appris...

- 1 Le débat public actuel ne permet pas de véritables réformes. Des nouvelles idées s'imposent, mais il faut une orientation politique pour que l'innovation porte fruit.
- 2 Les hauts fonctionnaires s'inquiètent que l'innovation se limite aux activités alors que des réformes stratégiques s'imposent.
- 3 L'innovation dans la fonction publique canadienne semble être peu répandue et décousue. Un processus défini et une approche stratégique en matière d'innovation semble faire défaut.
- 4 L'innovation se fait sans collaboration ni échange significatif d'information.
- 5 La capacité de réalisation de programmes d'innovation doit être renforcée. De nouveaux talents et compétences sont nécessaires.

Ce qui devrait changer...

- 1 Offrir plus de forums et d'occasions aux hauts fonctionnaires de discuter franchement et ouvertement des défis propres aux gouvernements et de la nécessité d'innover.
- 2 Reconnaître la nécessité de l'innovation dans la fonction publique de sorte à prendre en compte l'élaboration et l'application des politiques.
- 3 Inscire la « stratégie d'innovation » dans la planification à long terme. Accroître les activités de surveillance de haut niveau pour promouvoir l'innovation.
- 4 Promouvoir un partage et une émulation accrue de l'innovation entre les ordres de gouvernement.
- 5 Accorder une priorité accrue à la recherche et au perfectionnement de chefs de file de l'innovation à tous les échelons de la fonction publique.

Ce projet avait pour but de juger de l'évolution de l'innovation au sein des gouvernements au Canada et marque le premier d'une série de projets du Forum des politiques publiques, de Deloitte et d'autres organismes afin de promouvoir la fonction publique et la gouvernance.

Aperçu

Les hauts fonctionnaires, au Canada et ailleurs dans le monde, sont aux prises avec des défis sans précédent. La crise économique et les dépenses de relance qui ont suivi ont plongé bon nombre de gouvernements dans une conjoncture de grandes restrictions financières. Le vieillissement de la population, l'incertitude mondiale et l'évolution des réseaux sociaux exigent de nos gouvernements qu'ils interviennent rapidement et de manière créative pour résoudre des problèmes complexes.

Bien qu'au Canada nous nous en soyons mieux tirés que dans bon nombre de pays, nous ne sommes pas à l'abri des graves défis qui menacent la viabilité de nombreux programmes gouvernementaux dont, notamment, la hausse vertigineuse du coût des soins de santé, l'accroissement de la dette et la baisse de productivité.

Le Forum des politiques publiques et Deloitte ont mis en œuvre ce projet en étant convaincus que l'innovation au sein du gouvernement pourrait permettre de relever bon nombre des défis qui attendent la fonction publique.

L'innovation se définit comme un engagement des gouvernements à reconnaître et à adopter de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire et de nouvelles formes de prestation des services. Elle comprend de nouvelles manières d'optimiser les ressources en faisant appel au public, en assumant de nouveaux risques et en misant sur de nouvelles technologies.



Notre méthode

Nous avons voulu vérifier l'évolution de l'innovation dans la fonction publique au Canada. Particulièrement, nous avons cherché à déterminer comment l'innovation est considérée comme solution possible aux défis que les gouvernements doivent relever. Nous avons voulu établir lesquelles s'offrent aux hauts fonctionnaires et, enfin, nous avons voulu cerner les obstacles qui nuisent à l'innovation dans la fonction publique.

Dans ce contexte, le Forum des politiques publiques et Deloitte se sont entretenus avec quelque 100 hauts fonctionnaires sur les défis propres à la fonction publique au Canada, les mesures novatrices qui sont prises et les obstacles qui freinent le changement.

Bien que le leadership se manifeste à tous les échelons d'un organisme, nos entretiens ont ciblé les hauts fonctionnaires, soit les secrétaires de cabinet, les greffiers, les sous-ministres et les directeurs généraux de municipalité. L'interface essentielle entre les politiques et la gestion se situe à cet échelon. Nous souhaitions particulièrement prendre le pouls des responsables de l'application des politiques et de l'équilibre précaire entre la promotion de l'innovation et la gestion des risques.

Les participants représentaient l'ensemble des provinces et territoires du Canada, ainsi que de tous les ordres de gouvernement. Nous avons mené les entretiens avec des hauts fonctionnaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux. Nous avons également pris en compte le point de vue d'universitaires et de vieux routiers de la haute fonction publique.

Certains participants étaient nouvellement en poste et d'autres possédaient une vaste expérience de plusieurs secteurs et échelons gouvernementaux. Nous nous sommes entretenus avec des hauts fonctionnaires d'un nombre représentatif de ministères.

Pour favoriser des discussions ouvertes et franches, nous avons appliqué la règle de Chatham House¹, c'est-à-dire qu'aucun commentaire durant ces entretiens n'est attribué à une personne ou à un gouvernement.

Les commentaires (et l'absence de commentaires) pourraient vous surprendre.

Processus d'entrevue

Notre guide d'entrevue pendant ce processus portait sur les quatre domaines suivants. Les cadres sont décrits à l'annexe A.

1. Contexte propice à l'innovation

Pour comprendre le contexte propice à l'innovation, nous avons demandé aux hauts fonctionnaires de décrire l'environnement de gestion dans lequel ils s'attendaient à évoluer au cours des trois à cinq prochaines années.

2. Perspectives d'innovation

En fonction de ce qui précède, les participants ont indiqué les domaines ou thèmes où l'innovation présentait le plus grand potentiel. Neuf domaines thématiques ont été présentés.

3. Obstacles à l'innovation

Nous avons demandé aux participants de parler des obstacles ou d'autres empêchements à l'innovation ou au changement dans la fonction publique en général. Trois grandes catégories ont été indiquées :

- Direction politique
- Adhésion de la population
- Capacité de la fonction publique

4. Exemples d'innovation

Nous avons demandé aux hauts fonctionnaires canadiens de nous donner des exemples d'innovation dans leur propre gouvernement ou ailleurs.

¹ <http://www.chathamhouse.org.uk>

Ce que nous avons appris

Nouvelles idées nécessaires

Quel est le rôle de la fonction publique?

Les hauts fonctionnaires ont exprimé encore et encore leur frustration à l'égard du niveau d'incohérence entre le discours public actuel et l'ampleur des défis propres à notre pays. L'incapacité de cerner correctement la nature des pressions que subissent les hauts fonctionnaires restreint leur capacité d'apporter les innovations qu'ils jugent nécessaires et réalisables.

Bon nombre des personnes rencontrées ont souligné la nécessité d'une grande discussion sur les politiques et d'une mobilisation du public envers le mandat du gouvernement. Elles sont nombreuses à admettre qu'il est relativement plus facile d'accroître les services et les programmes que de les rationaliser ou de les réduire.

L'innovation au sein du gouvernement doit prendre en compte la nature changeante et la composition des services et des programmes. Bien que les hauts fonctionnaires souhaitent prendre part à ces discussions, ils laissent entendre que la direction à cet égard doit venir des instances politiques.

En effet, si les élus n'amorcent pas les efforts de changement, les hauts fonctionnaires ne se sentent pas capables de contrer les tabous qui nuisent aux réformes. Ils se désolent du peu d'échanges publics et francs sur les questions graves de l'heure comme la viabilité de notre système de soins de santé, l'efficacité de nos programmes d'aide sociale et notre manque de productivité. Les hauts fonctionnaires trouvent difficile d'obtenir le soutien politique et public nécessaire pour innover de façon significative dans la fonction publique.

On reconnaît néanmoins qu'on peut en faire davantage pour promouvoir le changement et pour étayer l'innovation. Bon nombre de hauts fonctionnaires ont jugé difficile de présenter des plans aux fins d'innovation que leur ministre et les membres du cabinet peuvent facilement accepter. On s'entend généralement pour dire que l'équilibre entre le désir de transformation et des plans stratégiques réalistes est essentiel si l'on veut préparer les élus au type de débat public nécessaire pour amorcer une innovation considérable au sein du gouvernement.

Mais quel est le rôle des hauts fonctionnaires dans le débat? Ils ont, pour la plupart, évolué dans un système fondé sur l'anonymat des fonctionnaires et se sentent à l'aise de travailler en coulisse. Certains, cependant, seraient prêts à prendre part à des discussions plus générales si on leur offrait la tribune pour le faire. Voilà une idée qui mérite d'être envisagée.

Entre-temps, la fonction publique progresse discrètement, appliquant des compressions marginales et générales des coûts, réduisant petit à petit les programmes non viables, attendant les directives quant aux véritables grands enjeux. On perçoit une aversion politique aux risques, aux erreurs ou aux contrecoups publics tellement grande que les idées réellement novatrices sont peu probables.

Pris entre deux rôles

Conseiller en politiques ou administrateur général?

L'ère des réseaux sociaux 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 est en train de changer le rôle des plus hauts fonctionnaires. Nous avons perçu un changement dans leur approche stratégique. Si les résultats à court terme (p. ex. les temps d'attente en salle d'urgence et les notes moyennes d'examen) sont au cœur des préoccupations de hauts fonctionnaires sensibles à la prestation de services, les défis stratégiques de l'économie et la compétitivité ne reçoivent pas l'attention qui s'impose. Comme ces enjeux plus complexes ne peuvent se régler à la vitesse de l'Internet, on leur accorde moins d'attention politique. D'ailleurs, la plupart des gouvernements arrivent au pouvoir avec une plate-forme bien définie de priorités stratégiques précises. De plus en plus, les nouveaux gouvernements s'attendent à ce que la fonction publique mette à exécution un programme préétabli plutôt que de présenter de nouvelles solutions de rechange aux politiques.

Certains hauts fonctionnaires regrettent l'époque où de vastes ateliers permettaient d'établir des politiques en fonction de grands enjeux et d'élaborer de rigoureux programmes prenant en compte les besoins de la société sur un long horizon. Mais cette ère est révolue et certains hauts fonctionnaires ont indiqué que la fonction publique n'est désormais plus la principale source pour les ministres de conseils sur les politiques. En fait, les gouvernements nouvellement élus arrivent au pouvoir avec une bonne dose de scepticisme à l'égard des serviteurs de l'État.

Bon nombre de hauts fonctionnaires disent passer beaucoup de temps à étouffer des feux de broussailles politiques qui, attisés par le pouvoir de l'Internet et des communications instantanées, menacent constamment de se transformer en brasiers incontrôlables. Quant au personnel politique, aux groupes d'intérêts particuliers et aux lobbyistes, ils influencent de plus en plus un programme de politiques qui est axé sur l'immédiat.

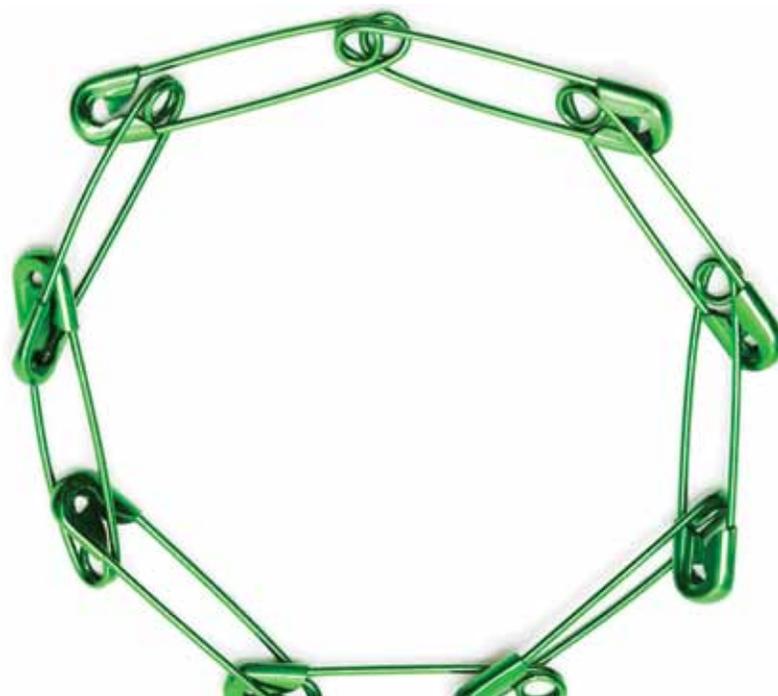
Selon les hauts fonctionnaires interrogés, le besoin d'établir des politiques à long terme est presque inexistant. En conséquence, la capacité organisationnelle d'analyse politique s'est atrophiée et les outils employés sont désormais désuets. Bon nombre d'entre eux se demandent ce que signifie cette érosion quant à leur rôle de conseillers en matière de politiques. Si les politiques sont désormais élaborées au niveau politique, avec des consultants et

« La planification à long terme... Une grande partie de mon travail est de maintenir les choses à flots. J'ai une bonne journée quand je n'ai pas de mauvaises surprises et que je n'ai pas à passer le reste du temps à expliquer ce qui se passe au ministre. »

des organismes à l'extérieur du gouvernement, quel est le rôle de la fonction publique? Le rôle de l'administrateur général portera-t-il sur l'excellence opérationnelle, ce qui se rapprochera du rôle du chef de l'exploitation?

Nous avons relevé une volonté de créer une nouvelle génération de responsables de politiques : des professionnels capables d'analyser les données, de mobiliser les intervenants, de gérer les risques, de travailler sans égard aux frontières et de concevoir des politiques pouvant être plus aisément menées à bien.

Par conséquent, les hauts fonctionnaires ont le double défi de promouvoir la modernisation de la fonction politique et d'améliorer l'efficacité de la prestation de services. Les défis propres à la plupart des ordres de gouvernement au Canada demandent des améliorations à l'intérieur du gouvernement, tant fédéral que provincial et territorial, tout en reconnaissant la nécessité d'une participation accrue des autres intervenants en matière de politiques et de prestation de services.



Une stratégie d'innovation

Nous attaquons-nous aux bonnes choses?

Les hauts fonctionnaires s'inquiètent de savoir si l'ensemble des innovations envisagées sont les bonnes. Les grands organismes ne peuvent être immobiles. La plupart des hauts fonctionnaires interrogés pouvaient indiquer les secteurs où l'on innovait. Cependant, nombre d'entre eux n'arrivent pas à séparer le bon grain de l'ivraie. Ils arrivent difficilement à distinguer les améliorations administratives des innovations plus importantes et à déterminer le soutien nécessaire pour les mettre en œuvre.

Ils jugeaient que les innovations signalées étaient souvent trop limitées et décousues pour être efficaces. D'autres projets, en revanche, sont tellement ambitieux que les hauts fonctionnaires ne peuvent croire en leur réussite. La plupart des projets ne reposent sur aucune stratégie d'innovation ni aucun plan de changement. Nous avons été étonnés par l'absence de stratégies d'ensemble et de plans d'action pour l'innovation.

Bien qu'on ait noté un grand enthousiasme et intérêt envers l'innovation dans la fonction publique dans tous les ordres du gouvernement, on constate une absence générale d'activités importantes dans ce domaine. Il semble y avoir beaucoup plus de possibilités d'innovation au sein du gouvernement au Canada.

Cela ne veut pas dire que les hauts fonctionnaires ne sont pas fiers des innovations entreprises par leurs organismes, mais ils reconnaissent avoir une compréhension limitée de la vraie nature des montants investis, de l'endroit où ils sont investis et de l'usage qu'on leur réserve.

Le leadership visible étant très important, les hauts fonctionnaires doivent se mobiliser davantage. Il incombe aux hauts fonctionnaires d'établir la stratégie d'innovation, d'orienter les décisions d'investissement, d'évaluer l'état des projets et d'éliminer les obstacles. L'absence, dans bon nombre d'organismes, d'un processus d'innovation bien défini qui mobilise efficacement les hauts fonctionnaires semble être la principale raison de l'inquiétude des hauts fonctionnaires quant à savoir si l'on s'attaque aux bonnes choses.

En faire plus ensemble

Que font les autres?

Bien que les gouvernements au Canada investissent des sommes importantes dans des consultations pancanadiennes, les hauts fonctionnaires admettent que relativement peu d'innovations sont reproduites au sein d'un même gouvernement ou d'un ordre de gouvernement à un autre.

Les hauts fonctionnaires tendent à apporter des innovations sans collaborer avec d'autres qui tenteraient de relever des défis semblables. Certains ont donc l'impression d'avancer en terrain inconnu. En fait, nos discussions ont révélé que bon nombre des défis qu'ils rencontrent sont semblables tant au niveau du fond que de la forme. Néanmoins, ces hauts fonctionnaires travaillent essentiellement en vase clos. Ils ne tirent donc pas parti de la rentabilité potentielle, en période d'austérité, qu'offre la reproduction d'innovations d'un gouvernement à l'autre.

On est pourtant de plus en plus conscients qu'il existe des solutions commerciales toutes faites et d'autres solutions adaptables à tous les ordres de gouvernement. Toutefois, très peu de hauts fonctionnaires pouvaient indiquer à quel égard leur organisme collaborait avec d'autres pour réduire les coûts de l'innovation ou augmenter le rendement des investissements.

Dans l'ensemble, les hauts fonctionnaires conviennent du besoin d'un plus grand partage des innovations parmi les gouvernements, particulièrement en période de restriction budgétaire. Même si bon nombre d'entre eux ont reconnu la nécessité de collaborer avec les autres ordres de gouvernement, il y a peu d'exemples en ce sens.

Le syndrome du « fabriqué ailleurs » a cours dans les gouvernements partout au Canada. Les hauts fonctionnaires ne font rien pour changer cette culture ou pour mettre en place des mécanismes assurant que leur organisme ne réinvente pas la roue.

Il se présente une occasion irrésistible de réseau intergouvernemental qui favorise l'échange de pratiques, processus et innovations exemplaires entre les diverses fonctions publiques. Tous les ordres de gouvernement doivent envisager l'adoption de stratégies de collaboration.

T. S. Eliot a dit : « Il faut se rappeler que nous sommes uniques, comme tout le monde. » Il apparaît qu'on a semblé croire que l'innovation dans la fonction publique doit être adaptée en fonction du gouvernement où elle s'applique. Le syndrome du « fabriqué ailleurs » n'était pas l'unique problème; on avait l'impression que de reprendre une innovation efficace dans un autre gouvernement n'était pas aussi valable que d'implanter sa propre innovation.

Renforcement des capacités Qui mène l'innovation?

Les hauts fonctionnaires ont exprimé des préoccupations concernant la capacité de leur organisme à réaliser des changements novateurs à grande échelle. Bien que des innovations importantes existent un peu partout dans la plupart des organismes, on signale que les changements transformateurs sont beaucoup plus difficiles à apporter et à soutenir.

L'une des contraintes majeures réside dans le leadership. En fait, il y a relativement peu de hauts fonctionnaires ayant l'expérience nécessaire pour mener à bien des projets de transformation à qui les sous-ministres peuvent confier une stratégie d'innovation.

Cette pénurie de chefs de file du changement qualifiés est attribuable à un certain nombre de facteurs. Le manque de programmes de perfectionnement des hauts fonctionnaires en gestion de la transformation ou de l'innovation, la tendance à retirer les hauts fonctionnaires de la gestion d'un projet avant qu'il ne soit mené à bien,

le peu de projets novateurs à diriger et la dépendance aux consultants externes pour la gestion de projets. Tous ces facteurs contribuent à une pénurie de hauts fonctionnaires ayant des compétences éprouvées dans la mise en œuvre de projets d'innovation à grande échelle. Très peu de hauts fonctionnaires ont indiqué que les rotations ou les échanges de gestionnaires entre organismes ou ordres de gouvernement favorisaient le perfectionnement de chefs de file de la transformation.

Ils ont indiqué cependant que le recrutement de cadres provenant de l'extérieur de la fonction publique comme chef de file de la transformation a eu un succès mitigé. Il y a bien eu quelques réussites, mais les cadres du secteur privé sont généralement réticents à s'engager dans le secteur public et, s'ils le font, ils trouvent difficile de s'habituer à l'ambiguïté élevée qu'ils ressentent dans ce secteur. Par ailleurs, les hauts fonctionnaires ont très peu d'occasions d'acquérir de l'expérience au moyen d'affectations ou d'échanges dans les entreprises du secteur privé.



Ce qui devrait changer

La bonne nouvelle est qu'il y a beaucoup de place pour l'innovation, à un moment où nous en avons le plus besoin. La mauvaise nouvelle est que les hauts fonctionnaires supérieurs ne s'intéressent pas autant à cette question que nous l'aurions attendu. Heureusement, toute tentative d'en faire plus ne peut qu'améliorer la situation. Voici, à notre avis, les changements qui s'imposent.

1 Il devrait y avoir davantage de forums et d'occasions où les hauts fonctionnaires peuvent parler franchement des défis gouvernementaux et des besoins en innovation. Il devrait s'agir de forums intergouvernementaux qui favorisent un partage d'information entre les secteurs public, privé et tiers.

[Un dialogue plus ouvert sur les défis qui attendent la fonction publique et sur la nécessité de réformer les choses.](#)

2 On devrait reconnaître davantage les attentes élevées à l'égard des hauts fonctionnaires en ce qui concerne l'exécution et l'importance de l'excellence opérationnelle au moyen de l'innovation. De plus en plus de gouvernements étant élus sur une plateforme politique formelle et demandant la contribution à cette plateforme de divers intervenants, les hauts fonctionnaires deviennent des exécutants de ces politiques. Cela ne signifie en rien que l'évaluation des répercussions des propositions de politiques et que la présentation de solutions de rechange ne fassent plus partie intégrante du travail de sous-ministre. Mais cela a des implications quant aux compétences et au perfectionnement professionnel attendus des hauts fonctionnaires de demain.

[La reconnaissance de la nécessité de l'innovation en matière de politiques et de prestation.](#)

3 Tous les ordres de gouvernement doivent intégrer « l'innovation et la stratégie » à la planification à moyen et à long terme. Les gouvernements doivent adopter davantage d'idées nouvelles qui renforceront leur capacité d'offrir des programmes et des services de haute qualité. L'innovation dans la fonction publique sera prometteuse pour les gouvernements qui sont prêts à s'attaquer à ces défis. Les hauts fonctionnaires devraient instaurer des processus plus formels qui leur permettront de surveiller les investissements en innovation et d'évaluer les résultats obtenus. S'ils soutiennent les politiques et pratiques de gestion des programmes d'innovation, les hauts fonctionnaires auront davantage confiance dans les stratégies d'innovation mises en œuvre.

[L'adoption de l'innovation comme impératif stratégique dans tous les ordres de gouvernement.](#)

4 Les forums et réseaux intergouvernementaux devraient porter précisément sur les innovations efficaces qui peuvent être reproduites. Des partenariats stratégiques entre les ordres de gouvernement permettraient de faire profiter davantage les investissements dans l'innovation.

[Un suivi accru.](#)

5 On devrait investir davantage dans le recrutement et le perfectionnement des talents nécessaires pour accroître l'innovation au sein du gouvernement. Cela comprend des programmes de formation de chefs de file de la transformation et plus d'échanges entre les secteurs public et privé de sorte à renforcer la capacité gouvernementale d'innover.

[En faire plus ensemble.](#)

Annexe A – Cadres d'innovation²

Contexte propice à l'innovation

- Préoccupations financières grandissantes
- Dette et déficits croissants
- Dépenses en capital restreintes
- Compressions d'embauche
- Demande croissante du public
- Pression de réduire la taille du gouvernement
- Pressions grandissantes des groupes d'intérêt

Perspectives d'innovation

Direction politique

- Sensibilisation au besoin de changement
- Volonté d'appuyer le changement
- Cohérence du parti politique au pouvoir
- Concordance avec le(s) parti(s) de l'opposition
- Dynamique du cycle électoral

Adhésion de la population

- Manque de sensibilisation du public
- Nécessité de la mobilisation de la population
- Nécessité d'informer le public
- Résistance des intervenants
- Couverture médiatique négative

Capacité de la fonction publique

- Manque de chefs de file chevronnés en matière de changement
- Résistance culturelle
- Investissement insuffisant ou sous-investissement
- Accords et relations de travail
- Difficultés de partenariats

Perspectives d'innovation

Le rôle de l'État et du citoyen

Le mandat du gouvernement, les responsabilités changeantes, les modèles axés sur le citoyen

La gouvernance et l'organisation

Les nouvelles formes d'organisation, les nouvelles dispositions de gouvernance, les partenariats, les collaborations et les ONG

Les politiques et les stratégies

Les modifications législatives, le choix des citoyens, les pratiques exemplaires, la réforme des politiques

Le processus et la procédure

La réforme réglementaire, les processus internes, les procédures opérationnelles, la délivrance de permis axée sur le risque

La structure et la conception

La conception de programmes, les structures régionales, les services partagés, l'impartition

Les personnes et les ressources humaines

La gestion du rendement, la passation de marchés, la restructuration des effectifs, le perfectionnement des compétences, le renouvellement de la fonction publique

La gestion des activités et la prestation de services

La logistique, les stratégies de gestion organisationnelle LEAN, les améliorations apportées aux programmes, l'assurance de la qualité, l'approvisionnement

La technologie et les systèmes

La haute technologie et la faible technologie, les télécommunications, la gestion de l'information, les solutions d'entreprise, la gestion des cas

Le financement

Les PPP, les obligations d'État, le partage des coûts, le partage des recettes, le financement des immobilisations

Annexe B – Listes des personnes rencontrées en entrevue³

Reg Alcock
Directeur-résident
Asper School of Business
Université du Manitoba

Wayne Anstey
Directeur municipal par intérim
Municipalité régionale d'Halifax

Bill Baker
Sous-ministre
Sécurité publique
Gouvernement du Canada

Penny Ballantyne
Sous-ministre du Conseil exécutif
et secrétaire du Cabinet
Gouvernement des Territoires du
Nord-Ouest

Penny Ballem
Directrice municipale
Ville de Vancouver

Rory Beck
Greffier du Conseil exécutif et
secrétaire du Cabinet
Gouvernement de
l'Île-du-Prince-Édouard

Gilles Bernier
Ancien sous-ministre
Ministère du Développement
économique, Innovation et
Exportation
Gouvernement du Québec

Janice Charette
Sous-ministre
Ministère des Ressources
humaines et Développement des
compétences
Gouvernement du Canada

John Clarkon
Sous-ministre
Ministère des Sciences,
Technologie, Énergie et Mines
Gouvernement du Manitoba

Doug Clow
Sous-ministre
Ministère des Finances et des
Affaires municipales
Gouvernement de
l'Île-du-Prince-Édouard

Murray Coolican
Sous-ministre
Ministère de l'Énergie
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Jacques Cotton
Sous-ministre
Ministère de la Santé et des
Services sociaux
Gouvernement du Québec

Claire Dansereau
Sous-ministre
Ministère des Pêches et des
Océans
Gouvernement du Canada

Maria David-Evans
Sous-ministre
Ministère des Affaires indiennes
et du Nord Canada
Gouvernement de l'Alberta

Glen Davies
Directeur municipal
Ville de Regina

Kelliann Dean
Commissaire
Commission de la fonction
publique
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Tony Dean
Professeur
École de politiques publiques et
de gouvernance
Université de Toronto

Ron Dedman
Sous-ministre
Ministère des Services
gouvernementaux
Gouvernement de la
Saskatchewan

Gilles Demers
Ancien sous-ministre
Ministère du Développement
économique, Innovation et
Exportation
Gouvernement du Québec

Cassie Doyle
Sous-ministre
Ministère des Ressources
naturelles
Gouvernement du Canada

Simon Farbrother
Directeur municipal
Ville d'Edmonton

Don Fast
Sous-ministre
Ministère des Sciences et des
Universités
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

David Ferguson
Greffier du Conseil exécutif et
secrétaire du Cabinet
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Judith Ferguson
Sous-ministre
Ministère des Services
communautaires
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Jeff Fielding
Directeur municipal
Ville de London

Graham Flack
Sous-ministre délégué
Sécurité publique
Gouvernement du Canada

Patrick Francis
Sous-ministre
Ministère des Affaires
autochtones
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Denis Garon
Secrétaire associé
Sous-secrétariat aux technologies
de l'information et bureau
du dirigeant principal de
l'information
Ministère des Services
gouvernementaux
Gouvernement du Québec

Giles Gherson
Sous-ministre et secrétaire
associé du Conseil des ministres
Gouvernement de l'Ontario

Francois Guimont
Sous-ministre
Ministère des Travaux publics et
Services gouvernementaux
Gouvernement du Canada

Sandra Hardy
Sous-ministre
Ministère de la Culture, du
Patrimoine et du Tourisme
Gouvernement du Manitoba

Vicky Harnish
Sous-ministre
Ministère des Finances
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

George Haynal
Vice-président
Affaires gouvernementales
Bombardier Inc.

Jean Houde
Ancien président-directeur
général
Investissement Québec

Bonny Hoyt-Hallett
Sous-ministre
Ministère de l'Environnement
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

James Hughes
Sous-ministre
Ministère du Développement
social
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Byron James
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation
postsecondaire, Formation
et Travail
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Shelly Jamieson
Secrétaire du Cabinet et greffière
du Conseil exécutif
Gouvernement de l'Ontario

David Johnstone
Sous-ministre
Ministère des Transports
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Greg Keefe
Sous-ministre du premier ministre
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

John Kershaw
Sous-ministre
Ministère de l'Environnement
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Robert Lapper
Sous-ministre
Ministère du Travail
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

Judith Larocque
Sous-ministre
Ministère du Patrimoine
Gouvernement du Canada

Glen Laubenstein
Chef des services administratifs
Ville de Winnipeg

Yvon Leblanc
Sous-ministre
Ministère de la Justice
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Don Leitch
Ancien sous-ministre
Gouvernement de la
Colombie-Britannique
Ancien greffier
Gouvernement du Manitoba

Louise Lemon
Sous-ministre
Ministère des
Approvisionnements et Services
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

G. Sandy MacDonald
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation et du
Développement de la petite
enfance
Gouvernement de
l'Île-du-Prince-Édouard

Carolyn MacKay

Sous-ministre, bureau des
Ressources humaines
Gouvernement du
Nouveau-Brunswick

Peter Ma

Sous-ministre
Ministère des Finances
Gouvernement du Nunavut

Kevin Malloy

Sous-ministre
Services Nouvelle-Écosse et
Relations avec les municipalités
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Brian Manning

Sous-ministre du Conseil exécutif
Gouvernement de l'Alberta

Francine Martel-Vaillancourt

Sous-ministre
Ministère du Revenu
Gouvernement du Québec

Michael Mayne

Sous-ministre
Ministère de l'Innovation et de
l'Enseignement supérieur
Gouvernement de
l'Île-du-Prince-Édouard

Jessica McDonald

Ancienne sous-ministre du
premier ministre
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

Ron McKerlie

Sous-ministre
Services gouvernementaux
Gouvernement de l'Ontario

Margaret Melhorn

Sous-ministre
Ministère des Finances
Gouvernement des Territoires du
Nord-Ouest

Matthew Mendelsohn

Directeur
Mowat Centre for Policy
Innovation

Luc Meunier

Président
Commission de la Santé et de la
Sécurité du travail du Québec
Gouvernement du Québec

Doug Moen

Sous-ministre du premier ministre
Gouvernement de la
Saskatchewan

Janet Moodie

Sous-ministre du Conseil exécutif
et secrétaire du Cabinet
Gouvernement du Yukon

Jeff O'Farrell

Sous-ministre
Ministère des Services
communautaires
Gouvernement du Yukon

Alastair O'Reilly

Sous-ministre
Ministère des Pêches et de
l'Aquaculture
Gouvernement de
Terre-Neuve-et-Labrador

Yves Ouellet

Secrétaire général associé,
Secrétariat aux priorités et aux
projets spéciaux
Gouvernement du Québec

Stephen Owen

Vice-président
Université de la
Colombie-Britannique

Jeff Parr

Sous-ministre
Ministère du Travail et de
l'Immigration
Gouvernement du Manitoba

Larry Pedersen

Sous-ministre
Ministère de l'Agriculture et des
Terres
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

Liz Quarshie

Sous-ministre
Ministère de l'Environnement
Gouvernement de la
Saskatchewan

Ken Rasmussen

Doyen associé et directeur
associé
Johnson-Shoyama Graduate
School of Public Policy
Université de Regina

Heather Reichert

Sous-ministre, ministère de
l'Enseignement postsecondaire et
de l'Alphabétisation
Gouvernement du Manitoba

Angus Robertson

Sous-ministre
Ministère de l'Énergie, des Mines
et des Ressources
Gouvernement du Yukon

Dominique Savoie

Sous-ministre
Ministère du Travail
Gouvernement du Québec

Jeffrey Schnoor

Sous-ministre
Ministère de la Justice
Gouvernement du Manitoba

Allan Seckel

Sous-ministre du premier ministre
et secrétaire du Cabinet
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

Gabriel Sekaly

Chef de la direction générale
Institut d'administration publique
du Canada

Milton Sussman

Sous-ministre
Ministère de la Santé
Gouvernement du Manitoba

Geneviève Tanguay

Sous-ministre adjointe, direction
générale de la recherche,
de l'Innovation, de la science et
société
Ministère du Développement
économique, de l'Innovation et
l'Exportation
Gouvernement du Québec

Paul Thériault

Vice-président
Ressources humaines
Énergie Nouveau-Brunswick

Ian Thompson

Sous-ministre
Ministère du Développement
économique et rural
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Robert Thompson

Greffier du Conseil exécutif et
secrétaire du Cabinet
Gouvernement de
Terre-Neuve-et-Labrador

Owen Tobert

Directeur municipal
Ville de Calgary

Annette Trimbee

Sous-ministre, ministère de
l'Enseignement supérieur et de la
Technologie
Gouvernement de l'Alberta

François Turenne

Sous-ministre
Ministère des Relations
internationales
Gouvernement du Québec

Marian Tyson

Sous-ministre
Ministère de la Justice
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Peter Underwood

Sous-ministre
Ministère des Ressources
naturelles
Gouvernement de la
Nouvelle-Écosse

Paul Vogt

Greffier du Conseil exécutif
Gouvernement du Manitoba

Ed Walsh

Président du conseil
Commission de la fonction
publique
Gouvernement de
Terre-Neuve-et-Labrador

Peter Wallace

Sous-ministre
Ministère des Finances
Gouvernement de l'Ontario

Lori Wanamaker

Sous-ministre
Ministère du Tourisme,
de la Culture et des Arts
Gouvernement de la
Colombie-Britannique

Peter Watson

Sous-ministre
Ministère des Mines et des
Ressources
Gouvernement de l'Alberta

Marcus Weber

Sous-ministre du Conseil exécutif
Gouvernement du Nunavut

Stuart Whitley

Sous-ministre
Ministère de la Santé et des
Affaires sociales
Gouvernement du Yukon

Tim Wiles

Sous-ministre
Ministère des Finances et de
l'Entreprise
Gouvernement de l'Alberta

Don Wincherauk

Président
Commission de la fonction
publique
Gouvernement de la
Saskatchewan

Wayne Wouters

Greffier du Bureau du Conseil
privé et secrétaire du Cabinet
Gouvernement du Canada

Glenda Yeates

Sous-ministre, ministère de la
Santé
Gouvernement du Canada

Neil Yeates

Sous-ministre
Ministère de la Citoyenneté et
de l'Immigration
Gouvernement
du Canada

Marian Zerr

Sous-ministre
Ministère des Services sociaux
Gouvernement de la
Saskatchewan

Avertissement

Cette publication ne contient que de l'information générale, et Deloitte Touche Tohmatsu, ses cabinets membres et leurs filiales ne donnent, par l'entremise de cette publication, pas d'avis ni de services dans les domaines de la comptabilité, des affaires, de la finance, des investissements, du droit, de la fiscalité et d'autres secteurs professionnels. Cette publication ne remplace pas ces avis et services professionnels et ne devrait pas servir de base à une décision ou une mesure susceptible de se répercuter sur vos finances ou vos activités. Avant de prendre une décision ou une mesure pouvant avoir une influence sur vos finances ou vos activités, vous devriez consulter un conseiller professionnel agréé. Deloitte Touche Tohmatsu, ses cabinets membres et leurs filiales respectives ne peuvent être tenus responsables de toute perte subie par une personne qui se sera fiée à cette publication.

À propos de Deloitte

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparti dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte et Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée à responsabilité limitée par garantie du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante. Veuillez consulter le site www.deloitte.com/about pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres.

© 2011, Deloitte
30 Wellington Street West, P.O. Box 400 Stn., Commerce Court
Toronto, ON M5L 1B1
Tél. : 416-601-6150 • Téléc. : 416-601-6151
www.deloitte.ca

Forum des politiques publiques

Pour un meilleur gouvernement

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par l'entremise d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Ses membres, qui représentent des entreprises, des gouvernements (fédéral, provinciaux et territoriaux), le tiers secteur et des syndicats, croient tous qu'une fonction publique efficace et efficace est importante pour assurer la compétitivité du Canada à l'étranger et une bonne qualité de vie au sein du pays.

Ayant vu le jour en 1987, le Forum est devenu un lieu sûr et apolitique où un grand nombre d'intervenants peuvent prendre part à un dialogue fructueux. Son programme de recherche constitue une source neutre qui éclaire les décisions collectives. En encourageant l'échange d'information et des liens plus étroits entre les gouvernements et les autres secteurs, le Forum contribue à rendre la politique publique du Canada dynamique, coordonnée et adaptée aux défis et perspectives de demain.

© 2011, Forum des politiques publiques
1405 – 130 Albert Street
Ottawa, ON K1P 5G4
Tél. : 613-238-7160 • Téléc. : 613-238-7990
www.ppforum.ca