



Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/66-2002

ISBN 0-660-62145-2



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5



La Commission de la fonction publique (CFP), organisme indépendant qui relève du Parlement, se charge des nominations internes et externes de personnes compétentes à la fonction publique selon le principe du mérite. En procédant ainsi, la CFP préserve les valeurs que sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Ces valeurs sont les pierres angulaires d'une fonction publique forte; elles sont également les assises de la démocratie canadienne. La CFP s'efforce de constituer une fonction publique qui respecte la diversité de la population canadienne.

Comme en a fait état le discours du Trône de 2001 :

« [...] le Canada doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. C'est dans cette optique que le gouvernement se mettra à la recherche de jeunes, hommes et femmes, qui se distinguent déjà par leur talent et leur dynamisme et qui sont prêts à relever le défi de servir leur pays au sein de la fonction publique fédérale. Il est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au XXI^e siècle. »

Le présent rapport sur le rendement fait le bilan des résultats découlant des objectifs que s'est fixée la CFP et des initiatives qu'elle a prises en vue de remplir son mandat au nom de la fonction publique du Canada et des citoyens et citoyennes de notre pays.

Sheila Copps

Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	5
MESSAGE DU PRÉSIDENT	11
1. CONTEXTE SOCIÉTAL	13
2. ANALYSE DU RENDEMENT MINISTÉRIEL.....	21
3. ANNEXE :.....	49
3.1 Principaux défis devenus des possibilités d'amélioration (Tableau 1).....	49
3.2 Évaluation des risques externes (Tableau 2)	51
3.3 Renseignements financiers	52
3.4 Renseignements supplémentaires.....	63
3.5 Liste des acronymes et sigles	66

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET CONTEXTE

- Le **principe du mérite** sur lequel reposent les nominations à la fonction publique fédérale contribue à la **stabilité démocratique** indispensable au maintien d'un gouvernement responsable au Canada. Aujourd'hui, l'application de ce principe fait en sorte que la fonction publique soit le reflet des valeurs fondamentales que sont la **compétence, l'impartialité, la représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence**.
- La **Commission de la fonction publique (CFP)** est une institution fédérale **unique** responsable de la sauvegarde du principe du **mérite** au sein de la fonction publique fédérale. Organisme indépendant relevant directement du Parlement, la CFP s'emploie activement, en collaboration avec les ministères et les organismes centraux fédéraux, à élaborer un cadre de gestion des ressources humaines (GRH) qui assure des **méthodes de dotation** fondée sur les valeurs.
- En vertu du mandat qui lui est conféré par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la CFP assume principalement un **rôle proactif de surveillance** tout en **déléguant des pouvoirs de dotation** aux ministères et organismes.
- La Commission, qui poursuit la voie de la modernisation de la gestion des ressources humaines, a commencé à déléguer des pouvoirs aux ministères dans deux domaines où elle détenait auparavant un **pouvoir direct** : le **renouvellement du personnel de direction** et **une partie du recrutement externe** sous les niveaux de la direction.

LA CFP AUJOURD'HUI

- Aux prises avec des **changements en ce qui a trait à la GRH**, la CFP a misé sur l'obtention de **trois résultats stratégiques** en 2001-2002 :
 1. *Création d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative dont les membres sont nommés en fonction des valeurs de justice, d'équité et de transparence;*
 2. *Établissement d'un système de dotation en temps opportun, souple et efficace, fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique;*
 3. *Soutien d'une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu.*

1.1 SOLIDE SYSTÈME DE DOTATION FONDÉE SUR LES VALEURS

- Le **nouveau modèle de dotation** adopté au début des années 1990 est passé d'une approche fondée exclusivement sur les règles à une approche **fondée sur les valeurs**. Pour aider les gestionnaires à exercer pleinement les **pouvoirs qui leur sont délégués**, la Commission a créé le **Cadre de gestion fondée sur les valeurs**, en s'inspirant du rapport du Conseil du Trésor du Canada (CT) intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, lequel présente en détail **un gouvernement abordable, axé sur les citoyennes et citoyens, les résultats et les valeurs**. Comme elle l'avait exprimé dans le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) de

l'an dernier, la CFP a contribué, en 2001-2002, au **programme du gouvernement en matière de GRH** en atteignant ses objectifs dans les domaines du **recrutement et de la dotation, de la représentativité et de l'apprentissage**.

- Dans le contexte sociétal actuel de la **réforme prévue des ressources humaines**, la CFP fait face à un défi. Celui d'**améliorer les connaissances** et la capacité des gestionnaires ministériels, des conseillers et conseillères en ressources humaines ainsi que de leurs gestionnaires à mettre en place un système de **dotation fondée sur les valeurs** en créant des **partenariats dynamiques** fructueux et en leur offrant des cours et des **outils d'apprentissage électronique**. Les décisions en cas d'appel et de procédure de recours reflètent de plus en plus la souplesse de la dotation fondée sur les valeurs en ce qui a trait aux règles et à la protection du principe du mérite.
- Dans le cadre de l'**Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur**, la Commission a commencé à **regrouper ses résultats et ses priorités stratégiques**. Elle a examiné son *Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation* (CPRR) et le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de 2002-2003 afin de mieux montrer **comment elle entend livrer** la marchandise aux Canadiens et Canadiennes.

1.2 SYSTÈMES DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION NOVATEURS

- La Commission adopte les **méthodes de recrutement et de dotation novatrices** prévues par le Plan d'action en matière de recrutement (PAR), plan pluriannuel de recrutement élaboré conjointement avec le SCT. De plus, la Commission met à l'essai, **à titre expérimental seulement**, un processus qui se veut une étape de plus vers un **système de recrutement et de dotation décentralisé et plus efficace**. Il s'agit de la **délégation** aux ministères du pouvoir de nommer sans concours des candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique (**présentation de candidats et candidates nommément désignés**). Cependant, comme cette approche pourrait présenter un **risque** (ces nominations pourraient avoir un effet négatif sur la perception des valeurs ministérielles d'équité, de transparence et d'impartialité), la CFP s'assure que les ministères se prévalant de ce pouvoir délégué ont élaboré **des cadres de gestion** pour gérer efficacement ce risque.
- En raison du **nombre élevé** de candidatures, il est **vraiment difficile** pour les ministères de s'acquitter rapidement d'une activité de dotation; aussi la CFP les incite-t-elle à établir des **partenariats** et à mettre en commun leurs répertoires. Des approches similaires s'imposeront de plus en plus si l'on opte pour les zones nationales de sélection (**ZNS**). Si l'évaluation du projet pilote en cours appuie une application nationale, les ZNS **faciliteront l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes** à l'emploi à la fonction publique. Par ailleurs, les **projets d'examen électroniques** menés par le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP sont très prometteurs, car ils pourraient bien permettre d'accélérer l'évaluation tout en réduisant les coûts.

1.3 SYSTÈME DE DÉLÉGATION ET DE RESPONSABILISATION; RAPPORT

- Dans le **RMR** de l'année dernière, la Commission faisait part de son engagement à améliorer ses relations avec le **Parlement** en **faisant mieux comprendre son rôle et l'importance du mérite** au sein de la fonction publique fédérale. Les

Rapports annuels de la CFP de 2000-2001 et de 2001-2002 mettent l'accent sur l'état du système de dotation tandis que les **RMR** sont axés sur les **résultats** de la CFP. Tous deux fournissent aux parlementaires une information plus complète sur **l'état du système de dotation**.

- Le fait que tous les ministères tenus de le faire aient rendu compte de leur performance en matière de dotation cette année montre bien qu'ils **comprennent leurs responsabilités en matière de dotation et de responsabilisation**. Cependant, malgré les **progrès accomplis** depuis l'an dernier, les gestionnaires **ne tirent pas encore pleinement profit** de la latitude que leur offre le système; comme en 2000-2001, **l'efficacité** demeure le grand principe directeur des décisions en matière de dotation.

1.4 RÈGLEMENT DE CONFLITS ET DE DIFFÉRENDS

- Dans le RMR de l'exercice précédent, la Commission s'engageait à devenir un **centre d'excellence en résolution de conflits en matière de ressources humaines** plus près du milieu de travail et à assurer systématiquement une intervention précoce de qualité en cas d'appel afin de contribuer au **bien-être au travail**.
- En 2001-2002, la CFP **a mis en œuvre un programme** d'intervention précoce (I.E.) en cas d'appel, et ce, à la grandeur du Canada. Le programme national, qui fait fond sur les résultats du projet expérimental mené par la Commission dans la région de l'Atlantique, améliore les communications, la confiance et la satisfaction de toutes les parties concernées. Il en résulte un processus de recours plus rapide et plus souple.
- La CFP, en tant que **coordinatrice du Programme de partage des médiateurs (PPM)**, offre aux membres du personnel une solution de rechange aux longs processus officiels et joue un rôle important dans la promotion de bonnes relations de travail sur une base durable. Le PPM offre aux ministères participants des services de **médiateurs et médiatrices expérimentés**, proposant ainsi une solution économique à la nécessité de se conformer à la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.
- La Commission fait office d'organe ressource spécialisé pour la fonction publique en assurant des services aux ministères en vue de la prévention et du règlement du harcèlement en milieu de travail, et ce, dans le cadre de l'engagement pris en vertu de la nouvelle politique du CT. Des services de formation, de médiation, d'encadrement et d'enquête sont par ailleurs fournis en temps opportun.

2.1 PARTENARIATS EFFICACES

- **Les partenariats**, en tant que façon de procéder, **font partie intégrante de l'approche** de la CFP pour ce qui est de la prestation des services. La Commission offre un service intégré et uniforme à sa clientèle au moyen de **partenariats stratégiques et efficaces** avec les principaux intervenants et intervenantes du système de GRH. Par exemple, pour éviter un gaspillage d'efforts et favoriser la prestation de programmes rentables, Formation et perfectionnement Canada (FPC) de la CFP **collabore** avec plusieurs ministères et organismes centraux à la mise sur pied d'un **service d'apprentissage électronique à**

l'échelle de la fonction publique afin d'offrir un ***guichet unique pour l'apprentissage***.

2.2 EMPLOYEUR DE CHOIX

- Dans le cadre de son ***double rôle de prestataire de services et de protectrice du mérite***, la CFP s'assure qu'il existe un ***bassin adéquat*** de candidats et candidates, de recrues, de membres du groupe de relève et de cadres ***qualifiés et représentatifs*** pour répondre aux besoins de dotation actuels et futurs des ministères et organismes. Afin d'assurer l'***afflux*** de candidates et candidats éventuels et de faire du gouvernement fédéral un ***employeur de choix***, en 2001-2002, la CFP a continué d'avoir recours à ***différentes stratégies***, y compris des ***programmes de recrutement*** comme le Programme de recrutement postsecondaire (RP). Principal programme fédéral national de recrutement, il accroît la visibilité de la fonction publique sur les campus et prévoit des mécanismes d'intégration pour répondre aux besoins ***des membres du personnel nommés pour une période déterminée et des étudiants et étudiantes***.
- Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (***PPACS***) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (***PPSMA***) continuent d'offrir à la fonction publique des dirigeantes et dirigeants ***qualifiés et représentatifs***. Le Programme de dotation stratégique des cadres (DSC), grâce à des ***partenariats***, a été mis au point par la Commission et introduit dans trois ministères; il propose une ***stratégie de dotation générale*** qui donne lieu à des ***gains d'efficacité*** et à un ***service accéléré***, permettant ainsi aux ministères de résoudre plus rapidement leurs problèmes de renouvellement des cadres de direction.

2.3 AMÉLIORATION DE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

- Pour aider les ministères à modéliser et à analyser leurs ***besoins futurs en matière de ressources humaines***, la CFP continue à trouver des façons d'accroître son ***rayonnement, de mettre en commun son savoir-faire et de promouvoir des produits d'apprentissage et des outils qui renforcent la capacité des ministères*** à attirer des employés et employées et à les maintenir en poste. Les ministères parviennent ainsi à ***une meilleure compréhension*** des enjeux reliés au marché du travail, ce qui transparaît dans ***leurs plans de RH***. Ils sont en mesure de ***consacrer leurs ressources limitées*** aux besoins les plus criants. Cependant, compte tenu de ses ressources actuelles, la CFP ne peut apporter que des ***améliorations fort limitées***.

2.4 REPRÉSENTATIVITÉ

- Le gouvernement s'est donné comme priorité ***d'accroître la représentativité de la fonction publique***. La Commission a fait preuve de ***leadership*** dans l'arène fédérale au chapitre de l'équité en matière d'emploi et de la diversité grâce à une ***promotion accrue*** et en mettant à contribution les ***outils*** disponibles, en menant ***des activités de sensibilisation*** dans toutes les régions du Canada et en atteignant les résultats prévus par le Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE). Ce programme de quatre ans a pris fin cette année après avoir rempli son mandat.

La CFP a honoré l'engagement qu'elle avait exprimé dans le RMR de l'an dernier, lequel consistait à ***communiquer les connaissances et outils du PMPÉE*** aux

ministères pour les aider à **devenir auto-suffisants et à atteindre plus rapidement leurs objectifs d'ÉE**. Au cours de sa dernière année, le PMPÉE a fait connaître des pratiques exemplaires et des outils qui ont sensibilisé la clientèle de la CFP **au perfectionnement professionnel continu des membres des groupes d'équité en matière d'emploi, aux enjeux liés à l'adaptation en milieu de travail et aux outils servant à adopter des mesures positives, atteignant ainsi les objectifs du programme**.

- La CFP a continué **d'aller de l'avant** avec le programme Faire place au changement dans la fonction publique fédérale (**FPC**), comme elle l'avait indiqué dans le RMR de l'an dernier, au moyen d'initiatives comme le Programme cours et affectations de perfectionnement, volet équité en emploi (CAP ÉE) qui s'adresse aux minorités visibles et **aide les ministères** à atteindre les objectifs prévus dans FPC. Avec des ressources limitées, le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP a pris des mesures pour devenir un **chef de file** dans le domaine complexe et de plus en plus exigeant de **l'évaluation des candidats et candidates membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi**. Le PPACS destiné aux cadres membres de minorités visibles appuie également le programme de FPC.
- Pour aider les ministères à se doter d'une **main-d'œuvre plus représentative au niveau de la direction**, la Commission a approuvé un Programme d'équité en matière d'emploi (ÉE) pour les cadres supérieurs du niveau EX-01 au niveau EX-03. Le programme, administré par le Renouvellement des cadres de direction, s'adresse aux membres de minorités visibles, aux Autochtones ainsi qu'aux personnes handicapées. Il permet au Renouvellement des cadres de direction, au nom des ministères, de **cibler des processus de sélection en fonction d'un groupe désigné en particulier**. Par ailleurs, le programme prévoit des nominations pour une durée déterminée et indéterminée à l'issue de processus de sélection par concours externe ou interne ou sans concours selon le **mérite individuel ou relatif**.

2.5 CYBERGOUVERNEMENT

- À l'appui du **projet de cybergouvernement**, l'un des piliers du programme *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, axé sur la population, les efforts de la CFP se sont articulés autour de **trois thèmes clés** : continuer à consolider le cadre de responsabilisation et de gouvernance en ce qui a trait à la **technologie**; investir dans le **capital humain** grâce à une **solide planification et à une bonne gestion** de même qu'en **appuyant** les ministères clients dans leur utilisation de la technologie; et continuer dans la voie du **recrutement électronique** et des **téléservices de ressources humaines** dans le contexte de la réforme des RH.
- Par exemple, la CFP a donné suite à son intention, exprimée dans le RMR de l'exercice précédent, de mettre au point un système de **recrutement électronique** qui facilite le traitement des demandes d'emploi ainsi que la sélection et l'administration d'examens aux candidats et candidates. Une fois le **RP repensé**, des fonds ont été alloués à un projet pilote d'évaluation en direct. Cette initiative nécessitait l'administration et la notation des examens, de même que la communication des résultats en direct, dans le cadre de la campagne du RP.

2.6 RATIONALISATION DU RECRUTEMENT

- Au cours des dernières années, le nombre de candidatures aux postes offerts au public a considérablement **augmenté**. Il devenait par conséquent **difficile** pour la CFP et les ministères, malgré leurs efforts, de répondre rapidement et efficacement aux besoins. Le projet de **rationalisation du recrutement**, amorcé en décembre 2001, examine la possibilité de **rationaliser** les processus de recrutement, **en collaboration** avec les ministères. Il s'agit d'une **initiative à long terme** qui nécessite **une planification des RH** de la part des ministères ainsi que la coordination et la **collaboration** avec et entre ces derniers.

2.7 INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

- **La Commission appuie pleinement l'Initiative fédérale d'amélioration des services**, l'une des principales initiatives visant à transformer les services et à améliorer la **satisfaction de la clientèle**. La CFP s'emploie à améliorer la **qualité de ses services** afin de satisfaire le mieux possible les besoins des Canadiennes et Canadiens qui souhaitent obtenir un emploi à la fonction publique. Par rapport à l'exercice précédent, les progrès accomplis par la Commission au chapitre de la **mesure du rendement** ont été lents, et ce, en raison d'autres priorités opérationnelles. Comme la mise en œuvre de l'Outil de mesures communes du SCT, des indicateurs de rendement et des normes de service en est à ses débuts, le présent rapport ne met pas l'accent sur l'utilisation et la fiabilité de l'information sur le rendement ministériel.

3.1 PRODUITS ET SERVICES D'APPRENTISSAGE

- Dans le RMR de l'exercice précédent, la Commission avait déclaré que **FPC** demeurerait un organisme **d'avant-garde** parce qu'il investissait dans le **renouveau technologique**. Cette année, le renouveau technologique de FPC a **été financé avec succès** à même les recettes de 2001-2002. Par suite des activités de **formation** et de perfectionnement de FPC, les gestionnaires d'embauche et les conseillers et conseillères en ressources humaines **ont une meilleure connaissance de la dotation fondée sur les valeurs**, dont la CFP fait la promotion, et sont mieux en mesure de prendre des décisions qui contribuent à la mise en place d'une fonction publique compétente, représentative et impartiale. Les fonctionnaires bénéficient de la **formation** requise pour demeurer compétents dans un milieu en évolution, ce qui permet aux Canadiens et Canadiennes de tirer parti d'une **fonction publique compétente et professionnelle**.

3.2 LANGUES OFFICIELLES

- Pour doter la population canadienne d'une fonction publique qui lui offre des services dans les deux langues officielles, conformément à la *Loi sur les langues officielles*, **la CFP** offre une formation linguistique **efficiente et efficace**. Dans le RMR de l'exercice précédent, Formation linguistique Canada (FLC) de la CFP faisait état d'un manque de fonds pour mener à bien son mandat. Le financement supplémentaire reçu **n'a pas permis de réduire les listes d'attente pour la formation en langue seconde** en raison d'un **accroissement de la demande**; il n'a permis que de répondre aux nouvelles demandes.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Il me fait plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de la Commission de la fonction publique (CFP) pour la période se terminant le 31 mars 2002. Le Rapport annuel de la CFP porte sur la même période et est également déposé au Parlement. Toutefois, il est important de faire la distinction entre les deux rapports : le Rapport annuel de la CFP met l'accent sur l'état du système de dotation et s'en tient à la performance de nombreuses organisations qui prennent part à des activités de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale; le Rapport ministériel sur le rendement de la CFP met quant à lui l'accent sur les résultats que l'organisation a obtenus dans le cadre d'un effort concerté pour mieux servir la clientèle, les partenaires et, en bout de ligne, les Canadiens et Canadiennes, tout en protégeant le mérite. Par conséquent, le rapport sur le rendement de la CFP décrit uniquement le rendement de cette organisation, traitant de son rôle et de ses responsabilités en matière de dotation ainsi que d'autres aspects de la gestion des ressources humaines tels que l'apprentissage.

Cette année, je suis particulièrement fier de présenter le Rapport sur le rendement de la CFP et cela, pour deux raisons. D'abord, il s'agit d'un rapport amélioré qui délimite mieux les résultats par rapport aux résultats stratégiques prévus, et qui accorde une plus grande attention aux défis auxquels la CFP est confrontée, ainsi qu'aux investissements nécessaires pour relever ces défis. Deuxièmement, le rapport illustre un haut niveau de productivité de la CFP en tant qu'organisation, dans un contexte ponctué de changements continus et imminents en matière de gestion des ressources humaines. Pour la première fois cette année, le rapport aborde la question de la gestion des risques et met en évidence la concertation qui caractérise les efforts de la CFP.

Les parlementaires et les Canadiens et Canadiennes en général trouveront dans ce rapport une présentation équilibrée des réalisations de la CFP avec comme toile de fond les défis reliés à l'amélioration des services. Renforcer l'obligation de rendre compte au Parlement est une question importante pour la CFP. Les parlementaires y trouveront une représentation claire et juste des principaux résultats de la Commission en ce qui concerne les objectifs et les priorités stratégiques prévus. Ces objectifs et les priorités stratégiques sont également présentés au Parlement dans le Rapport de la CFP sur les plans et les priorités. De plus, le rapport répond à la question clé - Comment nos produits et services ont-ils profité aux contribuables canadiens ? - et indique les améliorations prévues.

L'engagement du Gouvernement envers la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale a dominé - et continue de le faire - l'environnement dans lequel la CFP a évolué pendant la période visée par le rapport. Un système simplifié de gestion des ressources humaines, ayant comme élément central la dotation fondée sur les valeurs, est essentiel. Or, bien que l'on reconnaisse que des changements législatifs sont nécessaires, ces changements ne suffiront pas, à eux seuls, à établir un système de gestion des ressources humaines qui puisse répondre aux exigences futures de la fonction publique. Outre les modifications législatives, on peut et l'on doit faire beaucoup plus pour améliorer la dotation et le recrutement. Il faut un engagement soutenu ainsi que les investissements nécessaires pour faire de la modernisation un réel succès. Les éléments clés d'un nouveau système doivent comprendre : la

formation efficace et la responsabilisation claire des gestionnaires en ce qui a trait à la dotation; l'intégration des décisions en matière de dotation à la planification des ressources humaines; le renforcement de la collectivité des ressources humaines; et l'investissement dans la technologie.

Dans les prochains mois, alors que ce rapport sera déposé au Parlement, la CFP souhaiterait engager un dialogue avec les parlementaires sur son contenu. Plus précisément, elle voudrait se pencher sur la signification de la protection du mérite et de la confiance du public et ce, au moment où l'on élabore une approche nouvelle et moderne de gestion des ressources humaines dans une fonction publique qui continue de bien servir les Canadiens et les Canadiennes.

1. CONTEXTE SOCIÉTAL

NOTRE IDENTITÉ

En tant qu'**organisme indépendant** relevant du Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) a pour mandat de **sauvegarder les valeurs** propres à la fonction publique professionnelle du Canada : la compétence, l'impartialité et la représentativité. Pour ce faire, elle s'acquitte de plusieurs tâches :

- administration de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et d'un **système de dotation fondée sur les valeurs**; nomination de personnes qualifiées à la fonction publique;
- **recours** et examen des questions litigieuses en vertu de la LEFP;
- prestation de programmes de **formation et de perfectionnement**;
- exercice d'autres responsabilités comme le prévoient la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉE).

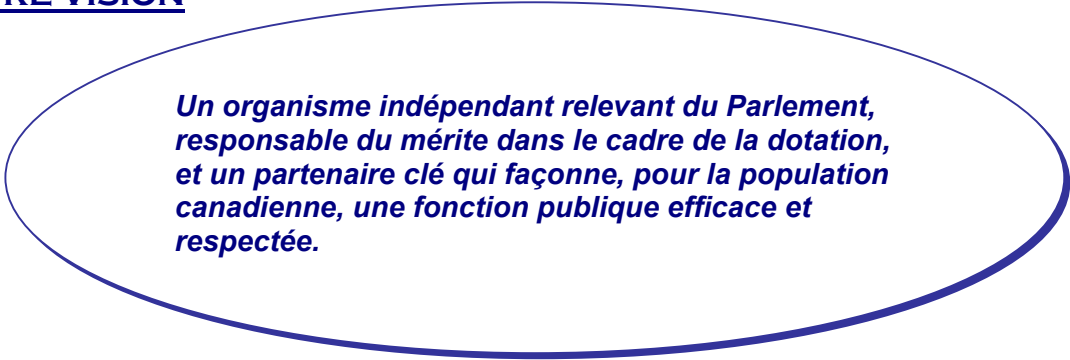
NOTRE MISSION

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi, la CFP a pour mission de :

maintenir et préserver une fonction publique impartiale capable de fournir des services dans les deux langues officielles et dont les membres sont compétents et représentatifs de la population canadienne qu'ils desservent.

La CFP est un partenaire qui participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines (GRH) et qui veille, dans les limites de son mandat, à la santé du système de ressources humaines (RH) fédéral.

NOTRE VISION



Un organisme indépendant relevant du Parlement, responsable du mérite dans le cadre de la dotation, et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Le **système de dotation** du gouvernement du Canada constitue **un élément clé** du système de gestion des ressources humaines et une composante essentielle à la mise sur pied d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative. Le nouveau modèle de dotation, adopté au début des années 1990, met l'accent sur les **valeurs**, alors que son prédécesseur était axé sur les **règles**. L'initiative de **réforme de la dotation** se veut un point de départ à la mise en œuvre de cette nouvelle méthode qui prévoit la **délégation des pouvoirs de dotation aux ministères et la responsabilisation de ces derniers**.

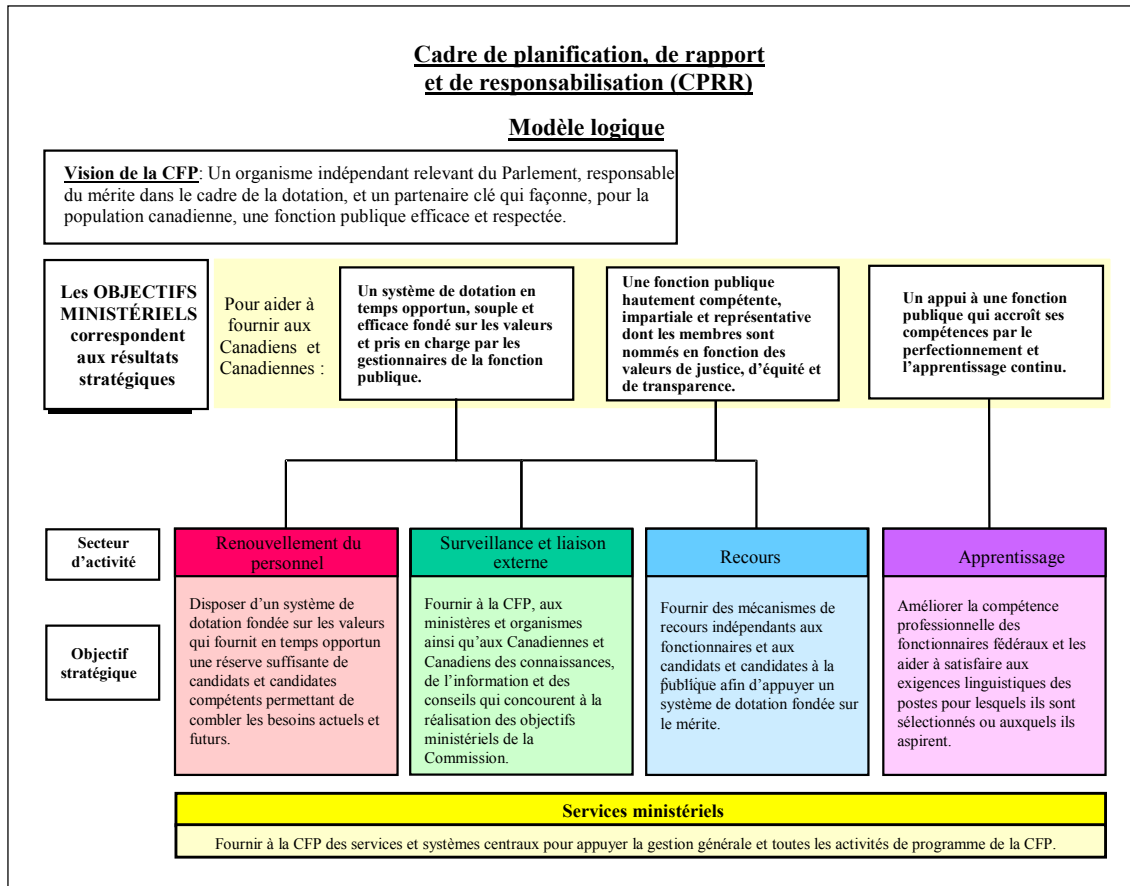
Après plusieurs années de compressions des effectifs, de regroupements et de réductions budgétaires, au cours de l'exercice 2001-2002, période charnière pour la fonction publique, la CFP a été confrontée à une nouvelle série d'enjeux liés à la GRH comme telle et à l'**évolution de la GRH**. Malgré une augmentation budgétaire de 10 p. 100 pour couvrir de nombreux postes de dépenses sous-financés, les fonds se sont révélés insuffisants. Par conséquent, pour mieux répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes, la CFP a mis l'accent sur **trois résultats stratégiques (136 millions de dollars) en vue d'offrir :**

1. **Une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative dont les membres sont nommés en fonction des valeurs de justice, d'équité et de transparence;**
2. **Un système de dotation en temps opportun, souple et efficace fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique;**
3. **Un appui à une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu.**

Ces résultats reflètent **l'engagement et l'appui de la CFP à la réforme** de la fonction publique du Canada annoncée dans le discours du Trône de janvier 2001. Le **principal défi** qui attend la CFP au chapitre de la modernisation de la gestion des ressources humaines consistera à doter le nouveau système de la **latitude** et de la **cohésion** requises pour attirer et maintenir en poste des professionnels et professionnelles **de haut niveau**, capables de répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes de demain, tout en préservant les valeurs de justice, d'équité et de transparence qui ont valu au pays l'une des meilleures fonctions publiques du monde. **La CFP joue un rôle crucial à cet égard pour ce qui est du recrutement, de la représentativité et de l'apprentissage.**

Le **Plan d'activités de la CFP** a déterminé trois objectifs ou priorités stratégiques à l'appui de ces résultats à long terme :

1. Contribuer à un nouveau système de GRH pour la fonction publique de demain **(18 millions de dollars);**
2. Relever les défis liés à la GRH au moyen de programmes et services novateurs **(110 millions de dollars);**
3. Poursuivre la gestion du changement et proposer la modélisation des pratiques exemplaires de GRH au sein de la CFP pour assurer une transition réussie à un système modernisé **(8 millions de dollars).**



PARTENAIRES CLÉS ET CLIENTS

Les ministères fédéraux¹ et les organismes centraux constituent les principaux clients de la CFP. Au nombre de nos *partenaires*, mentionnons :

- le **greffier du Conseil privé**, qui est le chef de la fonction publique;
- le **Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)**, qui est l'employeur du « noyau » de la fonction publique;
- le **Centre canadien de gestion (CCG)**, qui assume la responsabilité principale de la formation en gestion et en leadership;
- le **Réseau du leadership (RL)** qui fait maintenant partie du SCT et appuie la gestion collective des sous-ministres adjoints;
- les **Conseils fédéraux régionaux (CFR)** de hauts fonctionnaires fédéraux qui partagent de l'information et assurent la coordination des activités entre les ministères dans chaque région;
- le **Conseil des ressources humaines (CRH)** constitué de chefs des ressources humaines, qui établit l'orientation stratégique de la gestion des ressources humaines pour tous les chefs des ressources humaines;

¹ NOTA - pour des raisons de commodité, le terme « ministère » désigne à la fois les ministères et les organismes fédéraux.

- les principaux **ministères et organismes**, qui gèrent les membres de leur personnel en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par les organismes centraux.

Parmi les autres intervenants en GRH, mentionnons les **syndicats**, que l'on consulte pour les questions de dotation, le **Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP)**, qui se compose de représentants et représentantes des syndicats, des ministères et de la CFP, et le **Comité des hauts fonctionnaires** au niveau des sous-ministres (SM).

Au nombre de nos **clients**, mentionnons :

- les **gestionnaires** ministériels;
- les spécialistes des **ressources humaines**;
- les **membres du personnel** en tant que candidats, stagiaires, appelants, etc.;
- les membres des **groupes fonctionnels**, comme les RH, les finances, la gestion du matériel et l'immobilier, la politique et les communications;
- les membres des **groupes désignés aux fins de l'équité en emploi**;
- la **population canadienne**, les étudiantes et étudiants ou les diplômés et diplômées à la recherche d'un emploi à la fonction publique fédérale;
- les **gouvernements étrangers** qui cherchent à échanger de l'information sur les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage, etc.

FACTEURS D'INFLUENCE ET DÉFIS

En vue de se préparer à la modernisation de la GRH, la CFP s'affaire à la création d'une organisation **novatrice, utile et dynamique**. Afin d'instaurer une « **culture interne de gestion du risque** », ce qui est essentiel dans une organisation tournée vers l'avenir, la CFP a examiné les **facteurs de changement** qui ont grandement influé sur la fonction publique, notamment :

- **la mondialisation** : fusion des frontières géographiques, nationales et sectorielles traditionnelles; « internationalisation » accrue de presque tous les enjeux stratégiques et secteurs de politique; besoin de partenariats avec divers intervenants au niveau international et intranational; et mobilité accrue qui entraîne une quête de « travailleuses et travailleurs du savoir »;
- **le changement technologique** : travail de plus en plus axé sur le savoir, ce qui transforme radicalement la nature du travail; et numérisation des communications et des services gouvernementaux;
- **la participation des citoyennes et citoyens** : demande croissante de services gouvernementaux plus transparents et accessibles; et attentes plus élevées à l'égard de la prestation de services plus rapide, plus efficace et plus personnalisée à l'aide de divers modes;
- **la diversité** : population de plus en plus multiculturelle et multilingue; et reconnaissance accrue des avantages de la diversité;
- **les relations de travail** : besoin de nouer de nouvelles relations après des années de réductions des effectifs et de suppressions.

Ces défis s'ajoutent à *l'évolution démographique* du Canada :

- **le vieillissement de la main-d'œuvre** : vague de départs à la retraite aux niveaux supérieurs, ayant d'énormes impacts économiques; pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs professionnels (en particulier les métiers spécialisés), alors que les membres des minorités visibles et les Autochtones sont plus jeunes. Ces facteurs présentent des risques – **perte de la mémoire institutionnelle**, diminution du nombre de travailleuses et travailleurs expérimentés, baisse de la consommation, hausse du coût de la santé –, mais permettent aussi **d'accroître la représentation de groupes généralement sous-employés**;
- **l'immigration et la migration** : croissance démographique et de la main-d'œuvre principalement attribuable à l'immigration ainsi qu'à l'importation et l'exportation accrue de main-d'œuvre, ce qui **pourrait bien favoriser la représentation des minorités visibles**, tandis que les problèmes de citoyenneté et de reconnaissance des titres de compétence limitent l'accès aux travailleurs et travailleuses qualifiés;
- **une main-d'œuvre instruite : croissance du bassin de professionnels et professionnelles disponibles pour la fonction publique** grâce au nombre accru de diplômés et diplômées des universités et collèges et à l'importance croissante de la formation et du perfectionnement professionnels à toutes les étapes de la vie, alors que la perspective de faire carrière à la fonction publique suscite moins d'intérêt. Offrir des possibilités d'apprentissage s'avère **essentiel** pour attirer et maintenir en poste des candidates et candidats qualifiés;
- **l'urbanisation** : urbanisation croissante des jeunes et des Autochtones. Ce facteur crée une **réserve variée de main-d'œuvre disponible**, mais une pénurie de main-d'œuvre dans les régions.

La **nouvelle dynamique de la main-d'œuvre** exerce également une forte influence :

- **le ralentissement économique**, avec des différences régionales, entraîne une diminution des niveaux d'emploi, en particulier en technologie de l'information. Ce facteur **offre** à la fonction publique la possibilité **de devenir plus compétitive** et met en évidence le besoin d'adapter les initiatives d'emploi aux régions locales;
- **l'évolution du marché** suscitée par l'expansion du **marché du travail électronique** risque de poser problème en ce qui concerne le maintien en poste puisque la fonction publique n'est pas concurrentielle;
- **l'évolution des compétences** - la demande accrue de certaines compétences et expériences (p. ex., travail d'équipe, expérience internationale), la **technologie** qui supprime certaines formes de travail (p. ex., travail administratif, saisie de données) et la **polarisation** des travailleuses et travailleurs hautement spécialisés par rapport à leurs homologues moins spécialisés - rend nécessaire la détermination des compétences requises pour la **planification stratégique des RH** et le recrutement;
- **l'évolution du travail et du milieu de travail**, - caractérisée notamment par des modifications à la structure des organisations (p. ex., **aplanissement**) et les exigences croissantes des employés et employées qui souhaitent **concilier travail et vie personnelle** et aspirent à l'épanouissement professionnel - font de la **mobilité, des milieux de travail stimulants et des modalités de travail flexibles** des éléments **clés** des stratégies de recrutement et de maintien en poste.

En toile de fond, les **besoins particuliers en capital humain de la fonction publique et les tendances touchant l'effectif** :

- **Les exigences de la fonction publique évoluent** : environ la moitié des emplois fédéraux sont maintenant « professionnels », si bien que la demande de personnel de bureau et d'exécution diminue. **Ce facteur accroît la compétition** avec le secteur privé et les gouvernements provinciaux;
- **La fonction publique n'est pas homogène** : les emplois professionnels sont **davantage concentrés** dans la région de la capitale nationale, tandis que d'autres régions comptent peut-être un plus grand nombre de membres de personnel d'exécution. Quant à la **pénurie de main-d'œuvre**, elle varie selon les régions. Ces facteurs font ressortir le besoin d'axer les stratégies visant les ressources humaines sur les régions et les groupes professionnels;
- **Les vagues de départs à la retraite, mythe ou réalité?** Il ressort de l'analyse du profil démographique de la fonction publique que cette dernière est plus âgée que le reste de la population active, alors que les nouveaux employés et employées sont instruits ou titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. Ce facteur contribue au **vieillessement de la main-d'œuvre**. Or, selon de nouvelles études, les groupes de relève de la catégorie EX sont actuellement suffisants, mais les taux actuels de départs à la retraite donnent à penser qu'il pourrait y avoir une vague de départs à la retraite anticipée. Il faut s'attaquer à ce problème pour éviter le plus possible la perte de la mémoire institutionnelle et d'expérience et **tirer parti de possibilités accrues de mobilité et de promotion**;
- **Emploi atypique** : les gestionnaires ont de plus en plus recours aux nominations **pour une durée déterminée ou aux nominations d'employés et employées occasionnels**. On impute la situation à la complexité des systèmes de RH, mais les données sont rares; on pourrait aussi mettre en cause le manque de ressources permanentes. Cependant, d'après les habitudes d'embauche de l'exercice précédent, cette pratique est peut-être en train de **changer complètement**.

Le gouvernement fédéral essaie de **réagir** aux facteurs de changement en adoptant **diverses initiatives** pour accroître **l'efficacité opérationnelle**. Mentionnons entre autres :

- **Gouvernement en direct**, pour permettre aux Canadiennes et Canadiens d'avoir plus facilement accès à tous les services et à l'information du gouvernement;
- **Un Canada branché**, pour assurer l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes à Internet;
- **Programme d'action en matière d'innovation et de compétences**, pour accroître la main-d'œuvre et les compétences en haute technologie;
- **Initiative d'amélioration des services**, pour encourager un accès continu aux services gouvernementaux et un niveau de rendement supérieur en matière de prestation de services;
- **Entente-cadre sur l'union sociale**, afin de promouvoir l'égalité des chances et la collaboration ainsi qu'une plus grande transparence et une mobilité accrue;
- **Des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens**, pour fournir un cadre de gestion détaillé, l'accent étant mis sur le contrôle des dépenses;

- **Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines**, afin d'établir un cadre institutionnel, législatif et stratégique moderne régissant la GRH à la fonction publique;
- **Revitalisation des langues officielles**, en vue de protéger et de promouvoir les langues officielles et d'accroître le bilinguisme à la fonction publique.

Ces initiatives entrent également en **concurrence avec d'autres priorités du gouvernement**, comme l'engagement annoncé dans le discours du Trône de 2000 à **équilibrer les budgets**, ou les **nouvelles contraintes de financement** liées à la baisse des recettes et à la sécurité nationale par suite des attaques terroristes perpétrées aux États-Unis, ce qui limite les fonds disponibles pour les nouvelles initiatives et les besoins critiques en matière d'infrastructure.

La CFP, qui doit composer avec cet environnement fort complexe marqué par le changement, **lequel influe directement sur son mandat**, a réagi en continuant à mettre sur pied des programmes d'apprentissage, de recrutement et de dotation plus **novateurs, modulables et efficaces** pour présenter aux Canadiennes et Canadiens de **meilleurs résultats**. Pour mettre fin au risque que présentent ces facteurs de changement exogènes, la CFP a commencé à instaurer une « **culture de gestion du risque** » qui **exploite les possibilités** et réduit le plus possible les impacts négatifs. En annexe se trouve le tableau énumérant les principaux défis de la CFP que nous envisageons comme des possibilités d'amélioration. S'y trouve aussi un tableau d'évaluation des risques externes, qui présente les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM), et propose des stratégies de gestion du risque (voir 3.2). Les résultats stratégiques de la CFP en 2001-2002 mettent l'accent sur la **contribution** de la Commission **à la fonction publique de demain**.

2. ANALYSE DU RENDEMENT MINISTÉRIEL

Les principaux résultats et avantages qui suivent sont présentés en regard des **trois principales attentes en matière de rendement** qui, dans le **Rapport sur les plans et priorités (RPP) de la CFP**, correspondent aux résultats stratégiques. Chaque résultat clé est suivi de la description du **contexte et des défis**, puis d'information sur les **résultats en cours de réalisation** décrivant les activités de la CFP qui mèneront à des **résultats mesurables dans un proche avenir**, et enfin des **améliorations prévues**, lesquelles reflètent les engagements pris par la CFP pour les années à venir. **L'information sur le rendement** corrobore les résultats, en fournissant les **indicateurs de rendement, lorsqu'ils sont en place**, ainsi que d'autres données pertinentes.

ATTENTES ÉNONCÉES DANS LE RPP

1. CRÉATION D'UNE FONCTION PUBLIQUE HAUTEMENT COMPÉTENTE, IMPARTIALE ET REPRÉSENTATIVE DONT LES MEMBRES SONT NOMMÉS EN FONCTION DES VALEURS DE JUSTICE, D'ÉQUITÉ ET DE TRANSPARENCE

■ Contexte

- Les efforts déployés par la CFP pour créer une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative visent à renforcer le système de dotation fondée sur les valeurs de justice, d'équité et de transparence. L'établissement de **solides partenariats** avec les ministères fédéraux et d'autres intervenants, élément clé de cette stratégie, permettra à **chacun de mieux comprendre** les avantages pratiques de la dotation fondée sur les valeurs.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

1. SOLIDE SYSTÈME DE DOTATION FONDÉE SUR LES VALEURS

■ Contexte et défis

- En 2001-2002, la CFP a continué à mettre en œuvre et à promouvoir une dotation fondée sur les valeurs dans le contexte de la réforme prévue de la GRH, visant à créer un système de dotation répondant aux besoins futurs. La CFP a été la première à adopter un système de dotation fondée sur les valeurs dans le cadre de ses efforts généraux visant à promouvoir un mode de gouvernance fondé sur les valeurs dans la fonction publique. Comme les **partenariats** qui sous-tendent et soutiennent ce système de dotation font **partie intégrante des réalisations attendues de la CFP**, ces efforts de collaboration sont mis en évidence dans le présent rapport. Dans le cadre de cette approche, la CFP confère aux ministères la latitude et les pouvoirs requis pour répondre à leurs besoins administratifs, tout en renforçant la responsabilisation relativement à l'exercice de ces pouvoirs.
- Pour que le système porte fruit, il faut que les ministères comprennent les avantages d'un système fondé sur les valeurs. La CFP s'emploie donc à **mieux faire connaître** le système de dotation fondée sur les valeurs aux ministères de toutes les régions du Canada, à **les sensibiliser** et à **susciter leur adhésion**. Le programme de recrutement de la CFP offre aux ministères de **l'information, des services et des produits** leur permettant d'améliorer leurs activités d'embauche. Le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP offre aux gestionnaires d'embauche et

aux conseillers et conseillères en ressources humaines des avis et des conseils dans le domaine de ***l'évaluation fondée sur les valeurs*** au moyen d'activités de promotion, d'éducation et d'orientation.

- Au nombre des ***défis importants*** pour les gestionnaires et conseillères et conseillers en RH des ministères, mentionnons ***le renforcement des capacités*** pour comprendre et assurer une dotation efficace fondée sur les valeurs. De la formation, offerte gratuitement par Formation et perfectionnement Canada (FPC) propose un cours sur les valeurs en dotation sous trois formes différentes (en classe, sur Internet et sur cédérom). ***En raison de son importance, cette formation est offerte dans le contexte d'une organisation fonctionnant en régime d'autofinancement.***

- Le gouvernement fédéral devrait déposer une nouvelle loi régissant la GRH dans la fonction publique en 2002. La CFP s'engage à défendre un modèle de gouvernance ***qui protège*** adéquatement ***le mérite*** et ***qui appuie les valeurs*** sous-tendant le principe du mérite. Elle appuie entre autres les principes d'équité en matière d'emploi et les langues officielles. ***La CFP est mise au défi de veiller à ce que ses résultats et ses priorités se rattachent aux cadres de gestion plus vastes régissant l'ensemble de la fonction publique.***

■ Information sur le rendement

- ***Mesuré pour la première fois cette année*** dans le cadre des indicateurs de rendement, le ***taux de satisfaction*** global des 1 426 participants et participantes, qui ont pris part aux 22 ateliers futés et futés plus (séances d'information sur la dotation) dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario (RCNEO) était ***excellent*** (82 p. 100). Le cours au programme de FPC intitulé « ***Valeurs en dotation*** », offert gratuitement 18 fois au Canada afin de sensibiliser les participantes et participants à ce système et d'accroître son application, a été ***évalué très favorablement*** par plus de 300 conseillers et conseillères en ressources humaines et gestionnaires, comme le montrent les évaluations du cours.

- ***La clientèle s'est dite très satisfaite*** des services d'examen de FPC, qui assurent des services d'administration et la notation des tests : la moyenne de l'ensemble des clients était de 4,14 points sur 5.

■ Résultats et avantages

- ***La dotation*** à la fonction publique ***met l'accent sur les valeurs***. La CFP a mis en place les outils et programmes de politique, de délégation, de responsabilisation et d'apprentissage nécessaires pour appuyer la dotation fondée sur les valeurs. Les Canadiennes et Canadiens ont donc la garantie que ***les fonctionnaires fédéraux sont non seulement compétents et impartiaux, mais que les méthodes de dotation employées pour les sélectionner sont également justes, transparentes et efficaces***. Le processus décisionnel fondé sur les valeurs adopté à la fonction publique contribue également à l'établissement d'une politique générale d'intérêt public, élaborée grâce à des avis stratégiques spécialisés et objectifs.

- Les gestionnaires ministériels disposent d'un système plus souple. Ils bénéficieront de conseils et d'orientations avisés des conseillers et conseillères en ressources humaines sur l'application d'une méthode fondée sur les valeurs, ce qui leur permettra de **mieux comprendre les possibilités et les défis** inhérents au système de dotation. En tant que décideurs, ils sont donc mieux outillés. Ainsi, la population canadienne perçoit le système de dotation fédéral comme juste et transparent.

■ Résultats en cours de réalisation

- Conformément aux principes de la **modernisation de la fonction de contrôleur**, la CFP a adopté une approche de planification et d'élaboration des politiques plus intégrée et horizontale. Cela l'a amenée, en partie, à **regrouper ses résultats et ses priorités stratégiques et à intégrer la gestion du risque** à son travail d'élaboration des politiques. Elle est ainsi mieux à même de prévoir et de planifier dans un contexte qui évolue rapidement.
- La CFP recommande **l'intégration des principes d'équité en matière d'emploi, des langues officielles et des droits de la personne** à la nouvelle législation sur la GRH afin de faciliter l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes à une fonction publique modernisée et d'améliorer leurs chances d'y obtenir un emploi, de s'y perfectionner et d'y progresser.
- Le CPP a commencé à adopter une **approche plus stratégique** afin de rationaliser le nombre d'enquêtes sur la satisfaction de la clientèle et les questionnaires des candidates et candidats ainsi que de produire des mesures du rendement plus sérieuses. L'organisme continue à offrir une formation sur les compétences pour améliorer les connaissances de la clientèle et la mise en œuvre d'une **GRH axée sur les compétences**.
- L'outil d'auto-apprentissage électronique sur la dotation fondée sur les valeurs a été jugé fort utile, comme l'indiquent les évaluations de l'essai pilote. Le progiciel appuie le renforcement des capacités ministérielles dans un système de dotation décentralisé **en offrant une formation accessible en tout lieu et en tout temps**. Cet outil **permettra de sensibiliser davantage les ministères et facilitera l'adoption de la méthode de dotation fondée sur les valeurs**, ce qui amènera les Canadiens et Canadiennes à reconnaître la conformité du système de dotation de la fonction publique au système de valeurs.

■ Améliorations prévues

- Dans le cadre de la **modernisation de la fonction de contrôleur** et de la transition vers un nouveau système de ressources humaines, la CFP s'emploie à regrouper davantage les résultats attendus énoncés dans son Plan d'activités et à les harmoniser avec les résultats et priorités internes.

- En 2002-2003 on mettra en œuvre une stratégie de mise en marché du progiciel d'apprentissage électronique sur la dotation fondée sur les valeurs. Une version en ligne du cours sur les compétences sera offerte.

2. SYSTÈMES DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION NOVATEURS

■ Contexte et défis

- Des systèmes de recrutement et de dotation en temps opportun, souples et efficaces, fondés sur les valeurs fondamentales sont nécessaires à l'édification de la fonction publique de demain. La CFP a ouvert la voie en instaurant une **collaboration horizontale**, en parvenant à un **consensus sur les priorités en matière de recrutement** et en **faisant état des résultats**.

■ Information sur le rendement

- Par rapport à l'exercice précédent, on a observé une augmentation de quatre pour cent des demandes d'emploi (13 990 en 2001-2002 par rapport à 13 461 pour l'exercice précédent). **Le nombre de candidatures** reçues pour les emplois affichés sur Internet **a augmenté de plus de 70 p. 100** (473 447 en 2001-2002 par rapport à 277 910 pour l'exercice précédent), et on a enregistré 53 118 nominations à la fonction publique.
- La campagne d'automne de recrutement postsecondaire (RP) a recueilli 78 135 candidatures, cela représentant **une augmentation de 24 p. 100 par rapport à l'exercice précédent**. Au total, 959 nominations ont été effectuées en 2001-2002 dans le cadre du recrutement postsecondaire, soit une **augmentation de 49,2 p. 100** par rapport à l'exercice précédent.
- À la fin de 2001-2002, le **répertoire des postes d'agents et agentes des ressources humaines** comptait 3 880 candidats et candidates, dont 2 631 ont passé des examens et 61 ont été nommés. Le répertoire général du RP compte 4 517 candidates et candidats, dont 2 337 ont passé des examens et 917 ont été recommandés aux ministères.
- Cette année, le **RP** a reçu 78 135 demandes (par rapport à 63 098 pour l'exercice précédent) et on dénombre 23 928 postulantes et postulants (par rapport à 22 265 pour l'exercice précédent); 907 emplois ont été offerts (par rapport à 1 190 pour l'exercice précédent) et 853 nominations ont été faites (par rapport à 656 pour l'exercice précédent).
- En 1999-2000, la CFP avait fait état d'un délai de 16 semaines (**80 jours ouvrables**) pour la dotation d'un poste de cadre. En 2001-2002, **malgré l'augmentation de la charge de travail**, (500 demandes en 1996-1997 par rapport à près de 750 demandes au cours du dernier exercice), le délai actuel requis pour doter un poste au niveau de la direction a été de **55 jours ouvrables**.

■ Résultats et avantages

- Le *Rapport sur le Plan d'action en matière de recrutement – An 1 (PAR)* (le PAR est un plan de recrutement pluriannuel élaboré conjointement par la CFP et le SCT en juillet 2000) a fait état de nouveaux problèmes de recrutement et a aidé les ministères à comprendre ce qu'on attendait d'eux à cet égard. Grâce à ces **efforts de collaboration**, il est maintenant possible de répondre plus efficacement aux besoins des ministères au chapitre du recrutement et de la dotation. En fin de compte, les Canadiennes et Canadiens à la recherche d'un emploi et les bénéficiaires de services fédéraux tirent parti des **activités de recrutement** du gouvernement qui respectent les **valeurs fondamentales** et qui sont mieux coordonnées.

■ Résultats en cours de réalisation

- Le Plan d'action en matière de recrutement (PAR) sera révisé au début de 2002-2003 afin de tenir compte des **récents développements** dans le domaine de la GRH, entre autres une meilleure connaissance des marchés du travail et la gamme d'outils de recrutement dont disposent les gestionnaires d'embauche. Le nouveau PAR permettra de mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des ministères en matière de recrutement et aidera à assurer une **transition en douceur à un système modernisé de GRH**. Il présentera des avantages pour les Canadiennes et Canadiens à la recherche d'un emploi, les bénéficiaires de services gouvernementaux et les contribuables en leur donnant **accès à des renseignements clairs et utiles sur les emplois et les carrières**, en étant conforme aux valeurs fondamentales et en rendant le processus de présentation des candidatures plus convivial.
- Depuis cette année, le Recrutement postsecondaire est une **campagne continue** et non plus une campagne menée deux fois l'an. Par ailleurs, pour la première fois, on offre aux candidats et candidates un choix de carrière dans le répertoire général; puis, ces derniers subissent des examens et sont dirigés d'après les critères de sélection des ministères. La RCNEO a mis au point, en **collaboration** avec d'autres ministères, différents répertoires de candidats et candidates en partie évalués. Grâce à ces initiatives et à d'autres, on mettra en place un **système de recrutement en temps opportun et efficace** qui sera à l'avantage de tous les Canadiens et Canadiennes.
- La CFP a élaboré un cadre stratégique pour **gérer les groupes fonctionnels**, en collaboration avec les chefs de ces groupes. Le but est de lancer des concours généraux pour les groupes suivants avant la fin de 2003 : communications, ressources humaines, finances et groupes scientifiques et techniques. Ces **projets de collaboration** sont élaborés afin de **disposer d'un vaste bassin de main-d'œuvre compétente** au niveau EX et **de l'enrichir**, et d'aider à la gestion stratégique des RH au niveau des groupes. Ce faisant, la Commission s'acquitte de

son engagement à moderniser la GRH et s'attaque en même temps aux **problèmes inhérents au profil démographique actuel** de la fonction publique.

2.1 NOMINATIONS SANS CONCOURS

■ Contexte et défis

• Dans le contexte d'un cadre de recrutement et de dotation en temps opportun, souple et efficace, la Commission a offert aux ministères la possibilité de traiter les demandes de nomination sans concours de personnes recrutées à l'extérieur de la fonction publique. En 2001-2002, la CFP a approuvé, à titre expérimental, une méthode non normative **de délégation du pouvoir de nomination sans concours de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique**. Cette méthode pourrait cependant présenter un **risque**; l'étude sur l'accès aux nominations a indiqué que les nominations sans concours pourraient avoir un effet négatif sur la perception des nominations à la fonction publique, qu'on s'attend à voir fondées sur l'équité, la transparence et l'objectivité. Consciente de ce risque, la CFP préconise l'élaboration de **cadres de gestion ministériels** régissant efficacement cette procédure.

■ Résultats en cours de réalisation

• Sept ministères, soutenus par un cadre de gestion efficace, ont accepté d'être investis du pouvoir de procéder à des nominations sans concours, dans le cadre d'un **projet pilote**. Une évaluation approfondie après six mois permettra de déterminer si le pouvoir peut être délégué à tous les ministères.

■ Améliorations prévues

• On s'attend à ce que les administratrices et administrateurs généraux accordent une plus grande attention aux valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité s'ils sont responsables des nominations sans concours. **Pour réduire davantage le risque**, la Commission s'assurera que les ministères auront établi les cadres de gestion requis avant la délégation. De plus, elle évaluera les résultats des projets pilotes.

2.2 ZONES DE SÉLECTION ET MEILLEUR ACCÈS AUX EMPLOIS À LA FONCTION PUBLIQUE

[LIEN AVEC le document intitulé Assurer aux Canadiennes et Canadiens un accès juste et raisonnable à l'emploi au gouvernement fédéral](#)

■ Contexte et défis

• En réponse aux préoccupations exprimées par les parlementaires, la population canadienne et les médias à propos des **restrictions géographiques** touchant les emplois à la fonction publique fédérale, et consciente que les temps ont changé, la CFP **réexamine à l'heure actuelle sa politique de zone de sélection**. L'examen est axé sur les problèmes opérationnels et de service qu'il faudrait régler en cessant

d'utiliser les zones géographiques de sélection au profit de **zones nationales de sélection (ZNS)**.

■ Résultats en cours de réalisation

- La CFP a été de l'avant et a procédé **avec prudence** pour élargir l'accès à l'emploi sans sacrifier les objectifs fédéraux d'efficacité ou autres. Le plan de mise en œuvre a d'abord visé les **postes de niveau EX** et compte un bon nombre de **projets pilotes**, dont l'objectif est de déterminer s'il est possible d'élargir la ZNS à d'autres types de postes.

■ Information sur le rendement

- En octobre 2001, on a instauré une **zone nationale de sélection** pour le recrutement externe des cadres de direction (EX) dans la RCNEO et on l'a élargie à d'autres régions en novembre 2001. Plusieurs **projets pilotes régionaux** ont été réalisés à cinq endroits du pays afin d'examiner les effets sur le **nombre de candidatures, la charge de travail, les coûts et le temps requis** pour doter les postes et la **perte de la préférence locale**.

- On a eu recours à la ZNS pour 21,9 p. 100 de tous les **avis de concours électroniques** cette année, par rapport à 17,1 p. 100 l'an dernier.

■ Résultats et avantages

- Si l'on adopte intégralement la ZNS, les Canadiens et Canadiennes de toutes les régions auront un **meilleur accès** aux emplois à la fonction publique tandis que les gestionnaires disposeront d'un **plus grand bassin d'employés et employées compétents** pour renforcer la prestation de leurs services et programmes.

■ Améliorations prévues

- Une fois que la CFP aura évalué les résultats des projets pilotes, elle déterminera, en consultation avec les parlementaires et le gouvernement, s'il est souhaitable d'**appliquer la ZNS** à d'autres types d'emplois. Les résultats finaux des projets pilotes devraient être connus à l'automne 2002.

3. SYSTÈME DE DÉLÉGATION ET DE RESPONSABILISATION; RAPPORT SUR LA SANTÉ DU SYSTÈME DE DOTATION

■ Contexte et défis

- Depuis 1999, l'importance nouvelle accordée à la délégation des pouvoirs de dotation a donné lieu à un nouveau système de responsabilisation et de délégation des pouvoirs de dotation. On dispose ainsi d'un **système de dotation plus souple**, où les ministères se voient **déléguer des pouvoirs de dotation appropriés** et sont tenus de rendre compte annuellement de leurs activités à la CFP. Grâce à ce système fondé sur les valeurs, la CFP est mieux en mesure de rendre compte au Parlement de la santé du système de dotation.

- La CFP a été confrontée à deux **grands défis** au cours des dernières années. Elle a dû aider les **72 ministères** investis de pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP à comprendre le nouveau système et le cadre du mérite fondé sur les valeurs (CMFV); et **inciter tous les ministères à signer** de nouvelles ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation (EDPRD), à évaluer leur performance et à lui rendre compte annuellement de leurs progrès.

■ Information sur le rendement

- Au cours de la dernière année, les 72 EDPRD ont été signées, et les 39 ministères tenus de présenter un rapport l'ont fait. On envisagera une **plus grande délégation** aux ministères au cas par cas à mesure que les SM présenteront des demandes fondées sur des besoins fonctionnels; on pourra également y avoir recours à titre expérimental pour tester sa viabilité.

- Les résultats sont mentionnés dans le *Rapport annuel 2001-2002 de la CFP*, dans lequel la Commission signale **une nette amélioration de la qualité des rapports ministériels**.

■ Résultats en cours de réalisation

- La CFP **améliore son processus de production de rapports** en l'adaptant pour qu'il convienne à tous les ministères, peu importe leur taille, en révisant les outils afin d'aider ces derniers à produire des rapports et en travaillant avec eux pour les aider à établir des systèmes leur permettant de suivre de près leurs activités de dotation. Ces améliorations aideront les 72 ministères qui doivent présenter leur rapport à la Commission cette année.

■ Résultats et avantages

- L'an dernier, la CFP avait prévu **d'améliorer ses relations avec le Parlement** en tenant des séances d'information techniques et des réunions avec des comités et des particuliers en vue de leur faire mieux comprendre son rôle ainsi que l'importance du mérite et de ses valeurs au sein de la fonction publique fédérale. Cette année, les parlementaires et les principaux intervenants disposent d'une **meilleure information sur la vitalité de la dotation à la fonction publique**, puisque le *Rapport annuel 2000-2001 de la CFP* était axé sur l'état général du système de dotation et le *Rapport ministériel sur le rendement* sur les résultats du travail de la CFP. Les ministères reçoivent de la **rétroaction** et du soutien en vue d'améliorer continuellement leur rendement en matière de dotation.

- Le *Rapport annuel 2001-2002 de la CFP* inclut **une évaluation plus rigoureuse du rendement ministériel** et fait allusion à deux [études thématiques sur l'impartialité politique et la transparence; et sur la compétence et la justice](#), **que l'on peut consulter sur le site Internet**.

- La signature, cette année, des 72 EDPRD et la présentation de rapports sur le rendement en dotation des 39 ministères tenus de le faire (ce qui représente 81 p. 100 de la fonction publique) prouve que ces derniers **comprennent leurs responsabilités liées à la délégation et à l'obligation de rendre compte**. Les fonctionnaires et la population canadienne en général ont ainsi la garantie que l'application du **principe de délégation aux ministères** du pouvoir de recruter assure l'embauche de fonctionnaires impartiaux, représentatifs et compétents.

■ Améliorations prévues

- La CFP examine son rôle actuel de vérificatrice en vue de l'utiliser dans un cadre de gestion du risque.

4. RÈGLEMENT DE CONFLITS ET DE DIFFÉRENDS

■ Contexte et défis

- La gestion du **système d'appel** pour les nominations internes et d'autres mécanismes de recours, comme les **enquêtes** sur des mesures de dotation prises en vertu de la LEFP et la tenue de **commissions d'enquête**, constitue l'une des responsabilités exclusives à la CFP.
- La Commission entend devenir un **centre d'excellence** pour ce qui est du règlement rapide des conflits plus près du lieu de travail, et privilégier des nominations fondées sur la justice, l'équité et la transparence, en offrant aux ministères une plus grande **souplesse, une efficacité accrue ainsi qu'une meilleure connaissance des mécanismes de règlement des conflits et des différends**.
- Dans le *Rapport ministériel sur le rendement (RMR)* de l'exercice précédent, la CFP affirmait son engagement à **offrir systématiquement des mécanismes d'intervention précoce** afin de permettre un règlement plus rapide et de raccourcir le processus d'appel. En 2001-2002, la CFP a mis en œuvre un **programme national proactif d'intervention précoce (I.P.)** dans le cadre d'appels au Canada. **L'un des défis pour la CFP consiste à gérer les attentes des différentes parties, puisque l'intervention précoce n'est pas une panacée pour tous les conflits ou différends en milieu de travail.**
- La CFP assure également aux ministères des services sur demande, afin de les aider à respecter la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail.

■ Information sur le rendement

- Selon les statistiques du programme national d'I.P., de janvier à mars 2002, le recours aux **interventions précoces** dans le cadre des appels a augmenté, pour passer de huit pour cent en janvier à 21 p. 100 à la fin mars. Dans la région de l'Atlantique, son utilisation est passée de 10 p. 100 des appels interjetés (3 057) en 2000-2001 à 45 p. 100 (2 727) en 2001-2002. Les participants et participantes ont fait part de **commentaires très positifs** qui ont révélé que dans 95 p. 100 des cas d'intervention précoce le processus s'avérait **avantageux et efficace**.
- Depuis avril 2001, on a imposé des mesures correctives à la suite des 127 appels reçus à l'échelle nationale dans un délai moyen de 14 jours ouvrables. Les ministères ont mis en œuvre ces mesures dans un délai moyen de 52 jours ouvrables. Ces données ont été recueillies à l'échelle nationale uniquement depuis avril 2001.

■ Résultats et avantages

- Au nombre des principaux avantages du programme d'intervention précoce (I.P.), mentionnons l'**amélioration des communications, de la confiance et de la satisfaction** de toutes les personnes concernées ainsi que de l'éducation et des relations de travail. Grâce à l'instauration du processus, les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines peuvent prendre des décisions de dotation adéquates et **éviter les longs processus d'appel et de recours**. L'application plus rigoureuse des règlements permet non seulement un processus de recours rapide et souple, mais contribue également au **bien-être en milieu de travail**.

4.1 PROGRAMME DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DU HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL ET PROGRAMME DE PARTAGE DES MÉDIATEURS (PPM)

■ Contexte et défis

- Pour aider les ministères à respecter la Politique révisée du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail (en vigueur depuis juin 2001), la CFP fait office d'organe ressource spécialisé pour la fonction publique, élabore des programmes adéquats et assure aux ministères des services comme la formation, la médiation, les enquêtes et l'encadrement. **Elle est mise au défi d'assurer rapidement des interventions de qualité répondant aux attentes de la clientèle.**

- Le Programme de partage des médiateurs (PPM) a été lancé en 1997 par le ministère de la Justice. En octobre 2000, la CFP, en sa qualité de **gardienne des méthodes de gestion fondée sur les valeurs**, a accepté le rôle de **coordinatrice du PPM**. L'objectif de ce programme est de proposer une solution rentable en offrant un accès commun aux services de **médiateurs et médiatrices qualifiés et d'expérience** des ministères et organismes fédéraux participants. **Le recrutement de médiatrices et médiateurs qualifiés, l'expansion nationale et la promotion du PPM constituent des défis.**

■ Information sur le rendement

- Au cours de sa **première année en tant qu'organe ressource spécialisé**, soit depuis juin 2001, la CFP a reçu au total 78 demandes de services, dont 34 visaient des services de médiation, 38, des services d'enquête, quatre, des services d'encadrement et deux, une évaluation du milieu de travail.
- Sous les auspices de la CFP, le PPM a élargi son répertoire, passant de 17 à 28 **médiateurs et médiatrices qualifiés** et de 55 à 66 **coordinatrices et coordinateurs**. Tout au long de l'année, 38 ministères et organismes ont eu recours

au PPM; plus de 97 demandes de services de médiation ont été reçues, dont 40 ont été traitées par la CFP.

■ Résultats et avantages

- Le PPM offre aux employés et employées une solution de rechange à un processus officiel souvent long, tout en favorisant de **bonnes relations de travail**; il facilite également la conformité à la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail. Le programme offre aux ministères une **option utile pour la résolution rapide de conflits**, plus près du milieu de travail.

■ Améliorations prévues

- La CFP envisage de promouvoir le PPM auprès des ministères de tout le pays et d'organiser des cours pratiques pour permettre aux médiatrices et médiateurs et aux comédiateurs et comédiatrices d'exercer leurs compétences en médiation.

5. LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR ET LA CFP

■ Contexte et défis

- Pour créer une **culture moderne de GRH**, faisant de la fonction publique un organisme hautement compétent, impartial et représentatif, les directions générales de la CFP appuient pleinement l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, vaste réforme de la gestion visant à **renforcer les capacités de gestion** et à améliorer la gestion des ressources publiques. Le leadership qu'elles déploient dans la mise en place de saines pratiques de GRH l'atteste, de même que de meilleures pratiques de gestion et l'instauration d'un cadre de responsabilisation et de planification horizontal.

■ Résultats et avantages

- En révisant son **Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation** (CPRR) et le **Rapport sur les plans et priorités** (RPP) pour l'exercice 2002-2003, la CFP est mieux en mesure de montrer comment elle entend livrer la marchandise aux Canadiennes et Canadiens. L'adoption de meilleures pratiques de planification et de gestion financière, ainsi que l'élaboration d'un **Cadre de gestion du risque et de mesures du rendement**, assurera une plus grande uniformité, sur le plan horizontal, une plus grande intégration et transparence ainsi que des liens plus étroits entre les résultats et les priorités stratégiques de la CFP, à l'appui du processus décisionnel de la Commission.

ATTENTES PRÉCISÉES DANS LE RPP :

2. UN SYSTÈME DE DOTATION EN TEMPS OPPORTUN, SOUPLE ET EFFICACE FONDÉ SUR LES VALEURS ET PRIS EN CHARGE PAR LES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

■ Contexte

- L'objectif de la CFP consistant à mettre en place au sein de la fonction publique fédérale un système de dotation en temps opportun, souple et efficace fondé sur les valeurs en misant sur le **recrutement, la représentativité et le cybergouvernement** est particulièrement pertinent à notre époque de changements spectaculaires. Les **partenariats authentiques et efficaces** entre la Commission et les autres organismes centraux aident à clarifier les rôles et les responsabilités de chacun et facilitent une action efficace et concertée face aux principaux enjeux de la GRH, tout en simplifiant le système de GRH.
- Pour mieux faire comprendre les **défis en matière de recrutement** et appuyer les ministères dans la définition de leurs besoins de recrutement à partir d'une **saine planification des RH** et d'une analyse de l'effectif, la CFP modernise et perfectionne ses programmes et services de recrutement et met à la disposition des ministères les résultats de ses **études démographiques**.
- La Commission accroît la **représentation des groupes désignés** au sein de la fonction publique en accentuant la promotion des outils disponibles; le recours à des répertoires de candidats et candidates préqualifiés désignés aux fins de l'ÉE et le partage du savoir-faire sur les méthodes visant à l'élimination des obstacles à l'emploi. Grâce à son **approche axée sur la clientèle**, la CFP se dote de l'infrastructure de technologie de l'information requise pour moderniser et améliorer la prestation électronique de ses programmes et services, et par conséquent aide à faire du **Gouvernement en direct** et des **téléservices de RH** une réalité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

1. LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, UN EMPLOYEUR DE CHOIX

■ Contexte et défis

- Dans le cadre de son double rôle au chapitre de la prestation **de services** et de la **protection du mérite**, la CFP veille à la création d'un bassin adéquat de **candidats et candidates qualifiés et représentatifs** qui réponde aux besoins en dotation actuels et futurs des ministères et organismes. La CFP fait office de **chef de file en ce qui a trait au recrutement général** et à la prestation de **programmes ministériels** comme le Programme de stagiaires en gestion (**PSG**), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (**CAP**), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (**PPACS**) et de programmes comme le Programme de recrutement postsecondaire (**RP**), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (**PFETÉ**) ainsi que le Programme d'enseignement coopératif (**COOP**).
- Pour assurer l'afflux de candidates et candidats qualifiés et représentatifs depuis le niveau de débutant jusqu'au niveau de cadre de direction, et pour faire du gouvernement fédéral un **employeur de choix**, les programmes de recrutement de la CFP continuent d'**accroître la visibilité** de la fonction publique sur les campus. Le

RP constitue le principal programme de recrutement des titulaires d'un diplôme universitaire ou collégial pour doter les postes de la fonction publique partout au pays. Grâce à des communications ciblées et à une mise en marché stratégique du programme, la CFP permet à des candidats et candidates de toutes les régions du pays d'avoir accès aux **mêmes possibilités de recrutement** au sein de la fonction publique fédérale. **Le défi consiste à afficher tout au long de l'année les emplois disponibles du RP.**

■ Information sur le rendement

- Le **RP** a réussi à **attirer des membres désignés aux fins de l'ÉE**; la campagne de recrutement de l'automne 2001 a attiré 6 909 membres appartenant à des groupes de minorités visibles (soit 31 p. 100 des 22 305 candidats et candidates).
- Du fait que la CFP a incité les ministères à participer au RP, la campagne d'automne 2001 a recruté 22 **ministères participants**, comparativement à 16 au cours de la campagne d'automne 2000. En conséquence, le nombre de **postes offerts s'est accru**, passant de 780 l'an dernier à 890 cette année; le nombre de **choix de carrière** s'est également élargi, passant de 33 à l'automne 2000 à 75 à l'automne 2001.

■ Résultats et avantages

- Le répertoire général des diplômés et diplômées de l'université et le répertoire des candidates et candidats préqualifiés récemment établis **optimisent les demandes d'emploi** reçues par l'intermédiaire du RP.

- Les examens administrés par voie électronique dans le cadre du RP donnent **plus de flexibilité** tant aux ministères qu'aux candidats et candidates. Grâce à ces outils de recrutement souples et accessibles en temps opportun, la fonction publique est mieux en mesure de **livrer concurrence** au secteur privé pour recruter des **travailleurs et travailleuses du « savoir »** de haut niveau. Elle peut ainsi accroître la représentativité de sa main-d'œuvre, résultat de programmes de recrutement améliorés, modernisés et complètement repensés.

■ Améliorations prévues

- L'objectif du RP en 2002-2003 est de recruter tout au long de l'année et de **déléguer** éventuellement certains aspects du programme aux ministères.

1.1 MÉCANISMES D'INTÉGRATION DESTINÉS AUX EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES RECRUTÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE ET AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

■ Contexte et défis

- Les mécanismes d'intégration destinés aux employés et employées pour une période déterminée et aux étudiantes et étudiants représentent un autre **outil de recrutement flexible** que la CFP offre aux ministères. Ces dispositions incitent également les étudiantes et étudiants et les employés et employées pour une

période déterminée du gouvernement fédéral à voir dans la fonction publique un **employeur de choix**. La Commission vise à **faciliter la nomination** de ces anciens employés et employées par les sous-ministres.

■ Information sur le rendement

- On a eu recours à des mécanismes d'intégration pour 322 étudiants et étudiantes en 2001-2002, comparativement à 158 au cours de l'exercice précédent (c'est-à-dire plus de deux fois souvent), pour les employées et employés nommés pour une période indéterminée et les employés et employées recrutés pour une période de moins de 12 mois.

■ Résultats et avantages

- L'intégration d'un plus grand nombre d'étudiants et étudiantes au sein de l'effectif fédéral offre à ces derniers une **progression de carrière continue** au sein de la fonction publique, et permet aux gestionnaires de tirer profit de leur investissement. Une telle intégration favorisera éventuellement le **renouvellement de la fonction publique** et contribuera à sa représentativité.

■ Améliorations prévues

- La Commission modifie ses méthodes de délégation de pouvoirs pour permettre aux ministères de **nommer sans concours d'anciens étudiants et étudiantes** recrutés à l'extérieur de la fonction publique. Ces nominations, fondées sur le mérite relatif, visent à ce que les ministères puissent nommer ces candidats et candidates à des postes dans les 18 mois suivant la fin de leurs études, quel que soit le ministère où ils ont occupé leur dernier emploi pour une période déterminée.

1.2 RENOUELEMENT DES CADRES DE DIRECTION

■ Contexte et défis

- La CFP administre un **programme de renouvellement des cadres** afin de trouver et d'attirer des cadres qualifiés de toutes les régions du Canada pour doter les postes vacants actuels et futurs. Dans le cadre d'une stratégie globale pour assurer le **renouvellement du groupe de la direction**, la CFP et les ministères assument conjointement la responsabilité de préparer les employés et employées ayant beaucoup de potentiel à d'éventuels postes de direction au sein de la fonction publique. De plus, **ils s'emploient de façon concertée** à utiliser efficacement les programmes de perfectionnement professionnel au niveau EX et aux niveaux inférieurs. Il s'agit notamment du Programme de stagiaires en gestion (**PSG**), du Programme Cours et affectation de perfectionnement (**CAP**) et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (**PPACS**). Pour le renouvellement au niveau des postes de sous-ministre adjoint, ils font appel au Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (**PPQSMA**). La CFP favorise également **le maintien en poste et l'apprentissage continu** par l'intermédiaire d'Échanges Canada (ÉC) et des programmes internationaux.

- La CFP aide les ministères à **satisfaire de façon proactive leurs besoins en matière de renouvellement des cadres** et à réduire le nombre d'approbations nécessitant son intervention. Pour ce faire, elle aide les ministères à doter leurs postes de direction en ayant recours à la dotation stratégique dans le cadre de **partenariats**. Les ententes de dotation stratégique des cadres (DSC) permettent aux ministères d'agir de façon **plus stratégique** dans **la planification et la dotation des postes vacants au niveau des cadres de direction**. Cela signifie qu'on leur laisse toute la **latitude** voulue en matière de recrutement pour leur **permettre d'agir de manière stratégique et ainsi répondre à leurs besoins actuels en matière de ressources humaines**. À ce jour, trois ministères ont signé des ententes de DSC; neuf autres sont intéressés. L'Unité de recrutement des cadres de direction de la CFP (**URCD**) recense les candidates et candidats de l'extérieur qui cherchent un poste de cadre de direction à la fonction publique et crée des liens avec les agences de recrutement de cadres. Le lien qu'entretient l'URCD avec la dotation stratégique des postes de cadre lui permet d'offrir des solutions de recrutement qui répondent aux besoins de dotation des ministères, y compris l'identification de membres des minorités visibles de l'extérieur de la fonction publique. Le programme Échanges Canada (ÉC) fait la promotion d'affectations entre la fonction publique fédérale et les organismes d'autres secteurs, tant au Canada que dans d'autres pays.

■ Information sur le rendement

- Dans le cadre du programme ÉC, la fonction publique fédérale parraine 179 employés et employées (72 du niveau EX) en affectation à l'extérieur du gouvernement fédéral. Le nombre total de participantes et participants de l'extérieur ou des ministères s'élève à 581, comparativement à 434 pour l'exercice précédent; 53 sont en affectation à l'étranger. On compte 169 cadres en affectation pour cet exercice, comparativement à 132 au cours de l'exercice précédent.
- De nouvelles priorités ont été cernées et une approche stratégique est en cours d'élaboration pour les programmes internationaux; 49 Canadiens et Canadiennes ont été nommés à des postes au sein d'organisations internationales.
- Un **PPACS** s'adressant aux **cadres de la fonction publique membres de minorités visibles** a été mené à bien en septembre 2001 et neuf des 26 candidats et candidates (35 p. 100) ont été acceptés au niveau débutant dans le cadre du programme. La seconde phase, visant le recrutement de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique, a été réalisée en mars 2002, et trois candidates et candidats de l'extérieur sur 12 personnes retenues pour une entrevue ont été engagés (25 p. 100). L'**objectif de Faire place au changement** qui visait le recrutement de 20 p. 100 de personnes appartenant à une minorité visible a par conséquent été atteint en 2002, soit **un an avant** l'échéance de 2003. Au 31 mars 2002, on comptait 69 participants et participantes au PPACS, comparativement à 60 pour l'exercice précédent.
- En 2001-2002, on comptait 53 candidats et candidates aspirant à participer au **PPQSMA**; dont 39 (74 p. 100) ont été admis et ajoutés à un répertoire de personnes préqualifiées. Ce **taux de qualification, qui marque un très net progrès** par rapport aux 43 p. 100 de 1999-2000, est en partie attribuable au fait que 31 p. 100 des participants et participantes ont occupé, au cours de l'exercice, un poste intérimaire de sous-ministre adjoint (SMA).

- La campagne de recrutement du programme CAP de l'exercice 2001-2002 a permis de recruter 100 nouveaux participantes et participants, qui débiteront leur programme au début de 2002-2003.

■ Résultats en cours de réalisation

- Le **CPP**, qui fournit des outils et des services d'évaluation au niveau des cadres de direction, travaille à l'**élaboration d'un mécanisme qui se substituera au centre d'évaluation des cadres de direction**. Une fois mis au point, le processus d'évaluation des EX sera **plus simple** et, pour la première fois, **adapté à toutes les régions du pays**.

■ Résultats et avantages

- Dans le RMR de l'exercice précédent, la CFP a arrêté des plans afin d'assurer aux ministères un **bassin de cadres de direction adéquat et représentatif**, en 2001-2002, la CFP a fait d'**importants progrès** à cette fin. Le PPACS et le PPQSMa constituent les principales sources qui alimentent le bassin de dirigeants et dirigeantes **représentatifs de haut niveau** de la fonction publique sur lesquels l'organisme peut compter pour assurer la prestation de conseils et mettre en œuvre la politique gouvernementale. De même, la latitude que procure la DSC offre aux ministères une **stratégie de dotation détaillée**, permettant des gains d'efficacité et une rapidité de service accrue dans la résolution des problèmes de recrutement des cadres, de même qu'un **meilleur accès** aux postes de cadres de direction dans toutes les régions du Canada.

- Les participants et participantes à ÉC réintègrent la fonction publique fédérale avec des connaissances, des compétences et un savoir-faire accrus, créant des bassins de **spécialistes éminents, hautement qualifiés**, qui sont représentatifs de la société canadienne et **prêts à relever les défis démographiques**.

■ Améliorations prévues

- Une **évaluation** de fond du PPQSMa a été amorcée en 2001-2002.

2. MEILLEURE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

■ Contexte et défis

- Pour créer un **système de dotation moderne fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique**, la CFP, dans le cadre de son **évaluation annuelle du rendement ministériel en matière de dotation** examine dans quelle mesure les ministères respectent les valeurs de la dotation. Cette évaluation comprend de l'information sur la façon dont les ministères établissent des liens entre leurs plans de RH et leurs plans d'activités. Au niveau institutionnel, le **Rapport annuel de la CFP** fournit de l'information sur la planification ministérielle des RH.

- Pour aider les ministères à définir et à analyser leurs besoins futurs en matière de RH et pour appuyer la dotation régionale et les **efforts de planification du recrutement**, la CFP fournit, en ligne, à sa clientèle **des données** sur les nominations et une formation en **analyse de profil démographique et en prévisions relatives au personnel**; elle fournit également de l'information stratégique à ses intervenants clés. La CFP crée de **nouveaux partenariats** avec des clients internes et externes pour les sensibiliser à l'importance de l'analyse dans une planification judicieuse des RH.

■ Information sur le rendement

- En 2001-2002, 12 ministères, contre 10 au cours de l'exercice précédent, ont demandé et reçu une **analyse démographique**.

■ Résultats et avantages

- Grâce aux activités de liaison externe de la CFP, au partage du **savoir-faire et aux outils ou produits** renforçant la capacité à attirer des employés et employées et à les maintenir en poste, les ministères ont une meilleure connaissance organisationnelle des enjeux du marché du travail, ce qui transparaît dans leurs plans de RH. Ils sont en mesure de **consacrer leurs ressources limitées** aux domaines où elles sont le plus nécessaires.

- La fonction publique fédérale est **plus diversifiée et représentative** de la société complexe qu'elle sert.

■ Améliorations prévues

- La CFP continue de trouver des moyens de réduire la charge de travail interne tout en **augmentant son rayonnement**. Toutefois, avec les ressources actuelles, les améliorations ne peuvent être que limitées.

3. REPRÉSENTATIVITÉ

■ Contexte et défis

- Afin de contribuer à l'accroissement de la représentation des membres des groupes d'**équité en matière d'emploi** au sein de l'effectif de la fonction publique, la Commission joue un **rôle de chef de file** dans la sphère de la diversité fédérale et de l'équité en faisant davantage la **promotion** des outils et des activités de sensibilisation dont elle dispose, dans toutes les régions du Canada, de même qu'en atteignant les résultats prévus par le Programme de mesures positives d'équité en emploi (**PMPÉE**). Comme elle l'annonçait dans son RMR de l'exercice précédent, la CFP a continué de progresser sous l'égide des initiatives de **Faire place au changement (FPC)**, en menant à bien des programmes comme le programme **CAP équité en emploi** destiné aux minorités visibles, lancé en mai 2001. En dépit de ses ressources limitées, le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP a pris

des mesures pour devenir un chef de file dans les domaines de plus en plus exigeants et complexes de ***l'équité en matière d'emploi et de l'évaluation***.

- Afin d'aider les régions à mettre en place des ***stratégies proactives de recrutement selon les principes de l'équité en matière d'emploi***, la CFP effectue une ***analyse*** des besoins futurs en matière de dotation et crée des ***répertoires de candidats et candidates membres des groupes d'ÉE***. La Commission continue à entreprendre, coordonner, mettre en œuvre, appuyer et surveiller les activités liées aux programmes d'équité en matière d'emploi des cadres de direction, tant au sein qu'à l'extérieur de la CFP.
- La CFP a établi un ***partenariat*** avec le SCT pour administrer collectivement une liste des cadres de direction désireux de participer en tant que membres de comités de sélection aux concours de recrutement de cadres de direction. Cet arrangement améliore sensiblement la capacité du Programme de renouvellement des cadres à proposer des comités de sélection représentatifs aux candidats et candidates qui s'auto-identifient comme membres de groupes d'ÉE.
- Le ***PMPÉE***, programme de quatre ans du SCT, dont la prestation était assurée conjointement par la CFP pour favoriser une ***plus grande autonomie ministérielle en matière d'équité en emploi*** et l'intégration de l'équité en matière d'emploi aux ressources humaines, a pris fin le 31 mars 2002, ayant accompli son mandat.

■ Information sur le rendement

- Plus de 750 gestionnaires, des spécialistes des RH et des membres des minorités visibles ont participé aux conférences organisées dans le cadre de l'***initiative FPC*** à Vancouver, Halifax, Montréal et Toronto dont le but était de mieux comprendre les objectifs et les outils disponibles pour instaurer le changement.
- Une centaine de participantes et participants ont suivi sept séances de formation des formateurs et formatrices pour les conseillères et conseillers en emploi communautaire. Ils ont organisé des séances qui ont permis de sensibiliser plus de ***10 000 candidats et candidates membres des minorités visibles***.
- 4 000 candidats et candidates ont participé à trois salons de l'emploi organisés et coparrainés par la CFP dans la région de la capitale nationale, à Toronto et à Vancouver.
- Avec la participation de 32 ministères et organismes, la RCNEO a organisé un salon de l'emploi pour les Autochtones qui en a attiré 450; 19 d'entre eux ont ***été engagés*** par la suite.
- 350 membres de comités de sélection ***ont été formés et inscrits*** dans les répertoires de quatre régions.
- Plus de 1 100 demandes ont été reçues par le CAP, volet ***ÉE*** et 50 candidats et candidates retenus ont été nommés.
- ***Répertoires de candidats et candidates membres des groupes désignés aux fins de l'ÉE***: 1 805 candidats et candidates appartenant à une minorité visible; 1 131 Autochtones; 1 638 personnes handicapées.
- Le CPP a préparé des ***Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées***.

■ Résultats et avantages

- Des initiatives comme le CAP, volet ÉE contribuent à améliorer la représentativité, au sein du groupe EX, permettent d'atteindre les **objectifs-repères de la fonction publique relatifs à l'équité en matière d'emploi** et aident les ministères à embaucher des personnes appartenant à une minorité visible dans une proportion d'une personne recrutée sur cinq, et par conséquent à atteindre **l'objectif-repère d'une personne sur cinq énoncé dans le programme Faire place au changement**.
- Les **partenariats régionaux** entre ministères qui ont présidé à l'établissement de répertoires de candidats et candidates membres de groupes désignés aux fins de **l'équité en matière d'emploi** ont conduit à une fonction publique plus **juste et diversifiée**, accueillante et représentative de la société qu'elle sert.
- Les données du SCT pour 2001-2002 indiquent que la fonction publique est **représentative pour trois des quatre groupes désignés**. Au cours de l'exercice 2001-2002, la fonction publique a embauché 9 649 **femmes** (57 p. 100), sur une offre externe (pourcentage de la population active canadienne générale) de 50,7 p. 100; 1 269 membres de **minorités visibles** (7,5 p. 100), sur une offre externe de 7,2; 378 **personnes handicapées** (2,2 p. 100) sur une offre externe de 5,2 p. 100 et 600 **Autochtones** (3,5 p. 100) sur une offre externe de 2 p. 100.
- Dans son RMR de 2000-2001, la Commission indiquait que le PMPÉE communiquerait les **connaissances du programme** et les outils aux ministères pour les aider à atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi. La CFP a **respecté cet engagement** : le PMPÉE de 2001-2002 a transmis les pratiques exemplaires et les outils aux gestionnaires et au personnel des RH dans les domaines du recrutement selon les principes de l'équité en emploi, du maintien en poste, de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel. Son **site Web** bien géré, le cours de perfectionnement professionnel de l'ÉE et le Centre de ressources adaptées (CRA) ont permis à la clientèle de la CFP d'améliorer ses connaissances concernant le **perfectionnement professionnel continu dans le cadre de l'équité en matière d'emploi**, de mieux comprendre les besoins des personnes handicapées en ce qui a trait aux **aménagement matériels** et les nombreux outils disponibles pour les aider à lever les obstacles à l'équité en l'emploi et à **mettre en œuvre des mesures positives**. Il s'ensuit que les ministères fédéraux peuvent atteindre plus rapidement leurs objectifs d'ÉE et que la fonction publique fédérale est **plus représentative** de la diversité canadienne.

■ Améliorations prévues

- Au cours des deux dernières années, le CAP a lancé une **initiative de recrutement sous l'égide de l'équité en matière d'emploi**, intitulée CAP, volet ÉE. En 2000-2001, ce programme ciblait la collectivité autochtone (recrutement externe et interne); en 2001-2002, il visait uniquement le recrutement interne de membres des minorités visibles. À l'heure actuelle, l'intérêt des ministères et des candidats et candidates et le **succès** global de ces initiatives ont **dépassé les attentes et les prévisions**. L'objectif pour 2002-2003 est de cibler les **personnes handicapées**. La CFP est consciente de l'importance de tirer parti du haut degré d'intérêt des groupes

de la technologie de l'information; c'est pourquoi le CAP entreprend une autre initiative qui s'emploiera à mener une analyse des besoins interministériels pour la mise sur pied d'initiatives préalables au CAP afin d'améliorer l'avancement des groupes désignés aux fins de l'ÉE au sein de la fonction publique et de tirer parti au maximum de l'état de préparation des personnes désireuses de participer au CAP.

4. PARTENARIATS EFFICACES AVEC D'AUTRES ORGANISMES CENTRAUX

■ Contexte et défis

- Comme plusieurs acteurs ont des fonctions similaires au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement au sein de la fonction publique, il est crucial d'assurer la cohérence pour **optimiser l'apprentissage** en tant que levier stratégique du recrutement, du maintien en poste et du perfectionnement d'une fonction publique professionnelle et compétente. **Le défi de la CFP est d'assurer des services intégrés et cohérents à la clientèle grâce à des partenariats stratégiques bien rodés et à des acteurs clés faisant partie du système de GRH.** Un exemple de **partenariat** réussi est celui conclu entre FPC et le CCG pour lancer un service d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique.

■ Résultats et avantages

- Les **partenariats efficaces** conclus avec le CRH, les organismes centraux et les conseils fédéraux, l'APEX ainsi qu'avec les cadres intermédiaires et les groupes fonctionnels, de même que **les relations stratégiques** harmonieuses à l'appui du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA) et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) continuent d'être utiles aux Canadiens et Canadiennes en évitant le double emploi et en favorisant une **prestation de programme rentable**.

- Les **alliances stratégiques** formées avec les groupes fonctionnels, le CCG, le STC et le Forum des chefs d'apprentissage (constitué de 64 organisations du secteur public) permettent à FPC de demeurer un **chef de file dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement** et d'influer sur les initiatives stratégiques ou d'y donner suite. Ces **partenariats** et les produits d'apprentissage qui en résultent permettent aux employés et employées de la fonction publique de perfectionner leurs compétences et d'accroître leur professionnalisme et, en bout de ligne, d'assurer un **service de qualité** à la population canadienne.

■ Améliorations prévues

- FPC travaillera en étroite collaboration avec le SCT et le Forum des chefs d'apprentissage à mettre en œuvre une nouvelle politique d'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, entrée en vigueur en mai 2002.

5. PROJET DE CYBERGOUVERNEMENT

■ Contexte et défis

- Au cours des dernières années, la CFP a articulé son action en fonction de **trois thèmes** : continuer à renforcer le cadre de responsabilisation et de gouvernance de la **technologie**; **investir dans le capital humain** en favorisant une solide planification et une bonne gestion, et en appuyant les ministères clients dans leur utilisation de la technologie; et continuer à définir la **vision** des besoins communs **pour le recrutement électronique et les téléservices des RH** dans le contexte de la réforme des ressources humaines.
- Parallèlement à cette démarche, la CFP a adopté et acquis plusieurs **nouvelles technologies clés**. Elle est maintenant en bonne position pour édifier et déployer des applications Internet. **Toutefois, la nécessité de suivre le rythme du changement rend encore plus pressant le besoin de créer des systèmes plus courants que l'on peut réutiliser, et de continuer à investir dans l'infrastructure technologique. Il existe une demande croissante de composantes qui permettent une reprogrammation rapide en fonction des nouveaux besoins.** Pour relever ces **défis** et assurer un meilleur service tout en optimisant l'efficacité, les secteurs d'activité de la CFP **travailleront en concertation** afin de réduire les doubles emplois et de renforcer le partage des ressources de technologie de l'information.

■ Information sur le rendement

- Dans le cadre du **recrutement électronique**, le site Web **emplois.gc.ca** a reçu 11,5 millions de visites cette année, soit une augmentation de 21 p. 100 par rapport à l'année précédente; les pages Web sur le recrutement ont reçu à elles seules 7,3 millions de visites. Les services d'Avis de concours par courriel comptent 261 195 abonnés et abonnées comparativement à 114 700 usagères et usagers après six mois au cours de l'année écoulée.
- Le projet pilote de recrutement électronique améliorera l'**accessibilité et la prestation de services** grâce à une technologie à guichet unique, axée sur la clientèle offrant un lien avec Gouvernement en direct. En conséquence, les gestionnaires ministériels disposeront d'une plus large gamme d'options de recrutement plus rapidement accessibles.

■ Résultats et avantages

- La rétroaction des ministères et les données **témoignant d'une amélioration de la dotation et des rapports** révèlent que l'information fournie aux ministères par la CFP a eu un effet positif. Grâce à la technologie, les Canadiennes et Canadiens et les fonctionnaires reçoivent **une information cohérente et d'actualité** qui appuie le système de GRH de la fonction publique. Les candidates et candidats peuvent **savoir plus rapidement** où en est leur demande, et connaître plus rapidement aussi leurs résultats d'examens, ce qui rend la fonction publique plus concurrentielle et qui incite les gens à y présenter une demande d'emploi.

- **Infotel**, système de réponse vocale automatisé, rend **accessible** au public l'information sur les emplois affichés par l'intermédiaire d'un numéro de téléphone national sans frais. Le système Infotel offre de l'information sur les programmes de recrutement (RP, PSETÉ, COOP) et les initiatives (recrutement dans le cadre de l'équité en matière d'emploi) avec la possibilité d'avoir accès directement à un agent ou une agente de programme.

- Dans le RMR de l'exercice précédent, la CFP exprimait son intention d'élaborer un processus de recrutement électronique pour faciliter la présentation des demandes d'emploi, ainsi que la sélection des candidates et candidats et l'administration des examens. Elle a tenu promesse. Par exemple, par suite des **améliorations apportées aux demandes du RP**, l'aiguillage des candidats et candidates vers ce programme se fait par voie électronique; les examens transmis pour le programme sont maintenant notés à la machine, ce qui **accélère nettement le processus**. Les ministères peuvent maintenant afficher leurs possibilités de carrière pour attirer les nouveaux diplômés et diplômées à tout moment sur le site Web de la CFP. Les étudiants et étudiants peuvent postuler des postes tout au long de l'année, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. De plus, ils ont **accès à leurs résultats en ligne** dans les 48 heures.

■ Améliorations prévues

- Dans le cadre d'un **projet pilote de recrutement électronique**, lancé à la fin du printemps 2002 dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario, on examinera **la faisabilité et le coût** de l'utilisation d'un système de recrutement électronique standard pour gérer les grandes quantités de demandes, accélérer le recrutement et élargir le bassin de candidats et candidates destiné aux gestionnaires d'embauche.
- En 2002-2003, grâce à plusieurs améliorations touchant le RP, on pourra envisager le **transfert** de certaines fonctions aux ministères.

- Le CPP continue de chercher une solution à plus long terme qui offrira une plateforme stable, rentable et sûre pour convertir un plus grand nombre de ses **instruments en ligne**.
- En 2001-2002, la CFP a mis en place une stratégie à court terme visant les technologies de l'information afin de s'assurer que toutes les **ressources** concouraient **de façon stratégique** à la réalisation des objectifs de la clientèle.

6. RATIONALISATION DU RECRUTEMENT

■ Contexte et défis

- Ces dernières années, le **nombre de demandes** reçues en réponse aux emplois offerts au public a considérablement **augmenté**. Il est par conséquent difficile pour la CFP et les ministères de répondre efficacement et en temps opportun à leurs besoins. La nécessité de gérer les volumes plus efficacement s'est accentuée alors que **la pression en vue d'adopter une zone nationale de sélection s'est accrue**. Bien que la CFP se tourne vers les **options de recrutement électronique** comme l'un des moyens de gérer le volume de demandes, il y a beaucoup à faire pour améliorer les méthodes de recrutement actuelles.

■ Information sur le rendement

- La CFP a rencontré les représentantes et représentants ministériels de plusieurs régions afin de leur fournir les données sur le recrutement et de discuter des **prévisions en la matière** pour cerner les types d'emplois pour lesquels il serait judicieux d'adopter une **démarche plus stratégique**. On a opté de préférence pour un début modeste (au sein des ministères) et décidé de mettre l'accent sur les domaines présentant le plus grand avantage.

■ Résultats en cours de réalisation

- Dans le cadre du projet de **rationalisation du recrutement**, amorcé en décembre 2001, on examine, en **partenariat** avec les ministères, la possibilité de **rationaliser** les processus de recrutement. Parmi les avenues possibles, mentionnons les concours généraux, le regroupement des mesures de recrutement au sein des ministères et entre eux, le partage des ressources pour l'évaluation locale des candidates et candidats et l'élaboration de répertoires de candidates et candidats en partie qualifiés. Le projet peut également faciliter la mise en application de la ZNS, s'il est mis en œuvre à l'échelle nationale.

- Il s'agit d'une **initiative à plus long terme**, qui nécessite une **planification des RH** de la part des ministères ainsi que la coordination et la **collaboration** avec et entre ces derniers.

■ Améliorations prévues

- La CFP entend continuer de travailler avec les ministères pour cerner les possibilités de **regroupement des efforts**, réduire le nombre d'avis de concours et élaborer des répertoires ministériels ou à l'échelle des services, au besoin.

7. INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

■ Contexte et défis

- L'Initiative fédérale d'amélioration des services, qui vise à transformer les services et à accroître la **satisfaction de la clientèle**, bénéficie du plein appui de la Commission. **La CFP s'emploie à améliorer la qualité de ses services afin de satisfaire le mieux possible les besoins des Canadiens et Canadiennes qui souhaitent obtenir un emploi à la fonction publique en assurant une prestation plus efficace.** La Commission a recours à des sondages sur la satisfaction de la clientèle, à des indicateurs de rendement et aux normes de service pour **perfectionner la mesure du rendement** par rapport aux résultats attendus présentés par la suite dans les rapports.

■ Information sur le rendement

- La CFP recueille des **données de référence** concernant la **satisfaction** de la clientèle qui fréquente le **site Web** sur le recrutement ou qui a accès aux services de recrutement **en personne** assurés dans les bureaux régionaux et de district. **Deux sources d'information sont actuellement disponibles : les services « en personne »** fournissent de la rétroaction des **Canadiennes et Canadiens** qui se rendent dans les bureaux régionaux et de district; et les **services Internet** donnent de la rétroaction émanant des Canadiennes et Canadiens qui ont accès aux possibilités d'emploi par l'intermédiaire du site Web **emplois.gc.ca**. Le **taux de satisfaction global par rapport à ces services est de 88 p. 100.**

■ Résultats et avantages

- L'information sur la perception de la clientèle permet à la CFP d'**améliorer** la gestion des programmes.
- Les Canadiennes et Canadiens qui cherchent un emploi à la fonction publique disposeront d'un **mécanisme pour exprimer** leur satisfaction et indiquer les améliorations requises concernant la démarche de la CFP et des ministères recruteurs par rapport aux services de recrutement.

ATTENTES PRÉCISÉES DANS LE RPP :

3. UNE FONCTION PUBLIQUE QUI ACCROÎT SES COMPÉTENCES PAR LE PERFECTIONNEMENT ET L'APPRENTISSAGE CONTINU

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

1. PRODUITS ET SERVICES D'APPRENTISSAGE

■ Contexte et défis

- Par l'intermédiaire de Formation et perfectionnement Canada (**FPC**), la CFP offre des cours de **perfectionnement professionnel de qualité** dans le cadre du programme de GRH du gouvernement fédéral; en particulier, FPC contribue à doter les services de ressources humaines de la capacité d'**appuyer un mode de dotation axé sur les valeurs**. Les produits et services d'apprentissage de FPC appuient également le rôle de la CFP dans le système de GRH. Compte tenu de la rapidité de changement dans la GRH et de l'importance accrue de l'apprentissage assisté par la technologie, **le principal défi consiste à offrir des produits d'apprentissage à jour. On estime avoir besoin de un million de dollars par an pour introduire la technologie dans les programmes d'apprentissage de FPC.**

■ Information sur le rendement

- En 2001-2002, plus de 15 000 employées et employés du secteur public de toutes les régions du Canada ont participé à plus de 900 cours offerts par FPC, dans le cadre de son programme régulier ou par contrat. **La satisfaction de la clientèle a été élevée**, puisque plus de 95 p. 100 des répondants et répondantes ont qualifié leur cours de « bon » à « excellent ».
- FPC prévoyait un déficit pour l'exercice 2001-2002 afin de financer sa **stratégie de renouvellement technologique**, mais elle est maintenant en situation d'excédent, grâce, en partie, à un accroissement du nombre de cours au programme. **Les recettes** pour l'exercice 2001-2002 sont de un million de dollars **de plus** que pour l'exercice 2000-2001 (augmentation de 13 p. 100).
- Plus de 541 cours prévus au programme ont été donnés à plus de 8 500 fonctionnaires, représentant des **recettes** d'environ six millions de dollars. Les services de consultation de FPC ont généré environ trois millions de dollars et assuré la prestation de 370 cours conçus sur mesure à 6 500 fonctionnaires de toutes les régions du Canada.

■ Résultats en cours de réalisation

- FPC travaille **en collaboration** avec le CCG, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le SCT à la mise en place d'un **service d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique** afin d'offrir un **guichet unique pour l'apprentissage** qui facilitera l'accès de tous les fonctionnaires aux produits d'apprentissage du gouvernement. Le projet sera mis en œuvre et évalué au cours des deux prochaines années.

■ Résultats et avantages

- Dans le RMR de l'exercice précédent, la Commission avait déclaré que FPC demeurerait un **organisme d'avant-garde en ce qui a trait à la formation** en investissant dans le renouveau technologique et en officialisant la fonction d'assurance de la qualité. En réalité, le **renouveau technologique** de FPC a été financé avec succès à partir des recettes de 2001-2002. Un plan d'examen de la qualité sera mis en place pour 2002-2003.

Par suite des **activités de formation et de perfectionnement de FPC** :

- un plus grand nombre de **gestionnaires d'embauche et de conseillers et conseillères en ressources humaines** connaissent parfaitement les valeurs privilégiées par la CFP pour la dotation et prennent des décisions qui contribuent à la mise en place d'une fonction publique compétente, représentative et impartiale;
- les **fonctionnaires** bénéficient de la formation et ont accès aux activités d'apprentissage requises pour demeurer compétents dans leur emploi au sein d'un contexte de GRH en évolution;
- les **Canadiennes et Canadiens** tirent parti d'une fonction publique compétente et professionnelle qui assure un **excellent service à la clientèle** et qui est reconnue comme un **employeur de choix**.

■ Améliorations prévues

- L'**investissement accru dans le renouveau technologique et organisationnel**, parallèlement à un accroissement des activités de **marketing et d'assurance de la qualité** au cours des deux à trois prochaines années, améliorera la capacité de FPC à satisfaire rapidement et de façon appropriée les besoins d'apprentissage des ministères et les besoins spéciaux découlant d'initiatives ou de projets déployés à l'échelle de la fonction publique, comme la GRH.

2. LANGUES OFFICIELLES

■ Contexte et défis

- Pour doter les Canadiens et Canadiennes d'une fonction publique qui leur offre des services dans les deux langues officielles, la CFP offre **une formation linguistique efficiente et efficace** permettant aux fonctionnaires fédéraux d'être bilingues tout **en réduisant les listes d'attente pour les services de diagnostic et de formation**, et ce, conformément à la *Loi sur les langues officielles*.

■ Information sur le rendement

- 2 599 fonctionnaires ont bénéficié d'une formation linguistique (1 022 dans la région de la capitale nationale (RCN) et 1 597 dans les autres régions).

- Au 31 mars 2002, la **liste d'attente pour la formation linguistique** comptait 541 étudiants et étudiantes, ce qui représente 26 mois d'attente (la durée normale est de six mois).

■ Résultats en cours de réalisation

- Pour **réduire les listes d'attente et répondre à la demande en 2002-2003**, Formation linguistique Canada (FLC) a l'intention de former 250 candidats et candidates de plus (non cadres de direction) dans la RCN. Dans le RMR de l'exercice précédent, FLC signalait qu'elle avait **besoin de fonds supplémentaires** pour mener à bien son mandat. En raison des nouvelles demandes de formation, le financement supplémentaire accordé n'a permis à FLC que de réduire partiellement les listes d'attente pour la formation linguistique. Des ressources supplémentaires ont été allouées à la formation de **nouveaux conseillers et conseillères** en services d'orientation; ils entreront en fonction en 2002-2003.

■ Résultats et avantages

- La formation linguistique assurée par la CFP contribue à l'**unité canadienne** et respecte la *Loi sur les langues officielles* en facilitant l'accès des Canadiennes et Canadiens à un **service de qualité dans la langue de leur choix**. Elle permet également aux fonctionnaires fédéraux de travailler dans la langue de leur choix, et se traduit par l'**égalité d'accès et l'avancement professionnel** au sein de la fonction publique.

■ Améliorations prévues

- Le financement supplémentaire reçu en 2001-2002 a permis d'assurer **la formation linguistique du groupe de la direction** et a réduit légèrement les listes d'attente et l'arriéré des services d'orientation et des opérations. **Les cadres de direction se sont inscrits en moins grand nombre que prévu** à la formation disponible et la liste d'attente n'a pas diminué comme prévu, en raison d'un accroissement de la demande. En ce qui a trait aux services d'orientation, le financement supplémentaire a permis à FLC de former de nouveaux conseillers et conseillères, qui entreront en fonction en 2002-2003.
- Le financement approuvé pour 2002-2003 comblera les besoins de FLC liés à la **formation obligatoire** de candidats et candidates n'appartenant pas au groupe de la direction et permettra de former au maximum 75 membres du groupe de la direction qui doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste d'ici le 31 mars 2003.

3. ANNEXE

3.1 PRINCIPAUX DÉFIS DEVENUS DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION (TABLEAU 1)

PRINCIPAUX DÉFIS	POSSIBILITÉS DE PROGRÈS FUTURS
Protection du principe du mérite dans un cadre modernisé de GRH	<ul style="list-style-type: none"> • continuer à donner forme à un nouveau système de GRH pris en charge par les gestionnaires, qui leur confère plus de marge de manœuvre et de rapidité.
Application des valeurs <ul style="list-style-type: none"> • compréhension inégale des valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • insister sur la formation relative aux valeurs assurée par la CFP; inciter les ministères à intégrer les valeurs dans la formation sur la délégation.
Langues officielles <ul style="list-style-type: none"> • retards dans les examens oraux et les tests diagnostiques; • réduction des périodes d'attente pour les services de diagnostic; • réduction des périodes d'attente pour la formation linguistique; • élaboration de nouveaux produits technologiques axés sur les clients et clientes ayant des besoins spéciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre et évaluer de nouveaux modes de prestation de services; • conserver les partenariats en place et en créer de nouveaux. • offrir différentes formules d'apprentissage, comme l'apprentissage autonome.
Recrutement externe - Maintien en poste <ul style="list-style-type: none"> • lenteur du processus de recommandation; • manque d'harmonisation entre les objectifs de la CFP et les attentes ministérielles. 	<ul style="list-style-type: none"> • autorisation de recrutement externe sans concours; • établir et faire valoir des répertoires de personnes préqualifiées; • renforcer l'utilisation accrue des recommandations directes et la création de répertoires; • investir davantage dans la nouvelle technologie pour le recrutement et la dotation.
Représentativité <ul style="list-style-type: none"> • vieillissement de l'effectif; • perte de la mémoire institutionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les activités de promotion à l'intention des groupes d'ÉE et des associations; • tenir à jour des répertoires d'ÉE; • fournir aux ministères des données, de l'information sur les marges de manœuvre et un appui analytique.
Recours - Résolution des conflits et des différends <ul style="list-style-type: none"> • régler les problèmes dans le contexte; • utiliser les Modes alternatifs de résolution de conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> • poursuivre les activités de promotion et d'éducation; • avoir davantage recours à l'I.P.

PRINCIPAUX DÉFIS	POSSIBILITÉS DE PROGRÈS FUTURS
Rapidité de la dotation <ul style="list-style-type: none"> • les gestionnaires sont aux prises avec des urgences concurrentes; • préparation fastidieuse des guides d'évaluation et de cotation. 	<ul style="list-style-type: none"> • avoir davantage recours à l'évaluation standard; • logiciel d'évaluation; • mieux planifier les RH; • prévoir des outils de gestion des projets pour les conseillers et conseillères en RH.
Capacité de dotation <ul style="list-style-type: none"> • Les RH ne disposent pas des ressources ni des outils adéquats. 	<ul style="list-style-type: none"> • clarifier le rôle des RH et celui des gestionnaires; • continuer de reconstruire le savoir-faire en matière de dotation; • construire une communauté.
Administration des priorités <ul style="list-style-type: none"> • système d'aiguillage individuel; • lenteur du processus d'examen des priorités par les gestionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • continuer à promouvoir des nominations plus faciles dans les groupes professionnels; • privilégier l'éducation permanente; • aiguillage électronique avec documentation.

Les « possibilités de progrès futurs » représentent des démarches possibles que l'on peut envisager pour relever les principaux défis; elles dépendent en grande partie de l'orientation de la GRH et des délais.

3.2 ÉVALUATION DES RISQUES EXTERNES (TABLEAU 2)

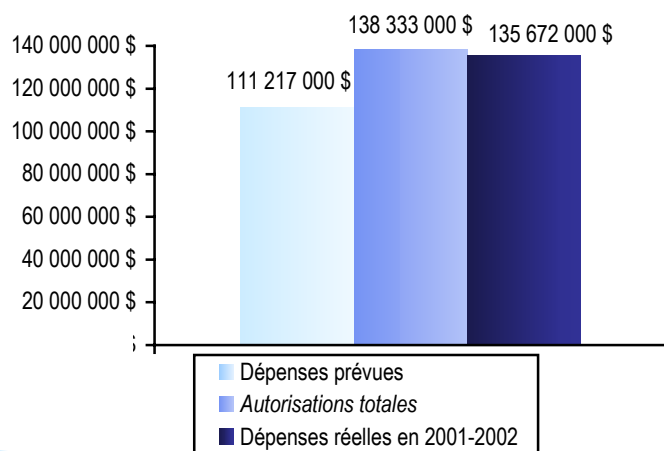
Comme première étape dans la mise en œuvre du cadre de gestion du risque, la CFP a effectué une analyse de la conjoncture pour évaluer la vraisemblance et l'incidence des risques internes et externes pour elle-même. Le tableau qui suit montre certaines stratégies que la CFP peut envisager pour gérer les risques externes.

RISQUES EXTERNES CONNUS :

- *Incapacité de réagir à la synergie des facteurs de changement*
- *Besoins en capital humain non comblés*
- *Priorités concurrentes, programme surchargé et financement inadéquat*

FFPM : POINTS FORTS ET POSSIBILITÉS	STRATÉGIES DE GESTION DU RISQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste programme gouvernemental axé sur la productivité, l'apprentissage, les compétences (adaptation et adhésion à l'économie du savoir [ES]); • Prise de conscience de plus en plus vive de la nécessité d'un recrutement efficace, du maintien en poste et d'une meilleure planification des RH; • Lien entre la réforme de la GRH d'une part ainsi qu'une meilleure prestation de services et une responsabilisation plus rigoureuse d'autre part; nombre des priorités de la CFP sont fondamentales pour la réforme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduire les transformations de compétences requises face à l'évolution du profil démographique et des possibilités du marché du travail afin de renforcer l'avantage concurrentiel de la fonction publique dans le recrutement et le maintien en poste des personnes embauchées; • Évaluer l'évolution du profil démographique et les possibilités du marché du travail pour renforcer l'avantage concurrentiel de la fonction publique dans le recrutement et le maintien en poste des personnes embauchées; • Privilégier davantage les démarches en collaboration pour le financement de programmes et pour faire des économies internes.
FFPM : FAIBLESSES ET MENACES	STRATÉGIES DE GESTION DU RISQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse dans l'intégration des questions relatives à la GRH au programme plus vaste du gouvernement et aux cadres de gestion de la fonction publique; • Absence d'analyse d'ensemble du profil démographique de la fonction publique; stratégies de RH n'attirent pas les bons éléments ou ne sont pas adaptées à la culture de la fonction publique (essentiels pour le maintien en poste); • Manque de cohésion entre les priorités de la GRH et de la CFP; influence restreinte sur les dépenses publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à inciter les ministères à intégrer la planification en matière de RH à la planification organisationnelle; • Continuer à fournir de l'analyse démographique et du soutien aux ministères; • Communiquer notre vision de la GRH au Groupe de travail sur la modernisation de la GRH; et poursuivre le renouvellement interne de la CFP.

3.3 RENSEIGNEMENTS FINANCIERS



AFFECTATION FINANCIÈRE DE LA CFP

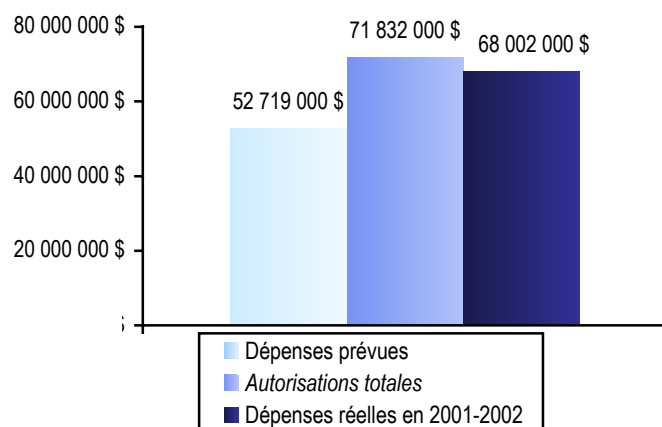
Le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de la CFP a été déposé en mars 2001. Les principaux résultats prévus énumérés dans le RPP sont présentés sous les secteurs d'activité suivants :

- Renouvellement du personnel
- Apprentissage
- Politiques, recherche et relations externes
- Recours
- Services ministériels

SECTEUR D'ACTIVITÉ : RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL

● OBJECTIF

Aider les ministères et les organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative de la société canadienne.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la modernisation des stratégies de recrutement, le Programme de mesures positives d'équité en emploi, le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement – Équité en emploi, à la suite du report de 2000-2001, à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives et aux fonds supplémentaires pour les coûts du régime de prestations aux employés et employées. Cette augmentation a été compensée par le facteur de conversion applicable aux transferts entre les fonds salariaux et non salariaux.

DESCRIPTION

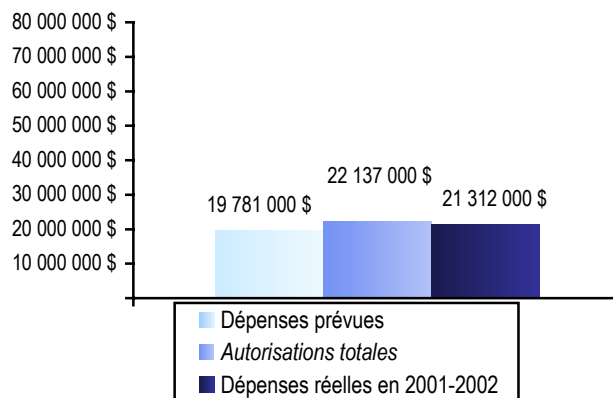
Le présent secteur comprend des activités qui servent à appuyer la dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'élaboration de tests et de normes de sélection, l'administration des priorités de dotation, le recrutement et l'avancement, et les initiatives en matière de diversité et d'équité en emploi. Il comprend aussi les programmes de renouvellement, d'échange et de perfectionnement du groupe de la direction.

Ce secteur est également responsable des initiatives d'équité en emploi et des programmes de perfectionnement pour le compte du Conseil du Trésor.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : APPRENTISSAGE

● OBJECTIF

Améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils sont sélectionnés ou auxquels ils aspirent.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les *Dépenses prévues* et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour le financement à court terme de la formation linguistique et à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives. Le secteur d'activité d'Apprentissage comprend un crédit législatif pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel relevant de Formation et Perfectionnement Canada, un organisme de service spécial en recouvrement intégral des coûts. En 2001-2002, le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel a réalisé un surplus de 822 000 \$ présenté selon la comptabilité d'exercice.

DESCRIPTION

Ce secteur regroupe deux gammes de services principales : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel à l'intention du personnel non cadre.

Le secteur de la formation linguistique évalue le potentiel de réussite des membres du personnel ayant droit à la formation linguistique. Il offre la formation linguistique statutaire et facultative dans les deux langues officielles et l'orientation associée, de même que des services de formation linguistique. Il est responsable de la conception et de l'élaboration des cours de langue seconde et des outils qui permettent de satisfaire aux exigences linguistiques des postes des ministères, et de la prestation d'une vaste gamme de services consultatifs, d'information et de coordination dans le domaine de la formation linguistique.

La CFP propose une gamme variée de services et de produits d'apprentissage à différents groupes cibles, dont les analystes de politiques, les superviseurs et superviseuses, les spécialistes des ressources humaines, les responsables de la fonction de contrôleur, les analystes en communication et d'autres. L'accent est mis sur les messages généraux reliés à l'apprentissage (comme l'appareil gouvernemental, les valeurs et l'éthique) ainsi que sur les produits propres à l'apprentissage au sein du gouvernement, et non sur la formation propre au travail, dont la responsabilité revient

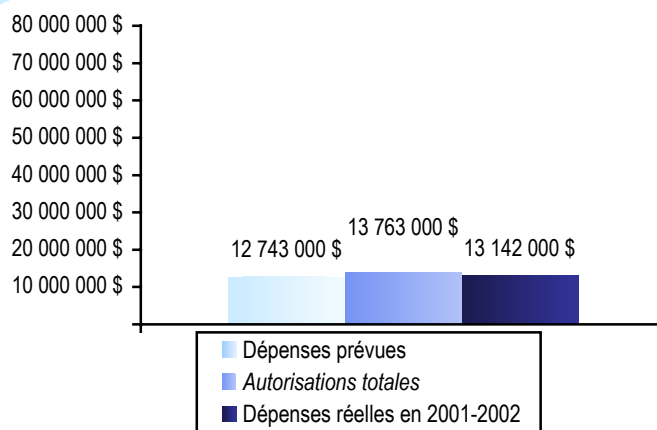
aux ministères. La CFP offre des services de formation dans les deux langues officielles aux fonctionnaires fédéraux de tout le Canada, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères.

Au fur et à mesure de son remaniement, la CFP mettra davantage l'accent sur une utilisation stratégique des ressources pour se concentrer sur la conception et l'élaboration de nouveaux services et produits d'apprentissage qui reflètent l'orientation stratégique du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT).

SECTEUR D'ACTIVITÉ : POLITIQUES, RECHERCHE ET RELATIONS EXTERNES

● OBJECTIF

Fournir des connaissances, de l'information, une orientation et des conseils pour appuyer la capacité de la CFP de promouvoir une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les Autorisations totales sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la rémunération des nouvelles conventions collectives, pour la modernisation des stratégies de recrutement et le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement – Équité en emploi.

DESCRIPTION

Ce secteur d'activité assure une capacité de mesurer, de faire rapport, de conseiller et d'élaborer des politiques dans les domaines relevant du mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité appuie le repositionnement à moyen et à long termes de la CFP au moyen de recherches et d'analyses stratégiques, d'analyses de l'environnement et de liaisons avec les intervenants, principalement en ce qui concerne les questions liées au rôle de la CFP en tant que championne indépendante et gardienne d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, et des valeurs fondamentales de l'administration publique.

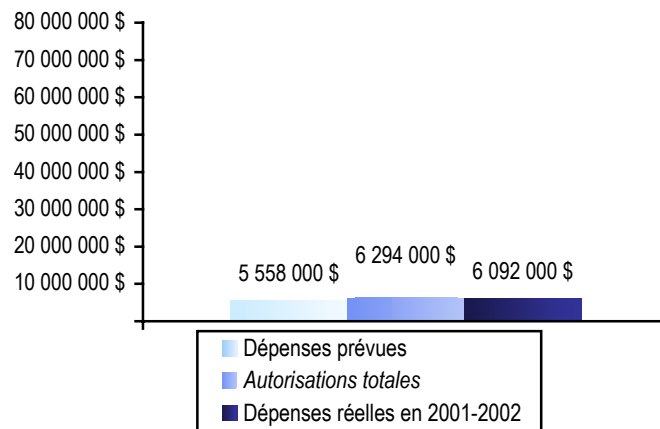
Ce secteur d'activité se charge en outre de renforcer et de coordonner le tronc commun des connaissances de la CFP. Il fournit des données stratégiques à la Commission et, en bout de ligne, au Parlement (par l'entremise du rapport annuel de la CFP), provenant de la surveillance, de l'évaluation et de l'examen des politiques et des programmes de la CFP, ainsi que de la surveillance de la santé de la fonction publique dans les domaines liés au mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité s'acquitte des fonctions associées aux relations externes, comme le rapport au Parlement, au gouvernement et aux conseillères et conseillers des organismes centraux sur les questions stratégiques intéressant la CFP, la liaison et l'échange d'information entre les paliers fédéral, provincial et international, dans des domaines liés au mandat et aux responsabilités déléguées de la Commission de la fonction publique.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : RECOURS

● OBJECTIF

Fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, afin de protéger l'intérêt public et de promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence.



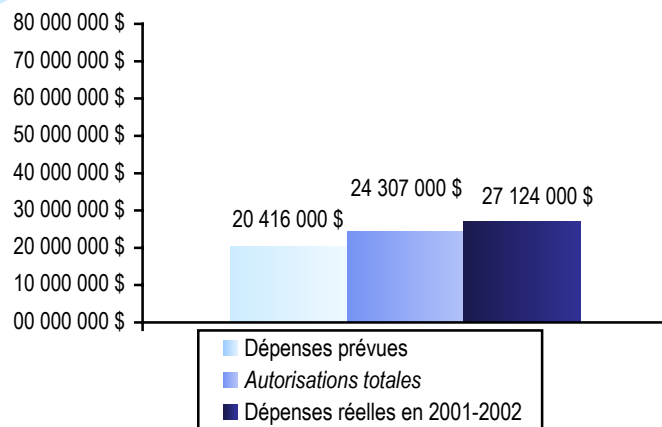
NOTA – Les écarts importants constatés entre les *Dépenses prévues* et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour le financement des coûts de traduction des décisions d'appel et à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives.

DESCRIPTION

Ce secteur entend les appels que les fonctionnaires interjettent au sujet d'allégations d'infractions à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* et à son règlement sur des questions telles que les nominations et l'avancement. Il doit également enquêter sur les plaintes concernant des irrégularités touchant le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas sujettes à un appel, enquêter sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail, et parvenir à un règlement dans les cas où les plaintes sont fondées. Il fournit aussi de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organismes et aux particuliers.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : SERVICES MINISTÉRIELS**● OBJECTIF**

Fournir des services et des systèmes centraux pour appuyer la gestion générale et toutes les activités du programme de la CFP.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les *Dépenses prévues* et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la modernisation des stratégies de recrutement, à la suite du report de 2000-2001, à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives et au transfert de ressources dans le cadre du Programme de récupération de la superficie et de l'enveloppe des locaux.

DESCRIPTION

Ce secteur regroupe les activités du Président et des Commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER

En 2001-2002, la CFP a continué à améliorer ses pratiques de gestion financière. Pendant l'année, les rares ressources ont été contrôlées et gérées de près pour s'assurer que les besoins financiers étaient comblés avec les fonds disponibles. Résultat : la CFP a enregistré un pourcentage minimal de ressources inutilisées de un pour cent dans les comptes publics du Canada.

TABLEAUX FINANCIERS RÉCAPITULATIFS

Tableau 1	Sommaire des crédits approuvés
Tableau 2	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau 3	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau 4	Recettes
Tableau 5	Sommaires financiers du fonds renouvelable
Tableau 6	Passif éventuel

TABLEAU 1 – SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit		2001-2002		
		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Commission de la fonction publique				
120	Dépenses du Programme	97 176	123 695	121 856
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel	14 041	14 632	14 632
(L)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel*	-	-	(822)
(L)	Dépenses liées au produit de l'aliénation des biens excédentaires de l'État	-	6	6
Total pour l'organisme		111 217	138 333	135 672

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

* Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

TABLEAU 2 – COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)							
Secteurs d'activité	ÉTP	(5) Fonction- nement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles*	Total des dépenses nettes
Renouvellement du personnel							
(dépenses prévues)	563	52 719	-	-	-	-	52 719
(autorisations totales)	710	71 832	-	-	-	-	71 832
(réelles)	728	68 002	-	-	-	-	68 002
Apprentissage (1)							
(dépenses prévues)	210	16 983	-	-	-	-	16 983
(autorisations totales)	212	19 339	-	-	-	-	19 339
(réelles)	214	19 407	-	-	-	-	19 407
- Subvention							
(dépenses prévues)	-	2 798	-	-	-	-	2 798
(autorisations totales)	-	2 798	-	-	-	-	2 798
(réelles)	-	2 727	-	-	-	-	2 727
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel							
(dépenses prévues)	68	11 677	-	-	-	11 677	-
(autorisations totales)	68	11 677	-	-	-	11 677	-
(réelles) (2)	69	11 507	-	-	-	12 329	(822)
Politiques, recherche et relations externes							
(dépenses prévues)	143	12 743	-	-	-	-	12 743
(autorisations totales)	143	13 763	-	-	-	-	13 763
(réelles)	141	13 142	-	-	-	-	13 142
Recours							
(dépenses prévues)	71	5 558	-	-	-	-	5 558
(autorisations totales)	65	6 294	-	-	-	-	6 294
(réelles)	65	6 092	-	-	-	-	6 092
Services ministériels (3)							
(dépenses prévues)	274	20 416	-	-	-	-	20 416
(autorisations totales)	278	24 307	-	-	-	-	24 307
(réelles)	251	27 124	-	-	-	-	27 124
Total							
(dépenses prévues)	1 329	122 894	-	-	-	11 677	111 217
(autorisations totales)	1 476	150 010	-	-	-	11 677	138 333
(réelles)	1 468	148 001	-	-	-	12 329	135 672
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles (4)**							
(dépenses prévues)							(300)
(autorisations totales)							(300)
(réelles)							(116)
Coût des services offerts par d'autres ministères							
(dépenses prévues)							18 816
(autorisations totales)							18 816
(réelles)							19 941
Coût net du programme							
(dépenses prévues)							129 733
(autorisations totales)							156 849
(réelles)							155 497

(1) Ne comprend pas le nombre d'ÉTP pour les membres du personnel à taux horaire.

(2) Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

(3) Le secteur d'activité Services ministériels regroupe les activités du Président et des Commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

(4) Comprend les services de formation linguistique discrétionnaire.

(5) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel.

*Anciennement « Recettes affectées aux dépenses ».

**Anciennement « Recettes affectées au Trésor ».

**TABLEAU 3 – COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES
PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES**

Comparaison historique des dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	2001-2002		
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Renouvellement du personnel	58 325	62 210	52 719	71 832	68 002
Apprentissage*	19 574	19 268	19 781	22 137	21 312
Politiques, recherche et relations externes	10 716	13 228	12 743	13 763	13 142
Recours	5 733	5 979	5 558	6 294	6 092
Services ministériels	25 477	31 844	20 416	24 307	27 124
Total	119 825	132 529	111 217	138 333	135 672

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

*Les Dépenses réelles pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel comprises sous le secteur d'activité Apprentissage sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

TABLEAU 4 – RECETTES

Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Recettes réelles 1999-2000	Recettes réelles 2000-2001	2001-2002		
			Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles *
Recettes disponibles					
Apprentissage :					
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	10 528	12 007	11 677	11 677	12 329
Total des recettes disponibles	10 528	12 007	11 677	11 677	12 329
Recettes non disponibles					
Apprentissage :					
- Services de formation linguistique discrétionnaire	314	262	300	300	116
Total des recettes non disponibles	314	262	300	300	116
TOTAL DES RECETTES	10 842	12 269	11 977	11 977	12 445

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

*Les données reflétant les recettes disponibles sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

TABLEAU 5 – SOMMAIRES FINANCIERS DU FONDS RENOUVELABLE

Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars)					
	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	2001-2002		
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Revenus	10 528	12 007	11 677	11 677	12 329
Frais d'exploitation	10 096	11 250	11 677	11 677	11 507
Profit (perte) d'exploitation brute	432	757	0	0	822
Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation des fonds :					
Dépréciation/amortissement	10	11	198	198	19
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	131	82	171	171	37
Perte sur aliénation d'immobilisations	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement	67	85	-	-	(34)
Activités d'investissement :					
Acquisition d'immobilisations	-	-	(200)	(200)	(30)
Excédent de trésorerie (exigence)	640	935	169	169	814
Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)	7 677	8 612	8 274	8 274	6 926

Nota –

En 2001-2002, le Fonds renouvelable a modifié sa politique de comptabilisation des immobilisations en capitalisant les immobilisations à un coût supérieur à 10 000 \$. Précédemment, les immobilisations ayant un coût supérieur à 1 000 \$ étaient capitalisées. Cette décision découle de l'émission de la norme comptable 3.1 du CT – Immobilisations.

En 2001-2002, le CT a ramené de 4 500 000 \$ à 2 000 000 \$ la somme des dépenses effectuées aux fins du fonds renouvelable qui peuvent excéder les recettes afférentes.

TABLEAU 6 – PASSIF ÉVENTUEL

Passif éventuel (en milliers de dollars)	Montant du passif éventuel		
	Au 31 mars 2000	Au 31 mars 2001	Au 31 mars 2002
Causes en instance ou imminentes	1 555	1 220	600
Total	1 555	1 220	600

3.4 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

PERSONNES-RESSOURCES

Scott Serson

Président
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2788
Télécopieur : (613) 996-4337
scott.serson@psc-cfp.gc.ca

Nurjehan Mawani

Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 995-9051
Télécopieur : (613) 996-4337
Nurjehan.mawani@psc-cfp.gc.ca

Michelle Chartrand

Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2644
Télécopieur : (613) 996-4337
Michelle.chartrand@psc-cfp.gc.ca

Amelita Armit

Vice-présidente
Direction générale des programmes de
dotation et de recrutement
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-0894
Télécopieur : (613) 992-9905
Amelita.armit@psc-cfp.gc.ca

Douglas Rimmer

Vice-président
Direction générale des politiques, de la
recherche et des communications
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 995-6134
Télécopieur : (613) 995-0221
douglas.rimmer@psc-cfp.gc.ca

Gilles Depratto

Vice-président
Direction générale des recours
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-5418
Télécopieur : (613) 995-6985
gilles.depratto@psc-cfp.gc.ca

Greg Gauld

Vice-président
Direction générale de la gestion ministérielle
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2425
Télécopieur : (613) 992-7519
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

Michael Nelson

Vice-président - Transformation
Président et commissaires
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 996-2345
Télécopieur : (613) 992-7519
michael.nelson@psc-cfp.gc.ca

Denise Boudrias

Vice-présidente

Direction générale des programmes
d'apprentissage, d'évaluation et des cadres de
direction

L'Esplanade Laurier

300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0M7

Téléphone : (613) 995-7993

Télécopieur : (613) 943-5149

denise.boudrias@psc-cfp.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements
relatifs à la Commission de la fonction
publique, veuillez consulter le site Web à
l'adresse <http://www.psc-cfp.gc.ca/>

LOIS APPLIQUÉES ET RÈGLEMENTS CONNEXES

Loi attribuant des fonctions et responsabilités exclusives à la CFP :

Loi sur l'emploi dans la fonction publique L.R.C. 1985, c. P-33 version modifiée

Pour obtenir de plus amples renseignements relatifs à la LEFP, veuillez consulter :

http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/psea-lefp/quest_f.htm

Lois attribuant des fonctions particulières à la CFP :

Loi sur l'équité en matière d'emploi L.C. 1993-94-95, c. 44

Lois ayant une incidence directe sur les fonctions de la CFP :

A. *Loi canadienne sur les droits de la personne* L.R.C. 1985, c. H-6, version modifiée

B. *Loi sur les langues officielles* L.C. 1988, c. 38

C. *Charte canadienne des droits et libertés*,
Partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982*, constituant
l'annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada*
(R.-U.), 1982, c. 11

D. *Loi sur l'Agence des douanes et du
revenu du Canada* L.C. 1999, c.17

E. *Loi sur l'Agence Parcs Canada* L.C. 1998, c.31

Loi faisant état de responsabilités que le Conseil du Trésor exerce de concert avec la CFP ou lui attribue, ou qui ont une incidence sur la CFP :

Loi sur la gestion des finances publiques L.R.C. 1985, c. F-11, version modifiée

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les lois précitées, veuillez consulter :

<http://canada.justice.gc.ca/FTP/FR/Laws/Titre/A/index.html>

RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI ET AUTRES RAPPORTS MINISTÉRIELS

Les documents suivants sont disponibles :

Rapport annuel de la CFP (1998-1999)

Rapport annuel de la CFP (1999-2000)

Veuillez consulter l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm

Rapport sur le rendement de la CFP (1998-1999)

Rapport sur les plans et priorités de la CFP (1999-2000)

Veuillez consulter l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/98-99/9899dprf.asp>

3.5 LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES

CAP	Programme Cours et affectations de perfectionnement
CAP ÉE	Programme Cours et affectations de perfectionnement, volet équité en emploi
CCCFP	Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique
CCG	Centre canadien de gestion
CCSCT	Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor
CFP	Commission de la fonction publique
CFR	Conseils fédéraux régionaux
CMFV	Cadre du mérite fondé sur les valeurs
CHF	Comité des hauts fonctionnaires
COOP	Programme d'enseignement coopératif
CPP	Centre de psychologie du personnel
CPRR	Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
CRH	Conseil des ressources humaines
CT	Conseil du Trésor
DSC	Dotation stratégique des cadres
ÉC	Échanges Canada
EDPRD	Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
ÉE	Équité en matière d'emploi
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
FLC	Formation linguistique Canada
FPC	Formation et perfectionnement Canada
FPC	Faire place au changement
GRH	Gestion des ressources humaines
I.P.	Intervention précoce
LÉE	<i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>
LEFP	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
PAR	Plan d'action en matière de recrutement
PFETÉ	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PMPÉE	Programme des mesures positives d'équité en emploi
PPACS	Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs
PPM	Programme de partage des médiateurs
PPQSMA	Processus de préqualification des sous-ministres adjoints
PSG	Programme de stagiaires en gestion
RCNEO	Région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario
RH	Ressources humaines
RL	Réseau du Leadership
RMR	<i>Rapport ministériel sur le rendement</i>
RP	Recrutement postsecondaire
RPP	<i>Rapport sur les plans et priorités</i>
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

TI	Technologie de l'information
URCD	Unité de recrutement des cadres de direction
ZNS	Zones nationales de sélection