

Considération de l'expertise de la fonction publique dans la prise de décision politique : facteurs de succès



Travail réalisé par :

Catherine Bannon, La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Kevin Belleau, ministère de la Cybersécurité et du Numérique

Philippe Lachance, ministère de la Santé et des Services sociaux

Antoine Nappi, ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Julie Verret-Chalifour, Santé Québec

Avril 2025

Remerciements

Au cours des derniers mois, nous avons eu le privilège de faire partie du *Cercle des jeunes leaders* de l'administration publique. C'est dans le cadre de ce programme de développement du leadership que s'inscrit ce Public Lab, portant sur un aspect important de l'interface politico-administrative, soit la considération de l'expertise de la fonction publique dans les décisions politiques.

Pour ce faire, nous avons eu l'opportunité de rencontrer plusieurs hauts dirigeants et chefs de cabinet, anciennement ou actuellement en poste. Les propos recueillis auprès de ces derniers ont été au cœur de notre démarche et analyse. Nous tenons à les remercier sincèrement pour leur temps, leur ouverture et la générosité de leurs partages qui ont alimenté les constats et recommandations présentés dans ce rapport.

Nous remercions également l'équipe de la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP ainsi que Patrick Dubé, l'emblème de la cohorte 19, pour leurs judicieux conseils dans l'élaboration de ce Public Lab.

En espérant que les constats et recommandations identifiés dans ce rapport trouvent écho dans vos pratiques autant que pour nous !

1. Contexte et objectifs

Notre Public Lab s'intéresse à la question de l'utilisation et du rayonnement de l'expertise de la fonction publique dans les décisions de la sphère politique. Au courant des dernières années, certains membres de notre groupe ainsi que des collègues gestionnaires de la fonction publique ont identifié des défis ou enjeux, lorsque venait le temps de mettre à profit toute l'expertise présente dans les équipes des ministères et organismes, auprès des autorités politiques. De plus, une certaine tendance à faire appel à de l'expertise hors de la fonction publique (privé, universitaire, etc.) a apporté des questionnements et a appuyé la pertinence d'aborder ce sujet. Nous avons donc souhaité identifier les facteurs pouvant nuire ou faciliter la prise en considération de l'expertise dans les décisions de la sphère politique ainsi que des pistes de solutions potentielles pouvant être exploitées dans l'avenir. Notre travail s'appuie sur des principes de collaboration, de confidentialité et de neutralité pour favoriser des discussions ouvertes et constructives, en vue de proposer des recommandations applicables et adaptées aux réalités du terrain.

2. Démarche et design de l'étude

L'approche adoptée repose sur une méthodologie qualitative, réalisée via des entrevues semi-dirigées avec des hauts fonctionnaires (sous-ministres et présidents d'organisme) et chefs de cabinets, qu'ils soient anciens ou actuels. Cette stratégie a permis d'explorer les perceptions et les pratiques différentes ou complémentaires, tout en considérant des interactions de la sphère politico-administrative s'échelonnant sur plusieurs années, donc dans des contextes s'en trouvant variés. Douze entrevues semi-dirigées ont été réalisées, d'une durée variant d'une à deux heures. Afin d'assurer des échanges de qualité et transparents, nous veillons à conserver l'entière confidentialité de l'identité des participants. Plusieurs facettes ont été explorées lors des échanges : la connaissance de l'expertise de la fonction publique, les perceptions de la population, les facteurs de succès lors des échanges avec les autorités politiques et le recours à l'expertise externe (voir les questions abordées en annexe). Afin de confirmer l'exactitude de notre analyse, les constats de nos travaux leur ont également été présentés pour validation et ajustement lorsque requis. Bien que l'analyse se penche plus spécifiquement sur les constats et bonnes pratiques observés au sein des ministères, les résultats trouvent leur application au sein des organismes gouvernementaux.

3. Constats et bonnes pratiques

D'entrée de jeu, les répondants ont tous été unanimes à l'effet que la fonction publique québécoise disposait d'une expertise de très haut niveau. Ils faisaient également le constat que celle-ci est souvent peu connue de la population et qu'elle méritait d'être davantage valorisée. Les répondants ont également fait ressortir que l'expérience du haut dirigeant ou du personnel du cabinet au sein de la fonction publique teinte la perception qu'il a de l'expertise présente à son arrivée en poste. Toutefois, leur perception tend à évoluer au fil du temps. De façon générale, les répondants ont identifié divers facteurs similaires qui méritent d'être considérés afin de valoriser et d'optimiser la prise en considération de l'expertise de la fonction publique dans la prise de décision de la sphère politique. Les principaux constats et bonnes pratiques sont présentés ci-dessous.

BÂTIR SUR LA CONFIANCE

« Donner l'heure juste »

La qualité de l'interface politico-administrative est un élément clé dans la considération de l'expertise de la fonction publique menant à la prise de décision gouvernementale. L'interface entre l'équipe politique et l'équipe administrative est régie en grande partie par les liens entre trois acteurs clés, soient le ministre, le chef de cabinet et le sous-ministre¹. Plusieurs facteurs contribuent au succès de cette interface, notamment la clarté et le respect des rôles et responsabilités, la structure de travail et la relation de confiance (*se référer au Public Lab C15; Interface politico-administrative : Bonnes pratiques pour un haut dirigeant*²). Ces facteurs conditionnent inévitablement la façon de travailler afin d'optimiser la prise en considération de l'expertise de la fonction publique et, à ce chapitre, chacun à son rôle à jouer!

Ainsi, la fonction publique a la responsabilité de fournir des recommandations et de donner l'heure juste face aux questions et demandes des autorités. Il est important de bien saisir la demande, d'y répondre le plus directement possible, en exposant tant les bénéfices que les enjeux liés à la proposition. Lorsque cette dernière semble inapplicable, il faut être en mesure d'en indiquer les raisons et les impacts, ainsi que d'offrir des solutions alternatives. Une réponse négative, sans alternative, ou un manque de créativité face aux attentes du politique peut engendrer de la méfiance, notamment lorsque les contraintes légales ou administratives ne sont pas bien expliquées.

« Une analyse complète pour demain, svp ! » Bien que variable selon le type de dossiers et la mission du ministère ou organisme, les délais courts sont devenus monnaie courante et constituent un enjeu de premier plan qui peut ternir cette relation de confiance. Lorsque les délais sont trop courts, mieux vaut répondre rapidement en fournissant une expertise succincte, plutôt que de promettre

¹ Ou le président d'organisme, le cas échéant

² [Interface politico-administrative : comment elle se définit et quelles sont les meilleures pratiques](#)

l'impossible. Il est également avisé de proposer des scénarios alternatifs pour répondre à la demande dans un deuxième temps et dans un délai raisonnable.

Afin d'être pleinement appuyé par l'expertise de la fonction publique et de s'assurer qu'il obtiendra les bonnes réponses à ses questions, il est dans l'intérêt du cabinet que ses demandes soient le plus clair possible, en précisant les attentes et en offrant des délais proportionnels à la complexité de ce qui est attendu. Afin d'optimiser les forces de la fonction publique, il est souhaitable que le cabinet identifie les objectifs, tout en laissant l'agilité à la fonction publique de présenter les moyens et les solutions les mieux adaptés pour garantir l'atteinte de ceux-ci.

Le rôle du sous-ministre, dans cette interface, est crucial. Il doit notamment s'assurer d'une bonne compréhension des demandes du politique, s'assurer de l'adéquation entre la demande et l'expertise disponible (*voir point suivant*), donner un sens aux décisions du politique envers le personnel de la fonction publique et mettre en valeur l'expertise de ses équipes.

COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT

« Prendre le temps de connaître son ministre »

La nomination d'un nouveau ministre est souvent synonyme de séances de breffage et d'informations. Voilà une occasion pour le sous-ministre de renseigner le ministre et son cabinet quant aux projets et engagements actuels du ministère. Il s'agit aussi d'une tribune pour sensibiliser le ministre aux enjeux potentiels relatifs aux mandats de son ministère.

Aux dires des répondants, ces premières séances de breffage sont d'une grande importance pour accueillir le ministre et son équipe et mettre les bases de la collaboration entre les équipes. Il n'existe toutefois aucune formule miracle pour bien préparer ces séances. Il existe des éléments clés à considérer pour optimiser cette interface politico-administrative et faciliter éventuellement la communication de l'expertise de la fonction publique. Un de ces éléments devrait être à la genèse de chaque breffage de dossiers; les priorités du ministre et du gouvernement. En effet, il importe de connaître les engagements de l'élu envers la population, car ceux-ci auront incontestablement un effet sur les priorités du ministère ou de l'organisme. Il appartiendra à la fonction publique de prendre le pouls du politique, qui est en lien direct avec les citoyens, et de s'adapter pour être en phase avec le ministre. Cette agilité et cette capacité d'adaptation doivent habiter la fonction publique pour mettre en lumière son expertise et asseoir sa crédibilité.

Outre les engagements du ministre, son expérience professionnelle et celle de son cabinet, la région d'où il provient, ses intérêts et sa façon de travailler sont tous des éléments à considérer, car ils sont susceptibles d'influencer la dynamique avec les équipes administratives. Il importe donc de connaître cette expérience et d'adapter l'approche de communication en fonction de celle-ci.

Une plus grande compréhension et maîtrise des priorités du ministre et de ses expériences permettent incontestablement au sous-ministre et à son équipe de proposer des solutions et mesures beaucoup plus en phase avec les orientations du politique et contribue ultimement à augmenter la confiance mutuelle.

SAVOIR COMMUNIQUER L'EXPERTISE

« Aussi simple que possible, aussi complexe que nécessaire »

L'expertise dans la fonction publique est riche et profonde; un constat partagé par l'ensemble des répondants. Bien que cette perception positive s'accompagne d'une grande confiance des hauts dirigeants et du personnel politique envers l'expertise disponible, son utilisation dans la prise de décision varie selon l'habileté des ministères ou organismes à la mettre en valeur et à traduire cette expertise en recommandations stratégiques.

Les efforts pour vulgariser et présenter les dossiers de manière claire, simple et structurée aux décideurs politiques demeurent incontestablement un défi et un élément central permettant d'influencer la prise en considération de cette expertise. Ainsi, il n'est pas suffisant de s'appuyer sur les nombreuses données probantes et informations disponibles. Pour que l'information soit de bon niveau, plusieurs aspects sont à considérer :

- L'information a-t-elle été synthétisée de manière à appuyer rigoureusement les recommandations ? À cet effet, certains répondants ont mentionné que la fonction publique dispose souvent de nombreuses données, mais qu'elle manque d'outils d'aide à la décision pour les intégrer, les interpréter et produire des synthèses utiles à la prise de décision politique.
- Le contenu est-il communiqué de manière simple, vulgarisée et de bon niveau pour les décideurs ? Le dossier présenté aux autorités ne sera certainement pas le seul de la journée! Lorsqu'il arrivera dans les mains des dirigeants et du personnel politique, êtes-vous certain qu'il sera compris rapidement, à travers les dizaines de dossiers et urgences du jour?
- Proposez-vous des solutions alternatives si la proposition d'origine ne fonctionne pas? Expliquez-vous clairement les avantages, bénéfiques et risques des solutions proposées? Les contraintes légales ou administratives, lesquelles sont souvent complexes, sont-elles bien présentées?
- Quel est le narratif ou « c'est quoi ta *toune* » ? Comment avez-vous orienté le dossier, vos recommandations, votre réponse ? Sont-ils enlignés avec les préoccupations ou les orientations du ministre ou du gouvernement ? Est-ce que le dossier présenté répond clairement à la demande des dirigeants ? Il faut se rappeler que le besoin du ministre c'est d'avoir un message simple à expliquer dans la sphère publique, en ligne avec les orientations du gouvernement.
- La solution proposée peut-elle être livrée dans les délais souhaités? La solution qui semble parfaite du point de vue de la fonction publique n'est pas nécessairement la meilleure du point de vue du ministre et de son cabinet. Dans l'éventualité où elle serait perçue comme trop ambitieuse ou irréaliste, mieux vaut éviter le coup de circuit à tout prix. Présenter les idées par phases dans le but de faire des gains ancrés dans un objectif peut, dans certains cas, être une meilleure stratégie. Il ne faut pas comprendre qu'il faut faire des raccourcis, mais bien de séquencer les livrables de sorte que tant l'équipe politique que l'équipe administrative y trouvent leur compte.

La participation des gestionnaires et experts de contenu aux breffages ministériels, lorsque approprié, est perçue comme bénéfique pour clarifier les dossiers et répondre en temps réel aux

interrogations du cabinet. Cela aide les équipes qui préparent les dossiers à comprendre les besoins, préoccupations et le niveau d'information requis et ainsi ajuster le narratif. Cette participation contribue du même coup à la reconnaissance de la crédibilité de la fonction publique.

PROCESSUS ET ORGANISATION

« Une bonne interface, ça se gère »

Une des observations mentionnées lors des entrevues était à l'effet que l'expertise est moins bien reconnue ou valorisée lorsque le dirigeant ou le personnel politique ont peu côtoyé la fonction publique. Bien que ceci change rapidement à la suite de l'arrivée en poste, la question qui se pose alors est : Comment accélérer ce processus d'appropriation de l'expertise de la fonction publique?

Il est tentant de vouloir alors produire un portrait complet de l'expertise du ministère ou de l'organisme, afin que le dirigeant saisisse l'étendue des savoirs de l'organisation. Il ne s'agit peut-être pas de la meilleure stratégie selon les dires de certains. Faire valoir l'expertise par dossier spécifique semble une option privilégiée par plusieurs répondants, car plus concret. Si la stratégie de présenter l'ensemble de l'expertise est retenue, il est alors conseillé d'être exécutif. La plupart des répondants interrogés ont d'ailleurs mentionné que peu d'entre eux avaient un bon portrait global lorsqu'ils arrivaient en poste. Mais cela leur semblait peu nécessaire, car ils savaient que l'expertise était présente et qu'elle serait mise à profit au fil des dossiers.

Pour plusieurs, les processus mis en place qui soutiennent une interface de qualité entre la fonction publique et les autorités sont un facteur contributif important face à la considération des recommandations des équipes de la fonction publique. Ces processus doivent soutenir le besoin de « *tenir au courant* » les autorités des travaux en cours. Des rencontres fréquentes permettront de mettre en lumière les avancées et contribueront au sentiment de confiance. Cela peut prendre la forme de rencontres statutaires entre divers acteurs. Formaliser ces structures est également reconnu comme une condition de succès.

La variabilité de la capacité des ministères et organismes à mettre en place des processus satisfaisants a également été reconnue comme un enjeu au cours de notre démarche. La fonction publique gagnerait assurément à mettre en commun les bonnes pratiques de gestion soutenant les relations entre l'équipe politique et l'équipe administrative et à mutualiser les efforts et ressources.

LE RECOURS À L'EXPERTISE EXTERNE

« L'herbe est-elle vraiment plus verte chez le voisin ? »

Selon une récente étude menée par l'ENAP et portant sur *L'interface sciences, politiques et administration publique*³, les ministères font beaucoup appel aux partenaires et collaborateurs externes tels que chercheurs, chaires et instituts de recherche pour obtenir des résultats probants afin de soutenir la prise de décision. Cette collaboration prend généralement la forme de contacts ponctuels et ciblés, tels que des contrats de recherche. Aux yeux des répondants, le recours à l'expertise externe est en effet une réalité observée et elle apparaît pertinente dans certaines situations. Cependant, celle-ci devrait être complémentaire à l'expertise de la fonction publique et se limiter à des situations particulières, par exemple :

- pour des projets spécifiques, lorsqu'une expertise de pointe est requise et que celle-ci n'est pas présente au sein du ministère ou organisme;
- lorsque l'expertise de la fonction publique est insuffisante ou non disponible au moment du besoin. Ceci permet d'aller chercher une capacité d'exécution pour un besoin éphémère;
- pour introduire de nouvelles perspectives, brasser les idées et amener de la créativité, notamment dans des projets spécifiques ou des stratégies complexes;
- pour valider certains états de situation ou recommandations par un tiers indépendant, ou pour s'assurer que tous les points de vue ont été recueillis.

Dans tous les cas, plusieurs répondants ont souligné l'importance que le recours à l'expertise externe réponde à un besoin clair, qu'il soit temporaire et qu'il soit accompagné d'un transfert des connaissances. Ceci constitue d'autant plus un enjeu dans le contexte du renouvellement rapide du personnel de la fonction publique et des enjeux qui en découlent pour la mémoire organisationnelle. De plus, malgré l'expertise pointue de certaines parties prenantes, la fonction publique est généralement la mieux placée pour évaluer le réalisme de certaines actions et la capacité de leur mise en œuvre.

L'utilisation de l'expertise externe doit être accompagnée d'explications claires aux équipes internes pour en comprendre les motivations, éviter la démobilisation et encourager la collaboration. Il faut assurer une transmission efficace de cette nouvelle expertise au sein des équipes concernées de la fonction publique tout en protégeant et en valorisant les connaissances existantes dans l'organisation, pour maintenir la continuité et la stabilité des compétences.

Les répondants constatent une fragmentation des expertises due à des silos ministériels, limitant la collaboration intersectorielle. L'absence de mutualisation entre les ministères et organismes renforce ces silos, réduisant la flexibilité et la capacité à répondre rapidement aux besoins transversaux des besoins gouvernementaux. Ceci peut conduire, par ricochet, au recours à de l'expertise externe. Il est intéressant de noter que le manque de mutualisation des ressources et des expertises est également ressorti comme le principal obstacle à la mobilisation des résultats probants dans la prise de décision dans le cadre de l'étude portant sur *L'interface sciences, politiques et administration publique*.

³ Paquin, S. et M. Briand-Lamarche. 2024. [L'interface sciences, politiques et administration publique au Québec. École nationale d'administration publique](#)

Il y a lieu de valoriser les collaborations avec le secteur parapublic (université, chaire de recherche, etc.) pour tirer parti de l'innovation et des recherches récentes, et renforcer la complémentarité entre le monde académique et la fonction publique. Cependant, pour qu'elles soient complémentaires, il faut que les besoins de la fonction publique soient clairement ciblés et communiqués afin que la recherche ait des retombées concrètes.

MAÎTRISER LE TEMPS

« Timing is everything »

Autant le temps peut être un allié qu'il peut être un ennemi. Toutefois, il constitue un élément clé et il faut tout un art pour le maîtriser. Plusieurs répondants ont d'ailleurs mentionné que les mauvais arrimages entre la fonction publique et la sphère politique découlent souvent d'enjeux liés aux délais, échéanciers ou aux mauvais "*timing*"! Connaître l'échéancier souhaité par le ministre et son cabinet est primordial. Cet échéancier est nécessairement influencé par les engagements du ministre, mais également par l'actualité et les dynamiques politiques qui influencent les priorités en continu.

En contrepartie, cet échéancier ne tient pas compte des contraintes de la fonction publique. Qu'elles soient légales, technologiques ou administratives, ces contraintes peuvent compromettre un projet si elles ne sont pas rapidement et correctement évaluées. Il revient donc à la fonction publique de faire part de ces contraintes et de faire part des enjeux et risques associés.

Toutefois, un sous-ministre et son équipe doivent être en mesure de saisir chaque opportunité et garder en tête qu'un trop long délai peut, au contraire, compromettre un projet. Les priorités de la population changent au fil du temps et nécessairement, celles des ministres et du gouvernement. L'enjeu d'aujourd'hui pourrait ne plus être celui de demain. Ce faisant, un sous-ministre qui aurait trop tardé à livrer un projet pourrait se voir contraint de le modifier ou le reporter sans avoir livré la valeur souhaitée au départ.

À cette interface politico-administrative, le sous-ministre joue donc un rôle clé et se doit rapidement de convenir, de façon transparente et crédible, d'un échéancier avec le ministre et son cabinet afin de maximiser les chances de succès et ainsi permettre une meilleure utilisation des forces de la fonction publique.

VALORISER L'EXPERTISE DE LA FONCTION PUBLIQUE

« Un monde à découvrir »

Selon les répondants, la population connaît peu l'expertise de la fonction publique et celle-ci est souvent perçue négativement. Comme la sphère politique est inévitablement influencée par l'opinion publique et que l'information circule à une vitesse inégalée, il importe d'y accorder une attention particulière.

Les médias exercent notamment une grande influence sur la perception de la population. Les médias ont tendance à mettre en avant-plan les expériences négatives ce qui affecte la confiance des citoyens dans l'expertise de la fonction publique. Évidemment, les expériences négatives ont plus d'impact que les positives et le peu de communication sur les réussites de la fonction publique est susceptible d'aggraver ce déséquilibre. Qui plus est, les processus de communication s'avèrent plus rigides dans la fonction publique que dans la sphère publique ce qui peut constituer un frein à la valorisation publique de l'expertise. Des démarches plus agiles, comme pendant la pandémie, ont montré leur efficacité et représentent des opportunités positives à saisir pour valoriser le personnel et les expertises de la fonction publique.

Bien que plusieurs répondants aient souligné l'importance de mieux valoriser l'expertise de la fonction publique, cette valorisation ne passe pas nécessairement et exclusivement par une campagne de communication publique à grande échelle. Cette valorisation s'appuie évidemment par une meilleure communication des bons coups, tant à l'interne qu'à l'externe des ministères et organismes. À l'échelle gouvernementale, chaque ministère ou organisme peut collaborer à faire valoir l'expertise des autres entités gouvernementales. Ceci devient d'autant plus pertinent dans un contexte où la mutualisation des ressources et expertises devraient être favorisées afin d'optimiser l'utilisation de l'expertise de la fonction publique.

Finalement, plusieurs répondants ont mentionné que les messages concernant la qualité de l'expertise de la fonction publique devraient surtout être portés par les parties prenantes externes, soient les clientèles et les collaborateurs/partenaires des ministères et organismes. Ceux-ci sont généralement les principaux relayeurs de l'information et les principales parties prenantes susceptibles d'aborder les ministres et cabinets. Ainsi, on ne peut que souligner l'importance d'entretenir les canaux de communication et d'informer, de manière régulière et en temps opportun, ces derniers.

4. Intégration des bonnes pratiques

La présente démarche, fondée sur des entrevues avec des sous-ministres et dirigeant d'organisme et chefs de cabinets, combinée à l'expérience de gestion des auteurs, a permis de confirmer la relation étroite entre la qualité de l'interface politico-administrative et la valorisation de l'expertise de la fonction publique. Nos entrevues ont, en effet, permis de confirmer que plusieurs ingrédients d'une bonne interface étaient aussi corollaires d'une valorisation accrue de l'expertise.

La démarche met en lumière les défis, mais aussi les leviers permettant d'optimiser cette relation pour qu'elle soit bénéfique à la fois pour les fonctionnaires, les décideurs politiques et, ultimement, pour la population québécoise. L'analyse des témoignages recueillis a révélé que plusieurs bonnes pratiques peuvent être mises en place au sein de cette relation pour favoriser une saine gestion de l'expertise et ainsi contribuer à l'efficacité de l'état.

L'une des principales conclusions de notre démarche est à l'effet que la sphère politique et l'administration publique jouent un rôle intrinsèquement complémentaire dans cette gestion de l'expertise. Les sous-ministres et les attachés politiques, bien que parfois perçus comme appartenant à des sphères distinctes, travaillent de concert pour assurer que les décisions prises répondent non seulement aux attentes politiques, mais également aux impératifs techniques et administratifs.

Or, pour y parvenir, il devient nécessaire de repenser la manière dont l'expertise est partagée, comprise et utilisée au sein de cette dynamique complexe. En ce sens, plusieurs bonnes pratiques émergent de notre étude, lesquelles permettraient de renforcer cette relation et améliorer l'intégration de l'expertise dans la prise de décision.

La valorisation de l'expertise : une responsabilité partagée à tous les niveaux

Bien que les sous-ministres jouent un rôle clé dans la médiation entre l'équipe politique et l'équipe administrative, ils doivent être appuyés par une équipe robuste qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs. En ce sens, il apparaît pertinent que les sous-ministres expriment des attentes à leurs équipes de gestion quant au développement des connaissances en matière de relation politico-administrative. Les gestionnaires, en étant davantage sensibilisés aux dynamiques politiques, pourront non seulement mieux comprendre les besoins des décideurs politiques, mais aussi offrir des solutions plus adaptées à ces besoins. Cette approche permettrait ainsi de présenter des dossiers plus cohérents, bien alignés avec les attentes du politique, tout en tenant compte des impératifs de la fonction publique.

Dans cette optique, il devient également essentiel que les sous-ministres encouragent le développement de leurs gestionnaires en matière de communication exécutive et stratégique. Ces compétences, loin d'être accessoires, doivent être au cœur de la pratique de gestion pour présenter des informations claires, précises et stratégiquement orientées, facilitant ainsi la prise de décision politique. Une communication de qualité, fondée sur une compréhension partagée des enjeux, représente l'un des piliers de la relation politico-administrative et une condition essentielle à son bon fonctionnement.

En cohérence avec les attentes du sous-ministre, les équipes de la fonction publique ont une responsabilité clé afin de s'assurer que l'expertise produite soit communiquée de manière efficace et stratégique. La compréhension de l'interface politico-administrative et les bonnes pratiques en matière de communication de l'expertise doivent donc percoler entre les niveaux de gestion. Tous ont un rôle à jouer!

Les secrétaires généraux contribuent également à appuyer les sous-ministres dans la prise en considération de l'expertise. À cet effet, certains répondants ont mentionné la possibilité de standardiser les outils de breffage utilisés par les équipes ministérielles. En mutualisant les pratiques de présentation des dossiers et des informations, il serait possible d'harmoniser les approches et d'accélérer le processus d'appropriation des dossiers et la prise de décision.

Programmes de formation

Les programmes de formation destinés aux gestionnaires de la fonction publique, ainsi qu'aux futurs hauts dirigeants jouent déjà un rôle central. En effet, plusieurs programmes sont déjà existants au sein de la fonction publique québécoise. Toutefois, des programmes pourraient tirer avantage à accroître le degré de sensibilisation des participants à la nature de la relation politico-administrative. Certains programmes pourraient aller jusqu'à fournir des outils concrets pour mieux appréhender les éléments qui influencent la prise de décision politique. Il ne s'agit pas de remettre en question la prérogative du politique dans la décision, mais bien de permettre une meilleure compréhension des dynamiques qui sous-tendent cette décision. En exposant les différents facteurs qui influencent le processus décisionnel, ces formations contribueraient à une prise de décision plus rapide, plus éclairée et plus en phase avec les réalités administratives.

Un gestionnaire formé judicieusement saura anticiper les enjeux politiques d'un dossier tout en gardant une perspective technique et opérationnelle nécessaire à son traitement. Un gestionnaire outillé permettra aux décideurs de gagner en efficacité, de réduire les délais et d'augmenter la qualité des décisions prises.

5. Conclusion

En somme, la relation politico-administrative doit être vue comme un partenariat stratégique qui repose sur une coopération entre les acteurs politiques et l'administration publique. Les bonnes pratiques et recommandations présentées dans ce rapport visent à renforcer cette coopération en valorisant l'expertise publique dans le processus décisionnel. Ce renforcement passe notamment par une meilleure compréhension de la dynamique politico-administrative qui influence la prise de décision, ainsi que la sensibilisation et formation des gestionnaires dans cet aspect. En outre, un soutien accru à la communication stratégique et la standardisation des outils de communication entre l'administration et le personnel politique permettraient de simplifier et d'accélérer la circulation de l'information, de valoriser l'expertise et de créer une atmosphère plus agile et réactive.

Annexe – Questions abordées lors des entrevues

- Est-ce possible de nous parler brièvement de **votre parcours professionnel** en lien avec l'administration publique?
- À votre arrivée en poste, quelle était votre **perception** de l'expertise détenue par le personnel de la fonction publique (votre ministère ou organisme)?
- Considérez-vous avoir été en mesure d'avoir un **bon portrait** de l'expertise disponible?
- L'expertise disponible dans la fonction publique **vous semblait-elle pertinente** pour vos besoins ou pour l'atteinte de vos objectifs?
- Est-ce que la **perception de l'administration publique dans la population** influence l'équipe politique dans la façon de considérer l'expertise interne?
- Selon vous, quelles circonstances requièrent d'aller chercher une **expertise externe plutôt** que celle de la fonction publique pour une prise de décision?
- Êtes-vous en mesure de nous partager un **exemple de situation** où l'expertise de la fonction publique **a réellement influencé** une prise de décision politique?
- Avez-vous déjà vécu **une situation où vous auriez souhaité une prise de décision plus alignée** sur les conseils ou recommandations des équipes internes?
- Finalement, basé sur votre expérience, quels sont les **facteurs de succès** à mettre en place pour valoriser l'expertise de la fonction publique et optimiser sa prise en compte dans les décisions politiques?
- À votre arrivée en poste, avez-vous reçu une **formation** qui abordait l'interface politico-administrative? Cette formation abordait-elle l'aspect de l'expertise dans la fonction publique?
- Avez-vous **d'autres conseils** afin d'optimiser la prise en compte de l'expertise de la fonction publique dans la prise de décision politique?