

**« L'évolution du rôle de sous-ministre au sein de
l'État canadien »**

par

M. Jacques Bourgault, professeur titulaire, Université du Québec à Montréal (UQAM), professeur adjoint, École nationale d'administration publique (ENAP), et chercheur, École de la fonction publique du Canada (EFPC).

Carol, Monsieur le président, Secrétaires et Sous-ministres,
Distingués invités ... je tiens à vous remercier toutes et tous de m'offrir l'occasion de lancer cette première conférence en commémoration de notre cher ami Joe Galimberti. Bien des gens que je connais auraient voulu avoir cet honneur et ce privilège. J'espère me montrer à la hauteur !

Joe était le directeur général de l'Institut quand il est décédé l'année dernière – après avoir servi trente ans à l'IAPC dans ce poste. Quelle meilleure façon de se souvenir de lui et de sa passion pour la recherche et la promotion de l'administration publique, que de créer une conférence annuelle en son nom. Chaque année, tandis que nous cherchons à améliorer le monde – prenons quelques instants pour nous remémorer Joe et son immense contribution à un organisme que nous aimons.

Je suis très ému de pouvoir exprimer ici quelques souvenirs de notre grand ami Joe Galimberti. Il nous a conquis par son intelligence, ses capacités d'analyse stratégique, son humanité, sa loyauté et sa passion pour nos institutions, nos universités et nos membres et, plus généralement, pour le service envers son prochain.

Joe aurait pu être un sous-ministre. Il aurait pu être un éminent conseiller auprès du gouvernement. Il a préféré demeurer aux rennes de l'IAPC. Et il a dirigé l'Institut comme l'aurait fait un sous-ministre. (J'ai étudié les SM et sais donc

Conférence commémorative Galimberti

reconnaître ce qui les caractérise ! Et j'ai travaillé avec Joe.) Il était stratégique, il rassemblait les ressources et dirigeait son équipe dans les deux langues officielles. Il a géré la diversité, le talent et l'estime de soi --- alors qu'il collaborait très efficacement avec plus de 30 présidents – un nouveau chaque année. Il a transmis la mémoire organisationnelle, il a dû produire des résultats avec son équipe dans un contexte en constante évolution. Il s'est comporté brillamment face aux diverses réalités régionales et aux situations survenant dans l'ensemble du pays, et tout cela avec le même sentiment de confiance qu'il savait manifester autour de lui.

L'IAPC a changé et évolué grâce à son leadership soutenu. Il a analysé les tendances et il a produit les résultats. Joe a établi un sain équilibre entre les forces et les enjeux régionaux. Il a mis à contribution la richesse des compétences universitaires et professionnelles des secteurs public et privé : c'est ainsi qu'il a tissé dans la toile de l'IAPC. Il a offert son appui et mis à l'honneur les nouveaux talents. Le secteur public au Canada représente une collectivité variée et changeante, et l'IAPC a reflété cela avec Joe à la barre. Joe a pris sérieusement la tâche de partager avec d'autres le savoir-faire canadien dont il était si fier.

Joe m'a beaucoup appris – ainsi qu'à bon nombre d'entre nous dans cette salle – , tout cela, sans vraiment "enseigner"!

Carole – j'espère que ma présentation officielle en son honneur – la conférence Galimberti – recèle une partie de sa sagesse. Le fait de me référer à Joe me rappelle ce dicton « Nous nous élevons sur les épaules de géants ».

À présent, chers collègues et amis, la conférence – « L'évolution du rôle de sous-ministre au sein de l'État canadien ».

La toute première observation qui me vient à l'esprit est «...l'évolution depuis quand ? »

Conférence commémorative Galimberti

Il est difficile de formuler ici des commentaires trop universels dans la mesure où certains facteurs jouent un rôle primordial comme la taille de l'administration, les impacts de l'histoire récente, ou encore la personnalité des individus en place. Vingt minutes ne suffisent pas non plus à traiter de la diversité des 14 gouvernements!

Mes notes proviennent de lectures de la revue de l'IAPC et autres, ainsi que d'une suite d'entretiens conduits cet été auprès de sous-ministres fédéraux et trois provinces.

On peut dire beaucoup de choses sur les tâches et le rôle des sous-ministres, mais dans un gouvernement de modèle Westminster, ce qu'un SM apporte à son ministre, au PM et au Gouvernement, c'est essentiellement le savoir : le savoir sectoriel et le savoir-exécuter.

En général, les ministres ne sont pas des experts du domaine où on les nomme : dans plusieurs cas ils n'en ont aucune idée. En fait, on les nomme pour une diversité de raisons souvent étrangères aux connaissances du domaine d'action du ministère. Il appartient au ministère, via le/la sous-ministre, de leur donner des avis et opinions franches, clairs et bien documentés, de formuler des recommandations justifiées et, au besoin, de leur faire des propositions de déclarations, politiques, programmes, ententes, lois et règlements. Le sous-ministre transmet une synthèse de ce savoir au Ministre et au Gouvernement. Il appartient ensuite, selon les cas, au Ministre, au Premier Ministre, ou au Gouvernement de décider...puis au ministère de mettre les choses en marche.

Voilà qui n'a pas changé! Mais ce n'est pas aussi simple.

En 1961, l'ancien SM canadien R.M. Burns écrivait dans APC que vivre avec des gouvernements minoritaires était un travail déjà délicat. A.W. Johnson insistait

Conférence commémorative Galimberti

sur l'importance, en général, de donner aux ministres l'opportunité de participer aux décisions. (!!!). J'insiste : « **de donner l'opportunité de...** »

Le sous-secrétaire d'État aux Affaires étrangères Cadieux insiste, en 1963, sur l'importance de la clairvoyance des sous-ministres en matière de politiques, de la franchise et du courage en matière d'opinion formulée au ministre.

Pour son homologue britannique Bridges, ce qui faisait un bon SM en 1964 : « a first-class brain, the constitution of an ox...and some illusions, but not too many! [un cerveau de haut calibre, la constitution d'un bœuf...et quelques illusions, mais pas trop!^{trad}] ».

En 1967, l'ex ministre britannique Crossman, in *The Diaries of A Cabinet Minister* : « Je me sentais très bien traité, comme un vieillard impotent à l'hospice : les hauts fonctionnaires s'occupaient bien de moi, m'assoiaient dans la chaise roulante, me couvraient bien chaudement et me guidaient confortablement là où ils le voulaient et à leur rythme. »

En 1987, Plumptre, un observateur proche des ministres, insiste, dans APC, sur de nouvelles tendances affectant alors les sous-ministres : contrôle des dépenses, anticipation pour les politiques, nécessité de plus de leadership organisationnel « en ces temps mouvementés ». Que dirait-il aujourd'hui!

En 1989, Louis Bernard, ancien secrétaire général du Gouvernement du Québec, écrivait déjà dans APC que les SM sont des gestionnaires en liberté surveillée. « L'imputabilité du SM va augmenter, même si déjà des gens s'alarment! »; il dit : « c'est effrayant de perdre autant le contact avec le *good sense management*. L'obsession est de ne prendre aucun risque. » Depuis on a connu beaucoup de mises en contrôle additionnelles.

Conférence commémorative Galimberti

La contribution des administrations à la Gouvernance est l'apport du savoir sous toutes ses formes : le savoir du passé (la mémoire organisationnelle), le savoir de l'avenir (l'avancement des sciences et technologies dans le domaine), le savoir de l'environnement (les organisations, institutions, groupes et intérêts impliqués), le savoir du possible (les enjeux économiques), le savoir du « comment-faire » (la capacité de l'organisation à implanter les décisions).

Dans les ministères, et plus généralement dans les gouvernements, il se trouve de vastes réseaux de savants, des gens qui cumulent des dizaines d'années d'études, de pratique et de réflexion dans un domaine assez restreint de l'action humaine.

Le rôle du sous-ministre est, et a toujours été, de harnacher ces divers savoirs, de les faire converger, de les faire s'intégrer sous forme de projets, propositions, opinions ou même de décisions prises au nom du Ministre. Robert Normand l'écrivait dans APC en 1984...à la suite de A.W. Johnson en 1961!

Or, voilà où les choses ont changé et changent encore : la nature du savoir, la rotation rapide des employés, la nature des environnements, celle du monde économique, le fonctionnement des organisations, la nature des processus décisionnels au gouvernement, les interactions avec le public via les médias, sans oublier les caractéristiques et les tâches des ministres, aussi probablement celles des sous-ministres.

Explorons sommairement l'évolution de chacune sur des horizons temporels assez anciens et plus récents. Voyons ensuite les impacts sur le rôle des sous-ministres auprès des Gouvernements.

L'évolution

En deux mots : ils remplissent une mission plus ambitieuse, avec des attentes plus élevées des citoyens, avec plus de ressources mais beaucoup plus de

Conférence commémorative Galimberti

contraintes. On tient pour une évidence le fait que, depuis les années 50, le Gouvernement a accru son champ d'intervention, gonflé ses budgets (qui sont des **milliers de fois** plus importants en dollars constants) et le nombre de ses employés : ceci a un impact immense sur la tâche du sous-ministre et sur l'amplitude de l'effet des dix facteurs qui vont suivre.

1. La nature du savoir :

Par la nature du savoir, on réfère aux connaissances fondamentales et professionnelles mises en œuvre dans la préparation et la mise en place des décisions. Quelle évolution fulgurante!

On a écrit qu'il y aurait aujourd'hui plus de capacité informatique dans une automobile qu'il ne s'en trouvait dans la capsule qui a porté les premiers humains sur la lune en 1969.

Il y a 40 ans, il était de pratique commune qu'un avocat soit généraliste.

Il y a 20 ans, en 1987, on commençait seulement à prendre le virage des PC. Internet n'existait pas vraiment encore.

Et depuis seulement 10 ans, on marchandise les techniques avancées d'informatique intégrées à la téléphonie et aux systèmes de lecture musicale.

Le sous-ministre de l'agriculture, il y a 60 ans était un agronome; un médecin était sous-ministre à la santé; un ingénieur aux transports. Chacun pouvait prétendre accéder relativement rapidement à l'état à jour global des connaissances dans son domaine.

Mais la science tourne de plus en plus rapidement. Elle se spécialise toujours plus. Il est de plus en plus évident à quiconque que les spécialistes ne peuvent couvrir tout un domaine, ni se garder à jour. On ne cherche plus des « savants »

Conférence commémorative Galimberti

professionnalisés comme sous-ministres et les sous-ministres ne travaillent plus comme des « savants », détenteurs du savoir.

De plus, on considère aujourd'hui la science comme le niveau de la non connaissance / ou d'ignorance où nous nous situons. La connaissance progresse toujours plus rapidement. Cela a des répercussions sur le niveau de certitude des politiques et sur leur cycle de vie, qui à son tour met au défi les SM en tant que conseillers des sous-ministres. L'évolution des connaissances nécessite une approche toujours plus interministérielle et intergouvernementale, et une collaboration toujours plus grande avec les autres secteurs de la société.

2. La rotation rapide des employés :

Il y a 60 ans, les employés faisaient en général carrière dans une même direction d'un même ministère. Les sous-ministres venaient en général du même ministère après une carrière de 20 ans et pour une affectation de 10 à 15 ans (sauf s'il y avait eu une transition politique). Aujourd'hui, les employés tirent plein parti de la mobilité professionnelle : au fédéral, on se plaint du fait que les cadres ne tiennent leurs postes que pendant seulement 2 ans! Ceci croîtra encore plus avec les effets du remplacement générationnel.

Pour les SM, cela signifie être à la tête d'organismes plus volatiles et plus imprévisibles, et où la mémoire organisationnelle est une ressource fragile. Ils doivent bâtir un milieu de travail fonctionnel avec des ressources toujours plus temporaires.

3. La nature des environnements a changé :

Par environnement, on réfère à ce qui entoure la production du savoir appliqué : les institutions internationales et nationales, les groupes et les intérêts impliqués.

Il y a 50 ans, les relations fédérales-provinciales étaient peu formalisées (le Congrès de l'IAPC était l'occasion de rencontre des sous-ministres des

Conférence commémorative Galimberti

finances!); il y avait peu d'organisations internationales bien développées et peu d'ententes internationales.

Au plan national, il y avait seulement quelques groupes de pression aux mandats très généralistes et disposant de relativement peu de ressources. La situation internationale était assez dramatique mais relativement simple à lire.

Aujourd'hui, les groupes de pression sont très spécialisés...ils ont même des anciens ministres et sous-ministres comme dirigeants! ...et ils ont les moyens financiers et organisationnels de soutenir des pressions continues et complexes!

Les transferts fédéraux représentaient, en 1987, une plus petite proportion des revenus des provinces que ce n'est le cas aujourd'hui. Ceci signifie plus d'interdépendance entre les paliers.

La situation internationale est beaucoup moins prévisible avec la multi-polarisation, l'influence des facteurs religieux et, surtout, avec la montée de groupes militaires para-étatiques comme Al Qaeda.

Un sous-ministre nous a dit : « La fonction recherche en politiques publiques était plus valorisée il y a 30 ans! Aujourd'hui, on pratique plutôt le « realpolitik » : on fait plus ce qui est réaliste de faire à court terme que ce qui devrait être fait vraiment! »

Un/Une SM se présente de nos jours sur un terrain de jeu plus complexe avec des joueurs de plus en plus puissants. Il/Elle se trouve au milieu de contraintes contradictoires. Il est devenu très difficile de gérer sa stratégie de jeu dans l'isolement et, par conséquent, de prévoir comment les politiques vont se déployer même à moyen terme.

4. La nature du monde économique a changé :

Il s'agit ici du cadre mondialisé des échanges, des procédés transactionnels et de la rapidité du changement des conjonctures.

Il y a 50 ans, en Europe de l'Ouest, on devait mesurer l'essence du réservoir de l'auto aux frontières et déclarer les devises et valeurs transportées.

Il y a 20 ans, on découvrait les échanges économiques mondialisés.

Depuis une dizaine d'années, l'Internet nous permet d'intervenir en temps réel, 24 heures par jour, sur les marchés boursiers du monde. Une crise d'une semaine des ressources minières en Asie faisait trembler il y a quelques années (pour 2 mois seulement!) ... même la prévision budgétaire de l'Alberta!

Il est difficile pour un/une SM de prévoir les effets qu'auront ses nouvelles politiques. Quel est maintenant le degré de signification des plans quinquennaux? Comment peut-on estimer les enjeux qui tiendront compte de l'évolution des autres économies ?

5. La nature des organisations a changé :

Elle réfère au cadre général de travail (configuration, déconcentration des pouvoirs, leadership, transmission de l'autorité, autonomie décisionnelle, valeurs au travail, télétravail).

Il y a 60 ans, c'était assez simple : un patron, une autorité, un modèle d'organigramme simple, des employés qui expriment seulement des attentes de base, bref, le mode *command and control*. Puis, on a favorisé la participation, la prise de responsabilités (l'empowerment), etc.

Conférence commémorative Galimberti

De nos jours, on me dit que, du moins au palier fédéral, les SMA choisissent leur SM ! Et il en serait de même pour les cadres supérieurs EX envers les SMA. Un/Une SM n'est plus « l'incarnation du pouvoir et de l'autorité », il/elle doit mobiliser, convaincre et inspirer : pour ce faire, il/elle doit établir et maintenir continuellement sa crédibilité aux yeux des employés.

6. La nature des processus décisionnels au gouvernement :

Ils viennent des organismes centraux, des obligations internes et parlementaires de reddition de compte ainsi que des rapports avec les médias et des attentes du public.

Il y a 50 ans, on avait des ministères assez autonomes à l'intérieur de cadres budgétaires rigides et de règles strictes de gestion : la Commission Glasgow reproche un manque à saisir les opportunités et les erreurs de gaspillage.

Il y a 20 ans, on assiste au développement des agents de surveillance et d'enquête et au début des rapports de performance; dès 1984 Kernaghan décrit ces rapports comme « florissants » (APC, 591).

Et il y a presque 10 ans, on inaugurerait au fédéral le concept prometteur de Stewardship du Secrétariat du Conseil du Trésor : moins de contrôles, plus d'habilitation et une reddition de comptes intelligente.

Puis, il y a eu les contrôles d'après le programme des subventions et contributions, ceux d'après Gomery, ceux qu'a amenés la loi C-2 : les comités d'audit, etc.

Aujourd'hui, on cherche désespérément à éviter les erreurs d'un autre type, celles qui sont liées à la prise de risque.

Conférence commémorative Galimberti

Un sous-ministre fédéral nous disait : « Il y a des batteries de mesures en place à la demande du « Centre ». Ceci constitue un fardeau sur chaque département. Le Centre est stratégique dans son approche et nous, les ministères, on a le fardeau de livrer des résultats! Comme ministères, on devra être toujours plus clairs sur nos productions et leurs effets. Les SM semblent être tenus personnellement imputables pour ce que fait, ou ne fait pas, leur organisation. Mais on n'a pas l'autonomie que l'on devrait avoir pour faire ces choses! Il y a du contrôle central multiple sur tout ce que l'on fait! »

Un autre sous ministre d'une province disait : « La nouvelle culture du *blame and shame* tue le risque et l'innovation. Elle empêche même de s'adresser à des problèmes cruciaux comme la compétitivité des économies. »

En fait, à l'heure actuelle, les contrôles semblent un peu moins lourds dans les administrations provinciales.

En règle générale, personne ne contestera qu'il y a un plus grand nombre de mécanismes de contrôle et d'imputabilité, le plus récent au palier fédéral étant le Cadre de gestion et de responsabilisation, et ils examinent plus à fond la gestion du ministère. Il y a un nouvel équilibre à découvrir et établir entre la saine application des règles fondamentales de gestion publique ET, d'autre part, la garantie d'efficacité, d'efficience et la motivation des employés.

7. La nature des organisations ministérielles a changé :

On observe la croissance des limites à l'autorité de l'État, l'évolution de ses modes de travail vers le faire faire et la judiciarisation de l'action.

Il y a 60 ans, des ministères construisaient des routes! L'État ne touchait presque pas à la Santé et à l'Éducation!

Il y a 20 ans, la Santé et l'éducation sont devenus 60% des dépenses des provinces. Ceci accroît la sensibilité des provinces aux transferts fédéraux.

Il y a 15 ans, c'est le début du développement de l'Alternative Service Delivery (avec ses contrats, l'impartition et les partenariats)

Et il y a à peine 10 ans, on vivait la Revue de Programmes (Examen des programmes) qui questionnait les façons de faire de l'État pour réduire les dépenses.

L'effet des Chartes des droits encadre beaucoup plus les moyens d'intervention contenus dans les programmes ainsi que l'action de l'administration. De dépositaire ultime de l'autorité, l'État devient un agent-mandataire : les mouvements-citoyens y voient!

Les SM rencontrent un plus grand nombre de défis pour passer à l'action et les politiques et programmes sont bien plus difficiles à conceptualiser et planifier. Ils doivent travailler *avec* et *par le biais* des partenaires et dépositaires de leurs pouvoirs... Mais, ils demeurent responsables des actes des autres, même si ces dépositaires n'appartiennent pas à l'État! Les SM recherchent l'engagement des citoyens, mais ils craignent les manipulations, constatant qu'elles apportent plus d'incertitude dans le processus décisionnel.

8. Le flux de l'information publique a des impacts majeurs :

La couverture médiatique de l'action gouvernementale rend le travail plus délicat.

Il y a 60 ans, il n'y avait pas de télé, on trouvait peu de médias nationaux, surtout des locaux. Il y avait de longs délais de transmission. Il y avait peu de journalistes sur la Colline et... beaucoup de partisanerie dans la couverture. On trouvait des journalistes qui rapportaient plus qu'ils enquêtaient, analysaient et critiquaient.

Conférence commémorative Galimberti

Il y a 20 ans, c'est le début des chaînes spécialisées, le début de l'information 24h/jour, le début de l'information en temps-réel, le début de la télévision des débats...puis de ceux des commissions parlementaires. Les enjeux du théâtre politique se sont élevés.

Et depuis 10 ans, les obligations de transparence croissent sans cesse. Les SM fédéraux ont leurs comptes de dépenses sur Internet, comme les rapports de vérification interne et les rapports de performance de gestion. Au même moment, l'information-showbusiness est à son meilleur et ces informations nourrissent la compétition entre les médias.

Ceux et celles qui ont entrepris une carrière dans l'anonymat se voient aujourd'hui à la télévision, ou répondre aux questions des députés en commission parlementaire. Leurs relations directes aux médias s'accroissent constamment depuis 25 ans.

Par ailleurs, on observe une diminution des affaires publiques sur les chaînes généralistes. Les documentaires de réalisateurs remplacent les exposés gouvernementaux sur les politiques publiques, devenues toujours plus difficiles à comprendre pour le citoyen. Les Scrums et les Clips de 8 à 12 secondes forment l'opinion des citoyens sur des problématiques complexes. Les blogs de soi-disant spécialistes contribuent à faire l'événement!

Comment un SM peut-il préparer son ministre de manière à ce qu'il soit performant comme communicateur public dans ce contexte? Le SM doit encourager une stratégie permettant d'engager des conversations nationales fondamentales sur ces questions complexes et d'expliquer les enjeux sous-jacents aux politiques. Ce serait une erreur que d'ignorer le débat médiatique ; il devra donc composer avec et tirer le meilleur parti possible de la situation.

9. Celle des caractéristiques des partis et des tâches des ministres :

Aujourd'hui, les députés et ministres comptent plus de politiciens professionnels; plusieurs n'ont pas vraiment fait autre chose dans la vie. Ceci caractérisera leurs réactions et la conception des attentes envers les sous-ministres

Les ministres sont plus présents au ministère grâce aux moyens de transport et sont plus au courant des affaires du ministère grâce aux moyens de communication et à la multiplication des groupes d'intérêt. Dans certains cas, on dit qu'ils sont aussi plus impliqués : les agendas des partis et des premiers ministres se font plus précis. Personnellement, je n'en suis pas certain (que l'on pense à Trudeau en 1968, au PQ en 1976, et durant les années 90 à Klein en Alberta et Lord au N.-B.). Je crois plutôt que l'on sent plus la « volonté » des autres, surtout lorsqu'elle diffère de la nôtre!

Les ministres ont aujourd'hui plus d'engagements protocolaires et d'occasions de s'adresser aux associations.

Les ministres ont aujourd'hui moins de rencontres informelles avec les fonctionnaires, faute de temps disponible.

Les cabinets de ministre veulent en mener plus large : c'est un mouvement qui a eu ses hauts et ses bas. Le Bill C-2, hausse les contraintes pour les membres de cabinets ministériels et risque de réduire la qualité des personnes recrutées.

Il y a les gouvernements minoritaires... Mais, ils existaient aussi durant les années 60, 70... Les SM ont l'impression que tout est politiquement plus sensible aujourd'hui et que cette sensibilité prend plus d'amplitude. Un petit détail suscite beaucoup d'inquiétudes et requiert beaucoup de leur temps. Ils croient que l'horizon est à court terme et instable.

Conférence commémorative Galimberti

Sur la scène fédérale, à cause de la dynamique parlementaire contemporaine en situation de gouvernement minoritaire, des SM se décrivent comme des *punching bags* pour tous les partis politiques quand ils apparaissent devant les Commissions parlementaires. L'ampleur du phénomène est nouvelle.

Le SM vit plus de compétition qu'avant pour les conseils aux ministres : les cabinets, les experts externes, les « amis », les « conseillers-privilégiés », etc.

Les SM doivent adapter leur zone de performance aux nouvelles réalités ministérielles qu'ils rencontrent : expérience différente, attentes différentes, et un environnement ministériel constitué de multiples conseillers.

10. Les caractéristiques des sous-ministres ont changé :

De savants assez autoritaires, ils sont devenus des courtiers de savoirs et des leaders.

Il y a 60 ans, les sous-ministres étaient des spécialistes sectoriels à l'écoute du PM.

Il y a 20 ans, les sous-ministres deviennent des gestionnaires qui restaient moins longtemps dans une affectation et au gouvernement.

Les sous-ministres sont surtout devenus des généralistes possédant une importante expérience en gestion publique et de solides compétences en leadership. La politisation des recrutements continue de varier en fonction des époques et de la juridiction concernée.

CONCLUSION : Quelques impacts sur le rôle des sous-ministres?

1. LA ZONE DE PERFORMANCE S'EST MODIFIÉE

Les SM sont des Managers de complexité : les échiquiers, externe autant qu'interne au gouvernement et au ministère, sont plus complexes.

Ce sont également des chefs de file : certains ont le sentiment qu'ils sont passés dernièrement de leaders de changements à... contrôleurs aériens : ils doivent d'abord veiller à la sécurité. Ainsi, ils deviennent transmetteurs des préoccupations des organismes centraux.

En tant que courtiers du savoir et conseillers principaux du ministre, ils font face à une plus grande compétition du fait de la multiplicité des sources de connaissance et la nouvelle diversité des conseillers.

2. L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE EST PLUS SENSIBLE

Deuxièmement, il y a plus de réactivité politique. Elle est en temps réel et elle se déclenche depuis partout au pays. « Le stress sur le Ministre est transmis au SM pour le moindre petit éternuement : le focus se porte sur le quotidien aux dépens du moyen terme. Le système est devenu hypersensible. Le temps de réaction souhaité n'est plus en fonction du besoin fondamental, mais du cycle médiatique ». La maîtrise des leviers devient plus importante.

3. L'ENVIRONNEMENT EST CARACTÉRISÉ PAR L'INCERTITUDE ET LE CHANGEMENT CONTINU

Troisièmement, le savoir, la technologie évoluent toujours plus rapidement et le contexte international est difficilement prévisible.

Le délai d'action se fait plus court ... Actuellement, le cycle de vie des politiques raccourcit sensiblement. Le Realpolitik – le réalisme politique – est davantage présent et crée de la frustration professionnelle à tous les niveaux de

l'organisation. À présent, la capacité d'adaptation créative devient encore plus essentielle pour les SM.

4. DE NOUVELLES ATTENTES ENVERS LES SM

On a assisté à la fin du « spécialiste » qui conçoit des politiques. On demande à présent un intégrateur qui gère dans le contexte des imputabilités multiples. Le SM est le chef d'orchestre qui utilise au mieux ses instrumentistes... Il doit cependant savoir aussi combler les lacunes de la partition.

ILS VIVENT EN FONCTION D'ATTENTES MODIFIÉES : le SM est passé de patron à « l'un » des dirigeants. Denise Amyot, V.-P., Agence de la fonction publique du Canada, allègue que l'importance du QI (quotient intellectuel) devrait à présent céder plus de place à la considération du QE (quotient émotionnel).

...ET D'ATTENTES SUPPLÉMENTAIRES : après l'accroissement de l'imputabilité administrative des sous-ministres fédéraux constatée en 1982 par le sous-ministre Kirkwood, (Optimum) le SM est devenu personnellement imputable devant des institutions politiques, de certains dossiers de gestion, situation crainte par plusieurs (Rod Dobell en 1984, APC, 639).

Les pressions pour la clarté et la cohérence du leadership ne cessent de croître. Karen Ellis a écrit à propos du leadership: « Assurez-vous que ceux que vous dirigez connaissent vos intentions, ensuite conduisez-les vers l'accomplissement de la mission. » (Canadian Government Executive, Mai 2007, 12)

Il y a une certaine constance dans la nature de la fonction de sous-ministre au Canada.

Ce qui change c'est l'environnement et le contexte dans lequel le travail est fait :
- en effet, l'incertitude de l'environnement, du contexte et du savoir croissent

Conférence commémorative Galimberti

- et la capacité de contrôle sur son ministère et sur sa performance décroît...
- alors que les pressions pour la clarté de l'engagement, la transparence et la reddition de comptes croissent en même temps.

Ceci a de lourds impacts sur le produit et la façon de faire le travail.

Une chose est certaine : à cause du caractère dramatique des défis auxquels elle fait face, la société a un besoin encore plus grand de son administration publique et de la qualité de celle-ci. Le rôle du sous-ministre devient plus crucial encore.

Cet exposé peut sembler un peu inquiétant : attention il faut retenir que les gens tendent à insister sur ce qui les inquiète plus que sur ce qui les satisfait. Par exemple, l'appui de la communauté des sous-ministres et le professionnalisme constituent des ressources importantes pour les sous-ministres.

Servir les autres : quel défi intéressant...surtout en des temps exigeants, quand la société a vraiment besoin de cette aide!

Voilà un défi qui convenait si bien à Joe.

Merci de votre attention.