

**Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada**

**Rapport sur le rendement**

**Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005**

---

Reg Alcock  
Président du Conseil du Trésor du Canada et ministre  
responsable de la Commission canadienne du blé

Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
90, rue Sparks, pièce 820  
Ottawa, Ontario

Site Web : [http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

1 800-O-Canada

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

## Table des matières

Partie I : Messages.....	1
1.1 Message du ministre .....	1
1.2 Déclaration de représentation de la direction.....	3
Partie II : Aperçu .....	4
2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique.....	4
2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor.....	4
2.3 Notre cadre de planification stratégique.....	5
2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence.....	6
2.5 Aperçu du rendement ministériel .....	7
Partie III : Rendement détaillé par activité de programme .....	15
3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue.....	15
3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité.....	29
3.3 Une fonction publique représentative et accessible.....	37
3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé .....	44
Partie IV : Renseignements complémentaires .....	49
4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005 .....	49
4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel .....	50
4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires .....	57
4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles	59
4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme .....	60
4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs.....	62
4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère.....	63
4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité.....	64
4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT).....	67
4.10 Initiatives horizontales.....	69
4.11 Adresses Internet utiles.....	70



## Partie I : Messages

### 1.1 Message du ministre



En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), j'ai le plaisir de présenter le Rapport sur le rendement de l'Agence pour la période du 1er avril 2004 au 31 mars 2005.

Créée le 12 décembre 2003 afin de moderniser la fonction publique et de promouvoir l'excellence dans la gestion des ressources humaines, l'Agence dépose son premier rapport sur le rendement couvrant une année financière complète.

Tel qu'il a été indiqué dans les deux derniers budgets, le gouvernement s'est engagé à renforcer et à moderniser la gestion de la fonction publique.

Ultimement, la bonne gestion repose sur les individus. Pour réussir, une telle transformation exige, avant tout, une fonction publique hautement qualifiée, compétente et bien équipée. C'est justement la raison pour laquelle l'Agence a été établie. Avec elle, la fonction publique possède maintenant l'institution dont elle avait besoin pour mieux se concentrer sur l'aspect de la gestion des ressources humaines en ce qui a trait à la vision du gouvernement pour une gestion moderne de la fonction publique.

D'ailleurs, la contribution de l'Agence aux efforts de modernisation du gouvernement a commencé à porter fruit avec des améliorations notables dans des secteurs clés.

La mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) se déroule selon les échéances prévues. D'importants éléments de la Loi sont déjà entrés en vigueur et le travail préparatoire pour que les ministères soient en mesure d'exercer leurs nouvelles responsabilités a été achevé à temps. C'est une réalisation majeure pour toutes les organisations de la fonction publique, y compris les syndicats, qui ont fait preuve de partenariat et d'engagement en faveur de cette modernisation.

La *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1er avril 2004 et offre aux fonctionnaires ainsi qu'à leurs organisations une approche intégrée et ciblée en matière d'apprentissage. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1er avril 2005 et a jeté les bases, dans chaque ministère et organisme, de relations patronales-syndicales plus collaboratives et plus constructives. Finalement, il est prévu que d'ici la fin de l'année 2005, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* sera entièrement mise en œuvre avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre

prochain. Cette Loi donnera davantage de flexibilité aux gestionnaires pour embaucher les personnes qualifiées dont ils ont besoin, au moment et à l'endroit qui convient, tout en respectant rigoureusement, dans leurs décisions, les valeurs les plus élevées en matière d'intégrité et de reddition de comptes.

La mise en œuvre efficace de ces lois a été facilitée par d'excellents progrès dans la mise en place d'initiatives non législatives mais essentielles, y compris la réforme du système de classification, l'établissement de systèmes plus efficaces et intégrés de planification des ressources humaines et de responsabilisation, ainsi que le soutien constant donné aux ministères et organismes pour qu'ils puissent mettre en place des modèles de prestation des services de gestion des ressources humaines plus efficaces.

D'autres initiatives essentielles ont aussi été entreprises au cours de l'année dernière afin de soutenir le développement d'effectifs hautement compétents et de cadres guidés par les normes d'éthique les plus rigoureuses. Plus particulièrement, des mesures importantes ont été prises pour renforcer les exigences en matière de formation pour tous les fonctionnaires ainsi que pour mieux intégrer la gestion et le perfectionnement des cadres à tous les niveaux. D'autre part, grâce à des activités importantes de sensibilisation et d'apprentissage, l'Agence a continué de promouvoir et d'intégrer le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du Canada dans les activités quotidiennes de tous les fonctionnaires. Des progrès importants ont également été accomplis dans le développement de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs* (projet de loi C-11), qui fut ré-introduit au Parlement par le gouvernement après l'élection de juin 2004.

Enfin, malgré certains défis spécifiques, l'Agence a continué de réaliser des avancés quant aux engagements en matière d'équité en emploi et de langues officielles.

Au nom de tous les Canadiens, j'aimerais remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur excellent travail, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'intérêt public. J'invite également tous les parlementaires et tous les Canadiens à lire ce Rapport et à reconnaître l'intérêt commun que nous portons à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.

---

Le président du Conseil du Trésor du Canada et  
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,  
Reg Alcock

## 1.2 Déclaration de représentation de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes;
- Il est fondé sur une architecture des activités des programmes approuvée;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats visés ou atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes en fonction des dépenses approuvées selon le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

---

Michelle Chartrand, présidente  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du Canada

## Partie II : Aperçu

### 2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique

**Notre raison d'être est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership dans la fonction publique**

Voici le premier *Rapport sur le rendement* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) pour un exercice complet. L'Agence a été créée il y a un peu plus d'un an, soit le 12 décembre 2003. Sa création repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

#### *Nos résultats pour les Canadiens...*

Au moyen de la LMFP et d'autres outils, l'Agence cherche à offrir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des ressources humaines et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans la fonction publique. En visant l'excellence dans la gestion des RH, l'Agence a pour objectif ultime d'aider les organismes de la fonction publique à offrir des services de qualité aux Canadiens, tout en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

En conséquence, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place *la meilleure fonction publique au monde dotée d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair*.

**Notre résultat stratégique est une fonction publique moderne, professionnelle, vouée à l'intérêt public, soutenant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, grâce à des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.**

### 2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du [Conseil du Trésor du Canada](#). À titre de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. Le portefeuille du Conseil du Trésor comprend trois organismes qui exercent des responsabilités distinctes pour soutenir le rôle du Conseil en tant qu'employeur : le [Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#) (le Secrétariat), l'[École de la fonction publique du Canada](#) (l'École) et enfin, l'[Agence](#).

- Le Secrétariat fournit aide et conseils aux ministres du Conseil du Trésor dans l'exercice de leurs responsabilités liées à l'optimisation des ressources et il surveille les fonctions de la gestion financière dans les ministères et organismes. Au titre de la gestion des RH, le Secrétariat gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.
- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation commune dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens.
- L'Agence regroupe la plupart des fonctions liées à la gestion des RH, qui touchent la planification des RH et la responsabilisation (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la LMFP et la réforme du système de classification dans la fonction publique; les politiques en matière d'emploi; le perfectionnement en leadership (notamment le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs); les valeurs et l'éthique (notamment le harcèlement en milieu de travail, le mieux-être en milieu de travail et la conciliation travail-famille); l'équité en emploi et la diversité; et enfin, les langues officielles.

On peut obtenir plus de renseignements sur les domaines de responsabilité de l'Agence sur le site Web suivant : [Tableau des responsabilités de l'Agence](#).

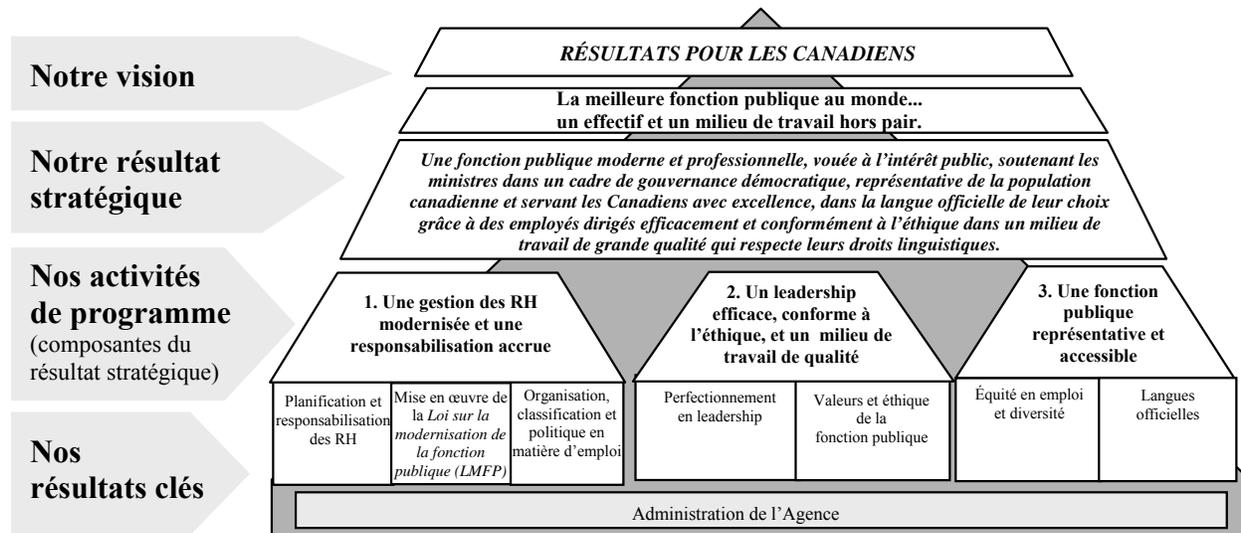
## **2.3 Notre cadre de planification stratégique**

Comme il est indiqué ci-dessous, pour s'assurer d'atteindre son résultat stratégique et d'obtenir des résultats pour les Canadiens, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois activités de programmes axées sur les résultats (ou composantes de résultats stratégiques) :

<b>Nos activités de programme</b>
---------------------------------------

- 1. Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**
- 2. Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**
- 3. Une fonction publique représentative et accessible**

Chacune de ces trois activités de programme est divisée en résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent la structure de l'Agence en matière d'organisation, de reddition de comptes et de responsabilisation de l'Agence exposée à la section 4.1.



## 2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
92 219 \$	97 415 \$ (a)	93 983 \$ (b)

(a) L'augmentation totale de 5,2 millions de dollars des autorisations totales pour 2004-2005 par rapport au total des dépenses prévues pour 2004-2005 est principalement attribuable aux fonds reçus pour la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses et au réaménagement sur les deux prochaines années, des fonds liés au Programme d'équité en emploi pour l'initiative *Faire place au changement*.

(b) Le montant total des dépenses réelles de 94 millions de dollars englobe les salaires des participants aux programmes de perfectionnement professionnel (10,6 millions de dollars) pour quelque 80 équivalents temps plein qui ne sont pas comptés dans les ressources humaines réelles (équivalents temps plein) établies à 477 dans le tableau ci-dessous.

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

Prévues	Réelles
439	477

**Ressources financières par activités de programme** (composantes du résultat stratégique) :

Activités de programme 2004-2005 (composantes du résultat stratégique)	Type	Dépenses prévues (000 \$)	Autorisations totales (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)	État d'avancement global
<b>Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue</b>	Continue	25 550	31 004	29 074	Progrès conformes aux plans (c)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre la LMFP</li> <li>• Moderniser le système de classification de la fonction publique</li> <li>• Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation</li> </ul>					
<b>Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité</b>	Continue	51 316	51 356	49 958	Progrès conformes aux plans (c)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership</li> <li>• Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique</li> </ul>					
<b>Une fonction publique représentative et accessible</b>	Continue	15 353	15 055	14 951	Progrès conformes aux plans malgré des défis dans certains secteurs (c)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi</li> <li>• Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles</li> </ul>					
<b>Total pour l'Agence</b>		<b>92 219</b>	<b>97 415</b>	<b>93 983</b>	

(c) Pour le détail des progrès réalisés, veuillez consulter le Tableau récapitulatif du rendement ministériel à la section 4.2.

## 2.5 Aperçu du rendement ministériel

*L'exercice 2004-2005 a constitué un point tournant pour la gestion des RH dans la fonction publique et la première année de fonctionnement complète pour l'Agence, créée en décembre 2003.*

Cette section présente un aperçu des activités et réalisations les plus importantes pour les trois activités de programme de l'Agence : une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue; un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité; et une fonction publique représentative et accessible. On trouve également un tableau récapitulatif à la section 4.2 du présent rapport.

Comme il est indiqué ci-dessous, en plus de l'établissement et du positionnement d'un nouvel organisme central, on a jeté en 2004-2005 les bases essentielles pour moderniser la gestion des RH dans la fonction publique. Les efforts ont commencé à porter fruit dans plusieurs secteurs clés.

### **2.5.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**

La législation en matière de RH n'a presque pas changé depuis les quarante dernières années. Les éléments essentiels à une gestion moderne des RH sont devenus désuets, trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Dans le but de relever ces défis, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP); la réforme du système de classification de la fonction publique; et l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces trois priorités. Plus de détails sont donnés à la partie III du présent rapport.

***La mise en œuvre de la LMFP se poursuit comme prévu et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit dans la fonction publique...***

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le plus important changement apporté depuis 35 ans à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés. En étroite collaboration avec tous les intervenants, l'Agence a la responsabilité de diriger la mise en œuvre de la LMFP sur une période de deux années et demie.

L'exercice 2004-2005 a été la première année complète de mise en œuvre de la LMFP, et l'Agence a réussi à relever plusieurs défis avec succès. En effet, bien que la Loi ait été approuvée plus tard que prévu, l'Agence affiche des résultats positifs pour la mise en œuvre de la LMFP en 2004-2005, et les efforts de modernisation atteignent leurs objectifs.

Les principales composantes de la LMFP sont entrées en vigueur et, d'ici la fin de l'année, toutes les autres composantes de la loi seront mises en place. Il convient de souligner notamment que la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004, que la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005, et que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* entrera en vigueur en décembre 2005.

En outre, la première série de changements organisationnels s'est relativement bien déroulée, notamment le transfert à l'Agence de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada, ainsi que la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les travaux d'élaboration sont en majeure partie terminés et les organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation depuis décembre 2004. Jusqu'à maintenant, les ministères et organismes ont été prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités en temps voulu, au fur et à mesure que les composantes de la Loi entraient en vigueur. Pour l'avenir, nous prévoyons que le projet se réalisera dans les délais prévus et que tous les intervenants seront

prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005.

Par ailleurs, les travaux visant à déterminer les répercussions des changements de la LMFP sur les politiques, les processus et les systèmes de RH sont en grande partie terminés et les autres travaux sont bien avancés. Les ébauches de politiques et les instruments, y compris les outils accessibles sur le Web, ont été mis à la disposition des ministères et organismes, et les activités de communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel ont été et continuent d'être mises en œuvre de façon intensive à l'échelle du pays.

L'Agence a aussi établi des stratégies rigoureuses pour la gestion de projet et réalise des progrès appréciables dans la mise en œuvre du cadre et des systèmes nécessaires pour contrôler l'efficacité de la LMFP à long terme et pour en rendre compte, ainsi que pour remplir les nouvelles exigences législatives liées à la présentation d'un rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique.

Enfin, les commentaires formulés dans le dernier rapport de la vérificatrice générale du Canada ont été positifs en général et confirment que des progrès importants ont été accomplis jusqu'à maintenant sur les principaux aspects de la mise en œuvre de la LMFP.

***La réforme de la classification a commencé à porter fruit et à produire des résultats tangibles pour les spécialistes qui œuvrent dans le domaine de la classification...***

Pour être vraiment efficace, la modernisation de la gestion des RH nécessite également un système de classification efficace. Afin d'avoir un système de dotation équitable, simplifié et souple, il faut se doter de normes de classification modernes et non sexistes qui peuvent s'adapter à l'évolution du travail. Cependant, certains éléments du système de classification étaient devenus désuets et le Conseil du

Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence.

Le document *Modernisation du système de classification - Rapport annuel 2003-2004* décrit les étapes clés qui ont été franchies depuis le début de la réforme en 2002. La réforme entreprise depuis trois ans va bon train, et les efforts ont commencé à porter fruit.

En 2004-2005, l'Agence a modernisé les normes de classification de plusieurs groupes professionnels et entrepris des études de faisabilité et des projets de conception pour d'autres initiatives de modernisation des normes. Les principales politiques habilitantes et lignes directrices ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés.

De plus, des progrès considérables ont été accomplis en vue de rétablir la capacité du système de classification dans les ministères et les organismes. On a notamment adopté des approches ciblées visant à attirer et maintenir en poste des spécialistes qualifiés; un nouveau programme d'apprentissage a été défini pour les conseillers en organisation et en classification; de nouveaux programmes d'apprentissage et de formation ont été mis en œuvre et/ou sont en voie

d'élaboration; et de nouveaux outils sont disponibles sur le Web afin d'appuyer la création d'un système moderne de services partagés pour les conseillers en organisation et en classification.

Enfin, plusieurs activités de surveillance du système de classification actuel ont été exercées en mettant un accent particulier sur les examens horizontaux de certains groupes professionnels et sur un certain nombre de petits ministères et organismes. Les premiers travaux visant à déterminer les coûts fondamentaux de la modernisation des normes de classification sont terminés. Même si les progrès ont été plus lents que prévu, la conception d'un système plus complet de contrôle des coûts se poursuit.

***L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique...***

Les organismes de la fonction publique ont besoin d'être appuyés par des processus efficaces et intégrés de planification des RH et des activités, ainsi que par des systèmes rigoureux de reddition de comptes couvrant tous les aspects de la gestion des RH. L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. Des éléments essentiels ont été mis en

place en prévision de la première année d'intégration du cycle de planification des RH et du cycle de planification opérationnelle, en 2005-2006.

À la suite de recherches et de vastes consultations, une *trousse d'outils*, un *calendrier* et une *liste de contrôle de la planification intégrée des RH et des activités* ont été conçus et des activités de communication à grande échelle ont été entreprises pour préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a collaboré avec les planificateurs et les spécialistes des RH des ministères et organismes, et avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été présentés à plus de 1 200 employés dans tout le pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH à la planification opérationnelle.

En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à mettre au point un programme complet de planification des RH qui fera partie intégrante des exigences d'apprentissage de base prévues pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à la conception d'outils d'apprentissage et de formation et d'une nouvelle version du cours sur la planification des RH.

De plus, un projet visant à assurer le transfert sécuritaire des dossiers électroniques des employés entre les ministères a été entrepris. Ce projet représente une première étape vers la création d'une base de données sur les employés centralisée et accessible à tous les ministères et organismes. Une analyse du contexte a été menée pour aider les gestionnaires à déterminer les besoins actuels et futurs dans la fonction publique.

Enfin, l'Agence a réalisé des progrès considérables en vue d'établir les obligations en matière de gestion des RH. Des indicateurs de base ont été définis pour faire en sorte que la surveillance s'appuie sur des normes cohérentes dans tous les ministères et organismes.

## **2.5.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est essentiel au succès de la modernisation de la gestion des RH et du rétablissement de la confiance dans la fonction publique. De plus, les cadres doivent bien comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter, particulièrement dans le contexte de la mise en application de la LMFP.

En conséquence, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 ont été articulés autour de deux résultats clés : favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership et favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 pour chacune de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

*Des éléments essentiels sont mis en place pour faire en sorte que les fonctionnaires et les dirigeants soient hautement compétents et observent les normes d'éthique les plus élevées...*

Tout d'abord, l'Agence a mis au point un cadre stratégique pour l'apprentissage comprenant une politique sur la formation obligatoire qui prévoit des programmes d'orientation pour les employés arrivés à un point stratégique de leur carrière, des activités de formation sur les pouvoirs délégués pour tous les niveaux de la direction et de formation professionnelle pour les spécialistes fonctionnels – les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes, ainsi que les spécialistes des

acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Deuxièmement, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances en matière de gestion et de reddition de comptes dans la fonction publique ont été mis au point. Le recueil permettra de définir les normes de connaissance associées aux programmes d'orientation. Ces travaux seront terminés en 2005-2006. Enfin, le profil des compétences clés en leadership a été révisé, ce qui a permis de mettre à jour et de simplifier les compétences, dont le nombre est passé de 14 à 4. Le profil révisé sera distribué au cours de la prochaine année.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. On a donc procédé, en 2004-2005, à l'élaboration d'une nouvelle vision et d'un cadre pour soutenir l'harmonisation et l'intégration des différents volets de ces programmes. Le cadre a été approuvé et les programmes sont actuellement intégrés dans un continuum de leadership allant du superviseur de premier niveau à l'administrateur général. Ces programmes seront mis en œuvre de façon progressive cette année et l'année prochaine. En même temps, dans le but de répondre aux besoins de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris afin de trouver et de former des personnes à potentiel élevé. Nous envisageons des projets pilotes semblables pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification interne.

Enfin, au nombre des réalisations importantes en 2004-2005, mentionnons l'achèvement de l'examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs (les modifications ont été annoncées officiellement en mars 2005) et la mise en place d'un programme officiel de surveillance continue pour la classification des postes de niveau EX-01 à EX-03 (les postes de niveau EX-04 et EX-05 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor).

***La mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique a été soutenue par des activités de sensibilisation et d'apprentissage à grande échelle, une carte routière des valeurs et de l'éthique a été mise au point et la Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles a été présentée au Parlement ...***

L'Agence – par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique – joue un rôle de leadership en aidant les ministres, les dirigeants de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités visant à instaurer et à maintenir une solide culture fondée sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

En 2004-2005, un grand nombre d'activités et d'outils de sensibilisation fondamentale et d'apprentissage à grande échelle ont été mis en œuvre après la distribution, à l'automne 2003, du nouveau Code de valeurs et d'éthique à plus de 160 000 fonctionnaires.

De plus, le Bureau a rédigé l'ébauche d'une carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique.

Enfin, l'une des plus remarquables réalisations de l'Agence pour favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a été d'aider le gouvernement à rédiger le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*. Ce projet de loi a d'abord été déposé en 2004, en tant que projet de loi C-25. Après l'élection de juin 2004, le Bureau a aidé le gouvernement à réviser ce projet de loi en tenant compte des principales préoccupations formulées par les parlementaires lors de son examen. Ces révisions ont consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions liées à la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés dans l'élaboration d'un code de conduite pour le secteur public fédéral.

### **2.5.3 Une fonction publique représentative et accessible**

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population pour bâtir un effectif qui reflète fidèlement la diversité linguistique, ethnique et culturelle du Canada.

La *Loi sur l'équité en emploi* engage le gouvernement à atteindre l'égalité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue de leur choix et à assurer une participation équitable des Canadiens francophones et des Canadiens anglophones.

Bien que la situation se soit grandement améliorée depuis l'entrée en vigueur de ces deux lois, les efforts doivent être poursuivis. On trouve ci-dessous un aperçu des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

### ***Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...***

***Les données sur la représentation des membres des minorités visibles montrent que nous avons atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active...mais il y a encore des défis à relever***

La situation de l'équité en emploi s'est beaucoup améliorée dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996. Les taux de représentation pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont maintenant supérieurs à nos objectifs liés à la disponibilité au sein de la population active. Par contre, il y a encore des défis à relever en ce qui concerne les minorités visibles, même si nous avons déjà atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active.

Parmi nos grandes réalisations en 2004-2005, il convient de mentionner la fin d'une évaluation de l'initiative *Faire place au changement*, une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 qui vise à augmenter la représentation et la participation des minorités visibles. Nous avons entrepris l'élaboration d'une stratégie intitulée *Faire place au changement - Orientations futures*, qui s'appuie sur les résultats de l'évaluation; nous avons établi des partenariats avec des employés membres des minorités visibles et autochtones partout au Canada en vue de concevoir une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme dans la fonction publique fédérale. Nous avons intégré l'équité en emploi dans les nouveaux guides sur la planification des ressources humaines et la dotation préparés à l'intention des sous-ministres et de leurs ministères. De plus, l'Agence a convié des gestionnaires et des employés de tous les niveaux à une conférence nationale sur l'équité en emploi afin de discuter des mesures à prendre; elle a tenu des consultations intensives sur les modifications à la *Politique sur l'équité en emploi* et à la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*. Enfin, elle a continué de surveiller les progrès accomplis par les ministères et organismes pour se conformer aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cet hiver, l'Agence préparera le *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi pour 2004-2005*.

## ***Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles...***

***De nouvelles mesures ont été prises pour renouveler le Programme des langues officielles et notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise...***

Comme il est mentionné dans le *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et des progrès ont été réalisés dans tous les secteurs prioritaires définis l'an dernier. Premièrement, nous avons adopté en 2004 un nouveau cycle et un nouveau système pour mesurer le rendement des institutions en matière de langues officielles.

L'approche deviendra plus stratégique parce qu'elle permettra de cibler les cas problèmes et les questions d'actualité; les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus pertinents. Cette nouvelle approche prévoit également un tableau de bord sur la gestion des langues officielles qui trace un portrait précis de la situation dans chacune des institutions. Un projet pilote est en cours.

Deuxièmement, nous réalisons des progrès appréciables en vue d'atteindre l'objectif de créer des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats. Des politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004 et d'autres politiques ont été examinées au cours de l'année, notamment des instruments de politique sur les communications avec le public et les services au public, ainsi que sur l'utilisation des sites Web et sur les communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, s'accompagnent de nouveaux outils conçus pour aider les institutions à gérer leur capacité d'offrir aux Canadiens des services dans la langue officielle de leur choix et leur rendement à ce chapitre.

Troisièmement, 25 autres projets novateurs totalisant 1,8 million de dollars ont été approuvés en 2004-2005 dans le cadre du Programme d'innovation en matière de langues officielles afin d'aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs opérations. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a été lancée en décembre 2004, et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, pour un montant total de 2,8 millions de dollars.

Enfin, en ce qui concerne l'accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et du groupe de relève de la direction, ainsi que dans l'ensemble du milieu de travail, l'Agence a continué de mener des initiatives ciblées en étroite collaboration avec tous les intervenants. Ces initiatives incluent des activités de planification, un soutien organisationnel, des outils et activités de communication nouveaux et/ou améliorés, l'accès amélioré à la formation linguistique et le financement de stratégies élaborées par le Conseil fédéral du Québec pour favoriser le recrutement d'anglophones dans la fonction publique au Québec et pour réaliser de nouveaux progrès au titre des objectifs en matière de langues officielles dans les provinces de l'Ouest.

## Partie III : Rendement détaillé par activité de programme

Comme nous l'avons mentionné dans la partie II du présent rapport, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 étaient articulés autour de trois activités de programme :

- Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
- Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité
- Une fonction publique représentative et accessible

La présente partie donne plus de détails sur les engagements et les réalisations de l'Agence du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005. Elle expose les réalisations au plan de l'administration ministérielle. En fin, le *Tableau récapitulatif du rendement de l'Agence* qui se trouve à la section 4.2 donne un aperçu des principaux engagements et des principales réalisations pour 2004-2005.

### 3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Les plans et priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour de trois résultats clés :

- **Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP)**
- **Modernisation du système de classification de la fonction publique**
- **Établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
<b>Ressources financières</b> (en milliers de dollars)	25 550 \$	31 004 \$	<b>29 074 \$</b>
<b>Ressources humaines</b> (en équivalents temps plein)	178	S/O	<b>204</b>

### 3.1.1 Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique...*

#### *Contexte et engagements...*

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le catalyseur de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique. Il s'agit de l'une des principales initiatives gouvernementales visant à moderniser et à renforcer la gestion du secteur public. Elle constitue le plus important changement apporté à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés depuis plus de 35 ans.

En définitive, ce sont les gens qui font la valeur d'un bon gouvernement. La gestion efficace des RH et l'établissement de saines relations entre la direction et les employés sont essentiels pour embaucher, former et maintenir en poste des employés et des dirigeants compétents, au bon endroit et au moment voulu, ainsi que pour donner aux ministères les capacités dont ils ont besoin pour répondre aux priorités des Canadiens, tout en contrôlant les coûts et en respectant les normes d'éthique, de transparence et de responsabilisation les plus élevées.

Il faut toutefois souligner qu'avant l'adoption de la LMFP, la législation en matière de RH n'avait pas suivi l'évolution de la situation au cours des quarante dernières années. Les pratiques étaient devenues trop centrées sur les règles, complexes et rigides, empêchant les fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des exigences opérationnelles. Les procédures de dotation prenaient beaucoup de temps, les programmes de formation étaient administrés de façon fragmentée et le système de règlement des conflits était surtout fondé sur les règles plutôt que sur le dialogue, les intérêts mutuels et l'amélioration conjointe.

Face à ces défis, il fallait que les objectifs de la LMFP soient cohérents et pluridimensionnels. Voilà pourquoi la Loi vise premièrement à améliorer la capacité des gestionnaires d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes, au moment voulu et à l'endroit où elles sont nécessaires, grâce à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Deuxièmement, elle cherche à promouvoir des relations de travail constructives, positives et axées sur la collaboration grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Troisièmement, elle offre une stratégie plus intégrée et ciblée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Enfin, elle précise les rôles et renforce les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires en matière de gestion des RH grâce aux modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La mise en œuvre de la LMFP se fera par étapes sur une période de deux années et demie. L'Agence a la responsabilité de diriger la réalisation efficace et rapide de ce projet de modernisation, dans un esprit de collaboration et de partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, les ministères, les organismes, les collectivités des RH et les syndicats.



- La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005
- La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* entrera en vigueur en décembre 2005

Dans tous ces domaines, des progrès importants ont été réalisés et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit.

La mise en œuvre du premier groupe de changements organisationnels prévus par la LMFP s'est relativement bien déroulée; on a procédé au transfert de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence, ainsi qu'à la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les ministères et organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation dès décembre 2004, conformément au cadre décisionnel utilisé pour l'adoption de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, laquelle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005. À compter de septembre 2005, les ministères et organismes devront rendre compte de leur état de préparation à l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au regard des critères de préparation prévus par cette loi.

En ce qui a trait à la **modernisation du système de dotation et de recours en matière de dotation**, tous les ministères et organismes devraient être prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005.

Les travaux sont avancés et certains éléments essentiels sont actuellement mis en place. La Commission de la fonction publique du Canada et l'Agence, en collaboration avec les ministères, les organismes et les syndicats, ont élaboré des politiques et des outils centralisés et notamment, un nouveau cadre de nomination et des politiques sur l'emploi. Ces instruments aideront les administrateurs généraux et les gestionnaires à concevoir des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et à se conformer aux exigences législatives et aux valeurs fondamentales de l'équité, de la transparence et de l'accès. En effet, les gestionnaires auront plus de latitude pour recruter et gérer les employés mais ils seront tenus directement responsables de leurs décisions en matière de gestion des RH.

Les groupes de travail interministériels ont élaboré des outils communs pour appuyer les ministères dans leurs activités de mise en œuvre. Cet été, une trousse complète d'outils de dotation a été conçue à l'intention des gestionnaires et des conseillers en RH. Cette trousse décrira les procédures pour les différents modèles de dotation afin de démontrer comment les postes peuvent être dotés en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, une trousse complète d'outils pour la planification des ressources humaines à l'intention des gestionnaires a été distribuée en janvier 2005 afin d'aider les ministères et organismes à intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle. (Pour obtenir plus de détails, voir la section 3.1.3 « Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation »).

Par ailleurs, on a établi la structure du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et on procède actuellement à la dotation des postes afin qu'il soit opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Le Tribunal, qui remplace la fonction de traitement des appels actuellement confiée à la Commission de la fonction publique du Canada, s'occupera des plaintes relatives aux processus de dotation internes et aux licenciements dans la fonction publique fédérale. La nomination du président du TDFP a été approuvée par le Parlement le 30 mars 2005, et les politiques et les procédures pour le traitement des plaintes sont actuellement établies, en collaboration avec les intervenants.

En ce qui a trait à la **modernisation du système des relations de travail et de règlement des différends**, un Comité consultatif syndical-patronal sur la LMFP a été créé pour assurer la mobilisation des syndicats à toutes les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, les ministères et organismes ont commencé à mettre en place des comités consultatif syndicaux-patronaux (CCSP) et des systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) internes – deux éléments essentiels du nouveau régime de relations de travail. Les comités consultatifs syndicaux-patronaux ont pour fonction de faciliter le dialogue sur les questions relatives au milieu de travail. L'établissement des SGIC est une nouvelle exigence de la LRTFP ayant pour but d'encourager le recours à des mécanismes informels pour régler le plus rapidement possible les conflits et les problèmes en milieu de travail, afin d'éviter que la situation se détériore et entraîne des coûts et des efforts additionnels pour le ministère. De plus, l'Agence a collaboré avec le Secrétariat dans l'élaboration de lignes directrices et d'outils pour chacune des composantes de la LRTFP, afin d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. De nouvelles options pour l'adoption de stratégies plus souples ont été mises de l'avant, notamment l'amélioration conjointe, la négociation à deux niveaux et l'utilisation des installations de l'employeur.

La mise en œuvre avec succès de la LMFP nécessite également d'importantes activités de **communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel** dans l'ensemble de la fonction publique. L'exercice 2004-2005 a marqué le début des grandes activités horizontales visant à obtenir, par différents moyens, l'adhésion de tous les intervenants, particulièrement les administrateurs généraux et les administrateurs généraux adjoints, dont l'engagement s'est révélé essentiel dans les progrès accomplis jusqu'à maintenant. De plus, un solide processus horizontal de gouvernance a été mis en place sous la direction des administrateurs généraux. Soulignons la tenue d'une importante réunion entre les administrateurs généraux et les agents négociateurs, au cours de laquelle ceux-ci ont élaboré le cadre de leurs efforts de collaboration futurs. Cette première expérience a été positive et les activités se poursuivront aux étapes subséquentes de la mise en œuvre de la LMFP.

Plusieurs activités d'apprentissage (conférences, séances de formation, séances de sensibilisation des employés, etc.) ont été offertes en 2004-2005 aux gestionnaires et aux spécialistes des RH afin de les aider à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en vertu de la LMFP. Un portail sur la modernisation de la fonction publique a été conçu pour mettre à la disposition des employés, des gestionnaires et des représentants syndicaux des renseignements sur les initiatives de modernisation au sein de la fonction publique. Cette initiative a été menée conjointement par l'Agence, le Secrétariat, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Un site Web regroupant les ressources d'apprentissage sur la

LMFP a été lancé et trois programmes d'apprentissage de base ont été conçus et offerts : Responsabilités et obligations relatives à la LMFP; Compétences essentielles pour la mise en œuvre de la LMFP; et Préparation pour les formateurs de la LMFP. Ces programmes d'apprentissage seront offerts à grande échelle en 2005-2006. Des collectivités des RH, notamment l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX) et le Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires, offriront d'autres activités et programmes d'apprentissage afin de répondre aux besoins particuliers des cadres intermédiaires et des spécialistes des RH.

En ce qui concerne la **transformation des systèmes**, on prépare actuellement une stratégie et des plans de travail sur les modifications aux systèmes découlant de la LMFP et on définit les exigences relatives à la collecte de données et les besoins liés à la production de rapports. Les systèmes d'information actuels sur les RH doivent être modifiés afin de tenir compte des nouveaux principes de la LMFP et de permettre aux organismes centraux, ainsi qu'aux ministères et organismes, de surveiller et d'évaluer les tendances et les opérations liées à la gestion des RH dans la fonction publique.

L'un de nos défis consiste à harmoniser les changements de systèmes découlant de la LMFP avec les initiatives simultanées de modernisation touchant les systèmes des RH. L'Agence a réalisé des progrès tangibles en vue d'aider les ministères et organismes à adopter des modèles rentables et intégrés pour la prestation des services de RH. À la suite de vastes consultations, l'Agence a réalisé une série d'études et de rapports, a défini un nouveau modèle de bout en bout pour la prestation des services de RH, a analysé les répercussions de ce modèle sur l'effectif et a proposé des stratégies de transition pour les services et les systèmes partagés.

Enfin, l'Agence a adopté en 2004-2005 des stratégies rigoureuses et systématiques de **gestion des projets** afin de gérer de façon efficace et économique la mise en œuvre de la LMFP dans la fonction publique et d'en rendre compte. D'importantes activités au titre de la gestion des projets ont débouché sur un processus de financement ministériel, l'établissement de comités consultatifs (Comité et Réseau interministériel de gestion de projet) et une présentation au Conseil du Trésor relativement au cadre d'investissement stratégique. À cet égard, il convient de mentionner que la vérificatrice générale du Canada soulignait, dans son rapport du 12 février 2005, que

*« Le gouvernement progresse de manière satisfaisante au cours des toutes premières étapes de la mise en œuvre d'un nouveau cadre législatif pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale... Le gouvernement s'est doté d'une base solide pour la gestion de ses réformes des ressources humaines. Nous avons constaté qu'un leadership était exercé et qu'un but précis existait... Il y a eu établissement d'un processus de gestion de projet solide pour gérer les nombreux changements requis, processus à l'égard duquel la collectivité des sous-ministres a exercé un leadership solide... Les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines ont été en grande partie clarifiés ».*

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Les répercussions à long terme de la LMFP vont au-delà de la mise en œuvre de politiques, d'outils et de programmes de formation nouvellement créés. Il s'agit d'adopter une nouvelle façon de travailler et un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et ses partenaires. Le succès de la LMFP nécessitera, d'abord et avant tout, un changement culturel qui devra s'accompagner, dans les activités quotidiennes, d'un nouveau type de rapports avec les dirigeants syndicaux et d'un transfert de pouvoir effectif, des spécialistes des RH aux cadres hiérarchiques et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

L'exercice 2005-2006 sera un point tournant et de profonds changements commenceront à se manifester dans la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique. L'Agence et ses partenaires devront se concentrer sur les tâches suivantes : offrir des programmes de formation et d'apprentissage afin que les employés aient les connaissances et les compétences nécessaires; surveiller et évaluer les résultats au moyen du cadre d'investissement stratégique, de rapports d'étape fréquents et de l'examen législatif portant sur les cinq prochaines années; gérer les fonds; et enfin, offrir aux ministères du soutien stratégique et spécialisé. De plus, compte tenu de la capacité restreinte qu'ont les petits ministères et organismes de réaliser de grands changements administratifs, l'Agence a créé une équipe de soutien qui travaillera avec ceux-ci afin de veiller à ce que la LMFP soit mise en œuvre avec succès et en temps voulu.

**3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique...**

***Contexte et engagements...***

Pour que la modernisation de la gestion des RH soit réussie et durable, il faut se doter de systèmes modernes permettant de structurer et d'évaluer le travail effectué par les fonctionnaires en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et maintenir un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reflète constamment les réalités du marché du travail, qui traite sur un pied d'égalité le travail fait par les hommes et les femmes, qui facilite le perfectionnement professionnel et la mobilité, et qui, en définitive, donne aux gestionnaires le pouvoir dont ils ont besoin pour bâtir des organisations favorables à l'instauration d'un effectif et d'un milieu de travail efficaces.

Pour les ministères et organismes, cela signifie un bon aménagement organisationnel, mis en œuvre par des gestionnaires qui ont consulté des spécialistes et fondé sur des descriptions de travail claires, uniformes et faciles à comprendre qui décrivent fidèlement les fonctions. Cela signifie des normes de classification modernes, non sexistes et suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution du travail. Cela signifie également qu'il faut mettre en place des politiques habilitantes et des outils d'appoint, ainsi que les contrôles nécessaires pour assurer l'uniformité de l'application et des mécanismes de recours. Ces fondements sont indispensables à l'instauration d'un système équitable, simplifié et adaptable de gestion des ressources humaines. De plus, la classification n'est pas seulement une façon d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 171 000 fonctionnaires. Elle consiste également à placer les bonnes personnes

dans les bons postes, et ce, plus rapidement. La mise en place d'un système de classification moderne revêt donc une importance stratégique pour le gouvernement, qui est le plus grand employeur au pays.

Cependant, certains éléments fondamentaux du système de classification de la fonction publique étaient devenus désuets. Le Conseil du Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence. Les principaux objectifs de la réforme sont d'examiner les normes de classification de tous les groupes professionnels; de rebâtir la capacité du système afin d'appuyer les personnes qui œuvrent dans le domaine de la classification; de protéger l'intégrité du système au moyen de mesures efficaces de surveillance active; et enfin, de suivre et de communiquer convenablement le coût de la modernisation des normes.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

<b>Plans et priorités pour 2004-2005</b>	<b>Calendrier</b>
• <b>Les normes de classification sont modernisées</b>	2004–2009
• <b>Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées</b>	
○ Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour	2004–2005
○ Les mises à jour sont continues à mesure que la réforme se déroule	à compter de 2005
• <b>Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis</b>	
○ Un programme de formation provisoire est mis en œuvre à l'intention des spécialistes de la classification	2004–2005
○ Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH	2005–2007
○ Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts	2003–2005
○ Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis	à compter de 2005
• <b>Des systèmes de contrôle du rendement sont en place</b>	
○ Un système de contrôle des coûts est établi à l'échelle du gouvernement	2004–2005
○ Tous les ministères et organismes ont mis en place un système de surveillance	2004–2006
○ L'Agence est en mesure d'effectuer des examens horizontaux au sein d'un groupe professionnel donné et d'un ministère ou organisme	à compter de 2003

**Principales réalisations...**

Le document *Modernisation du système de classification – Rapport annuel 2003-2004* décrit les mesures clés qui ont été prises depuis l'entrée en vigueur de la réforme en 2002. Des progrès importants ont été réalisés en 2004-2005; la réforme est maintenant bien établie et produit des améliorations tangibles à tous les égards.

Premièrement, la **modernisation des normes de classification** progresse bien. En 2004-2005, en collaboration avec nos partenaires dans les ministères, les collectivités fonctionnelles et les agents négociateurs, nous avons poursuivi la modernisation déjà entreprise pour les normes des groupes Service extérieur (FS), Économique et services de sciences sociales (EC) et Services des programmes et de l'administration (PA). Nous avons aussi réalisé des études de faisabilité et des initiatives de conception liées à de nouveaux projets de modernisation des normes pour les groupes Services frontaliers (FB), Spécialistes de dossiers d'invalidité, Recherche historique

(HR), Sciences appliquées et génie (AP), Radiotélégraphie (RO), Services de l'exploitation (SV), Pompiers (FR), Droit (LA) et Réparation des navires (SR).

Deuxièmement, les principales **politiques et lignes directrices** habilitantes ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés comme prévu. Une nouvelle *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et les lignes directrices de base de la politique sont entrées en vigueur et ont été publiées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices sur la politique de classification, notamment en matière de surveillance, ont été mises au point et seront publiées en 2005. Cette nouvelle politique et les lignes directrices afférentes établissent un équilibre entre le leadership, la surveillance et la souplesse dont les administrateurs généraux ont besoin pour gérer leurs programmes de classification et les obligations qui s'y rattachent. Les lignes directrices fournissent aux gestionnaires et aux conseillers en RH des ministères des conseils, des explications et des pratiques exemplaires sur l'application de la politique.

Troisièmement, des progrès tangibles ont été réalisés au chapitre du **rétablissement de la capacité du système de classification** dans les ministères et organismes.

Nos recherches antérieures ayant révélé la faiblesse de la capacité du système de classification canadien, nous avons accompli des progrès importants en vue de répondre aux besoins de la collectivité de la classification. Pour ce faire, nous avons conçu des approches ciblées pour attirer et maintenir en poste des travailleurs qualifiés et nous avons mis en œuvre un programme d'apprentissage et de formation pour appuyer les personnes qui œuvrent au sein du système de classification. Ces travaux sont essentiels à la réussite future du système de classification dans son ensemble et aux activités du gouvernement visant à attirer, maintenir, motiver et renouveler l'effectif dont la fonction publique a besoin pour servir les Canadiens.

Pour rétablir la capacité du système de classification, il faut veiller à ce que les spécialistes de la classification aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des cadres hiérarchiques. En 2004-2005, l'Agence a continué de mettre au point un nouveau curriculum (programme de formation de base) pour les conseillers en organisation et en classification qui comporte trois modules : le premier sera achevé et disponible en 2005-2006, le deuxième en 2006-2007, et le troisième en 2007-2008.

Entre-temps, nous avons mis en place un programme de formation obligatoire pour les conseillers en organisation et en classification en mars 2004. Ce programme sera offert en attendant la mise au point du nouveau curriculum qui entrera en vigueur en 2006. Nous avons également conçu et offert un programme d'activités d'apprentissage de courte durée afin de répondre aux besoins d'apprentissage propres à la collectivité de la classification. En 2004-2005, vingt-neuf activités d'apprentissage portant sur différents sujets ont été offertes partout au pays. Il s'agit de courtes séances d'information ciblées qui soutiennent l'éducation permanente dans la collectivité de la classification. L'Agence continuera d'offrir ce programme partout au Canada en 2005-2006.

Dans le but de mieux soutenir l'établissement d'un système moderne pour les services partagés à l'intention des conseillers en organisation et en classification, nous leur avons offert de nouveaux outils électroniques disponibles sur le Web. Depuis juin 2005, les ministères ont accès à une application Web qui vise à faciliter la rédaction normalisée des descriptions de travail dans l'ensemble de la fonction publique.

Par ailleurs, dans le contexte de l'annonce faite le 25 février 2004 relativement à la communication des décisions de reclassification, une application permettant de saisir les données sur la reclassification des postes a été conçue et implantée afin d'aider les ministères et les organismes à communiquer les mesures de reclassification sur leurs sites Web respectifs. Les premières données ont été rendues publiques le 29 octobre 2004. L'information est mise à jour sur une base trimestrielle.

Enfin, les activités liées au **contrôle du rendement et des coûts de la modernisation des normes de classification** sont demeurées prioritaires au cours de l'exercice 2004-2005. Un nouveau Cadre de surveillance de la classification avait été élaboré en 2003-2004 et mis à l'essai par la suite à Ressources naturelles Canada. Les essais ayant été positifs, le nouveau cadre pourra être utilisé pour la production de rapports sur le rendement au cours de l'exercice 2005-2006. Son adoption dans tous les ministères aidera l'Agence à s'acquitter efficacement de sa responsabilité d'assurer l'intégrité et l'efficacité du système de classification dans la fonction publique et renforcera la capacité des ministères et organismes de contrôler l'efficacité et les coûts de leur système de classification.

Par ailleurs, l'Agence a procédé à des examens horizontaux de certains groupes professionnels. Les rapports finals des études de relativité concernant les groupes Systèmes d'ordinateurs et Gestion financière réalisées en 2003 ont été transmis aux ministères le 13 août 2004 afin de les aider à exercer leurs pouvoirs délégués en matière de classification et à cerner les enjeux liés à la classification dans leur programme ministériel de surveillance active.

Les activités de surveillance réalisées en 2004-2005 ont aussi porté sur les petits ministères et organismes. Nous avons conçu et validé une méthode de surveillance et un outil d'évaluation des risques auprès de quatre petits organismes. De plus, l'Agence a affecté les ressources nécessaires à la fonction de surveillance, qu'elle a pleinement intégrée à l'organisation; elle a l'intention de contrôler un échantillon de ministères chaque année. Les rapports finals et la réponse ministérielle aux recommandations seront publiés sur le site Web de l'Agence.

Les travaux préliminaires visant à saisir les coûts fondamentaux des activités de modernisation des normes de classification sont terminés et d'autres travaux ont été entrepris pour élaborer un système plus exhaustif de surveillance des coûts. Les progrès à ce chapitre ont toutefois été plus lents que prévu en raison d'un changement de mandat, de la charge de travail accrue et des contraintes financières.

**Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

Dans l'avenir, nous poursuivrons la consolidation des assises établies au cours des deux dernières années. Comme prévu dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra l'examen et la mise à jour des normes de classification de différents groupes professionnels; l'amélioration et la mise à jour des politiques et lignes directrices au fur et à mesure que la réforme se réalisera; le renforcement de notre appui aux employés qui œuvrent dans le domaine de la classification, notamment par l'entremise de programmes et d'outils d'apprentissage de base; enfin, elle continuera d'exercer un contrôle rigoureux sur l'intégrité du système de classification et le coût de la modernisation des normes.

La modernisation de la classification est une entreprise complexe qui doit s'harmoniser avec les politiques de rémunération et cadrer parfaitement avec les objectifs et le calendrier de négociations collectives de l'employeur. Sa réussite exige la participation d'un grand nombre d'intervenants comme le Secrétariat, les ministères et organismes ainsi que les agents négociateurs.

Les progrès ont été lents, mais constants, parce qu'il nous fallait concilier les attentes et les intérêts des participants. La nature de la fonction publique est complexe, le nombre d'experts en classification est restreint et les participants doivent répartir judicieusement les ressources dont ils disposent entre la classification et leurs autres priorités. Dans un tel contexte, l'Agence se doit de collaborer avec les autres intervenants afin d'exploiter les possibilités et de déterminer la rapidité avec laquelle la modernisation de la classification s'effectuera au cours des prochaines années.

**3.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH**

**Contexte et engagements...**

Pour être en mesure d'offrir aux Canadiens des services efficaces et de grande qualité, les ministères et organismes doivent se doter d'effectifs productifs, intègres, capables de s'adapter, ayant assimilé les valeurs et l'éthique de la fonction publique, représentatifs de la population qu'ils servent et, finalement, dirigés efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

À cette fin, les ministères et organismes doivent être soutenus par des systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation couvrant tous les aspects de la gestion des RH, de la capacité d'embaucher la bonne personne au bon moment et au bon endroit, à celle d'assurer le respect constant des exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de mieux-être en milieu de travail. En effet, la bonne planification des RH joue un rôle fondamental dans l'intégration de la gestion des activités et de la gestion des personnes, et elle est essentielle pour comprendre les besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que les besoins de toute la fonction publique.

Cependant, comme l'a souligné la vérificatrice générale dans plusieurs rapports au cours des dernières années, la nécessité d'accroître considérablement les capacités est généralement admise. En effet, il n'a jamais été à ce point nécessaire de moderniser les systèmes de planification et de responsabilisation en matière de RH, surtout dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. La mise en œuvre de cette Loi fait bien ressortir l'importance de définir les besoins actuels et futurs, tant à l'échelle des organisations qu'à celle de la fonction publique. La Loi exige d'ailleurs qu'un rapport soit présenté chaque année au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique. Il est important de prévoir de nouvelles mesures de protection, de préciser les rôles et de renforcer la responsabilisation pour compenser la marge de manœuvre accrue qui est donnée aux gestionnaires aux termes de la LMFP. De la même façon, l'adoption de processus de dotation modernes et plus souples dans les organisations doit s'appuyer sur une planification judicieuse des RH intégrée à la planification opérationnelle.

Les plans et priorités établis pour relever ces défis en 2004-2005 sont les suivants :

#### **Plans et priorités pour 2004-2005**

#### **Calendrier**

- **La capacité ministérielle de planification des RH est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle**
  - Des approches systématiques et des outils sont mis en place au sein des ministères et organismes 2004–2005
  - La capacité de recherche de l'Agence est accrue pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique, à l'appui des priorités gouvernementales 2005–2006
  - Un Centre d'excellence en planification des RH est mis sur pied, et les ministères et organismes peuvent communiquer avec lui pour obtenir des conseils, de l'information à jour sur les outils de planification des RH, des pratiques exemplaires et/ou un soutien sur place 2005–2006
  - Un dépôt central de l'information est mis en place à l'échelle du gouvernement pour fournir des renseignements sur les RH à l'appui d'activités plus efficaces en matière de recherche, de politiques, de planification, de surveillance et de rapports à l'échelle de la fonction publique 2006–2007
  
- **Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place**
  - Des indicateurs du rendement de la gestion des RH sont élaborés pour appuyer la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes à l'échelle de la fonction publique et pour étoffer les rapports au Parlement 2004–2005
  - Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont mis en place au sein des ministères et organismes 2004–2005
  - Une approche axée sur les résultats touchant la responsabilisation des sous-ministres au titre de la gestion des RH est élaborée en accord avec le Cadre de responsabilisation de gestion 2004–2005
  - L'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique est rendue disponible au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante 2006–2007

**Principales réalisations...**

L'exercice 2004-2005 constitue un point tournant dans le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. De nouvelles bases sont actuellement établies, et les résultats deviennent manifestes pour les ministères et organismes.

L'exercice 2005-2006 sera la première année de l'intégration du cycle de planification des RH au cycle de planification opérationnelle.

Un Groupe de travail interministériel sur la planification des RH a été créé en novembre 2003. Avec l'appui de l'Agence, il a réalisé des recherches et tenu de vastes consultations partout au pays auprès de tous les intervenants, qu'il s'agisse des cadres hiérarchiques, des spécialistes des RH ou des planificateurs ministériels, dans le but de concevoir des outils souples pour la planification des RH et de définir les exigences et les priorités pour le rétablissement de capacités efficaces de planification des RH dans les ministères et les organismes.

Ces recherches et consultations ont débouché sur l'élaboration et la validation par les intervenants du calendrier et de la liste de contrôle intégrés de la planification des RH et de la planification opérationnelle que les organisations peuvent adapter ou adopter tels quels. Une *trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités* a été lancée en janvier 2005 et distribuée dans l'ensemble de la fonction publique. Au début de 2005, après le lancement, des séances d'information ont été présentées partout au pays afin de promouvoir cette trousse d'outils. Celle-ci fera l'objet d'activités de promotion sur une base régulière, entre autres, un suivi périodique auprès des utilisateurs et l'échange de leçons retenues et de pratiques prometteuses avec les intervenants.

L'Agence a entrepris, en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, l'élaboration d'un programme d'apprentissage complet sur la planification des RH. Ce programme s'inscrit dans les exigences liées à l'apprentissage de base pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à l'élaboration d'outils d'apprentissage et de formation et à la mise à jour d'un cours sur la planification des RH.

Comme prévu, l'Agence a aussi commencé à améliorer ses capacités de recherche et à établir un centre d'excellence. En améliorant ses capacités de recherche, l'Agence se dote d'un système perfectionné de recherche et d'analyse sur la gestion des RH lui permettant de produire des analyses annuelles du contexte des RH, des évaluations des besoins actuels et futurs en RH à l'échelle du système et dans les collectivités fonctionnelles, des analyses démographiques, des recensements et des sondages thématiques. L'un des objectifs clés consiste à se tenir au courant des innovations dans le domaine de la planification des RH et à fournir constamment aux ministères et aux organismes des renseignements sur les RH pertinents, fiables et à valeur ajoutée en temps voulu, ainsi que des outils, des pratiques prometteuses, des conseils et de l'aide. L'Agence a en outre constitué une équipe de gestion de portefeuille en vue d'adopter une stratégie unique, intégrée et cohérente pour appuyer les ministères et organismes dans les secteurs de la planification des RH, de la responsabilisation, de la production de rapports et de l'équité en emploi.

De plus, l'Agence a entrepris le projet du *passport de l'employé* afin de se donner les moyens de transférer de façon sécuritaire les dossiers électroniques des employés entre les ministères. Il s'agit d'un projet de base qui débouchera sur la création prévue pour 2006-2007, d'une base de données centralisée sur les employés de la fonction publique. Cette base de données, qui servira de dépôt de renseignements sur les RH, sera mise à la disposition de tous les ministères et organismes. Elle jouera un rôle essentiel dans la promotion de systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique.

Enfin, des progrès appréciables ont été réalisés en vue d'établir des **systèmes efficaces et intégrés de responsabilisation en matière de RH** dans la fonction publique à partir d'un modèle axé sur les résultats qui définit sept éléments clés. Des indicateurs de base ont été élaborés afin de faciliter la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes pour tous les ministères et organismes, y compris les organismes centraux. Le guide de mise en œuvre a été distribué à tous les ministères et organismes cet été.

Un lien sera établi entre ces mesures de rendement et toutes les politiques de RH en vue d'offrir des instruments plus clairs et axés sur les résultats. De plus, ces mesures seront utilisées pour préparer le premier rapport annuel au Parlement sur l'administration des responsabilités gouvernementales liées à la gestion des RH et pour réaliser l'examen législatif de la LMFP dans cinq ans. Elles ont pour but d'accroître la transparence et la responsabilisation quant au rendement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et de promouvoir l'amélioration continue dans ce domaine, afin d'améliorer les services aux Canadiens. L'obligation de préparer ce nouveau rapport annuel nous donne une excellente occasion de concevoir une approche plus intégrée pour la production de rapports, afin de diminuer le nombre de fois que les données sont demandées aux ministères et organismes. Le premier rapport sera déposé à l'automne 2006.

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

Le renforcement des capacités à l'échelle du gouvernement et des ministères demande du temps et il reste beaucoup de travail à faire.

Comme elle le soulignait dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, l'Agence s'appuiera sur les assises établies l'an dernier. Sa priorité est d'améliorer l'intégration des rapports demandés aux ministères et organismes, par exemple, les rapports sur l'équité en emploi et sur les langues officielles, et d'accroître la compatibilité des systèmes d'information et des données sur les RH.

Cependant, comme c'est le cas pour toute transformation importante touchant l'ensemble des ministères et organismes, il sera aussi difficile de soutenir le changement que de l'amorcer. L'engagement continu de la haute direction et des investissements permanents dans les ressources humaines et les systèmes seront des facteurs clés de réussite. L'importance des changements possibles dans la prestation des services internes et les répercussions des décisions de l'examen des dépenses sur les priorités ministérielles ajouteront à la complexité générale de la réalisation des priorités indiquées ci-dessus.

## 3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour des deux résultats clés suivants :

- Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership
- Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
<b>Ressources financières</b> (en milliers de dollars)	51 316 \$	51 356 \$	<b>49 958 \$</b>
<b>Ressources humaines</b> (en équivalents temps plein)	171	S/O	<b>163</b>

### 3.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership...

#### *Contexte et engagements...*

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de succès dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique.

Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont toutefois démontré le besoin d'améliorer notre façon de recruter, perfectionner, soutenir et récompenser nos gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres de la fonction publique doivent posséder des connaissances et des habiletés plus variées que jamais auparavant; ils doivent pouvoir s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement et assurer le déroulement des activités courantes, ainsi que susciter un climat de confiance, en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes d'éthique les plus élevées.

Ces exigences sont essentielles dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. En vertu de cette loi, les gestionnaires assumeront une plus grande responsabilité; ils devront, par conséquent, rendre compte de leurs décisions en matière de gestion. Il est donc essentiel qu'ils comprennent clairement leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Tandis que les ministères et organismes ont la responsabilité du perfectionnement en leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence – par l'entremise de son Réseau du leadership – qu'il incombe de former et d'appuyer les gestionnaires dans une perspective pangouvernementale. Pour ce faire, l'Agence doit adopter une stratégie intégrée qui favorise la présence d'un « continuum de leadership » dans la fonction publique fédérale, du superviseur de

premier niveau à l'administrateur général. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership sont regroupés sous la responsabilité de l'Agence, qui possède maintenant la capacité organisationnelle et le savoir-faire nécessaires pour gérer tous ces programmes de façon plus intégrée et cohérente.

De plus, l'Agence soutient et surveille la gestion globale de la collectivité des sous-ministres adjoints du point de vue de l'organisation et de l'élaboration de la politique de classification du Groupe de la direction, ainsi que de la classification de tous les postes EX-04 et EX-05. À partir de 2004-2005, elle a également commencé à surveiller la classification des EX-01 à EX-03, parallèlement à la surveillance de la classification d'autres groupes, elle aussi assurée par l'Agence. Elle est aussi le centre d'expertise pour ce qui est des politiques liées à la rémunération des cadres, aux avantages sociaux, au rendement et aux conditions de travail. Enfin, elle offre orientation et conseils au sujet du Programme de gestion du rendement pour le Groupe de la direction et en surveille la mise en œuvre dans plus de 70 ministères et organismes de la fonction publique.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

<b>Plans et priorités pour 2004-2005</b>	<b>Calendrier</b>
<b>• L'apprentissage de base, incluant l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH est établi</b> (les normes de connaissances minimales pour les employés et les cadres à tous les échelons sont indiquées)	2004-2005
○ Le cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005-2007
<b>• Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et reliées aux responsabilités en matière de gestion</b>	2004-2005
<b>• Le Programme de gestion du rendement des cadres supérieurs est examiné et des recommandations sont transmises au CT</b>	2004-2005
<b>• Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH</b>	2004-2005
○ Des programmes de perfectionnement en leadership sont intégrés et mis en œuvre	2005-2007
<b>• Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place</b>	2004-2005

***Principales réalisations...***

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'une des priorités clés de l'Agence en matière de leadership en 2004-2005 a été de se concentrer sur la simplification et l'amélioration des exigences au titre de l'apprentissage de base et des compétences pour les dirigeants, notamment de définir plus clairement les compétences et la formation nécessaires en mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources humaines et financières et sur les valeurs et l'éthique.

Des progrès importants ont été accomplis en 2004-2005 à ce chapitre, et la réalisation des plans est avancée.

Premièrement, une **stratégie sur la formation obligatoire**, dans le contexte global d'un cadre stratégique d'apprentissage, a été mise au point par le Secrétariat, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Cette stratégie se fonde sur trois piliers : des activités d'orientation pour tous les nouveaux employés, afin de les aider à comprendre les rôles et les valeurs de la fonction publique fédérale; le perfectionnement professionnel et/ou la certification des spécialistes fonctionnels, dont les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions et de la gestion du matériel et des biens immobiliers; et enfin, une formation pour les gestionnaires à tous les niveaux afin d'améliorer leurs compétences en gestion et de consolider leurs connaissances de base sur les responsabilités juridiques, en particulier celles qui sont liées à la gestion financière, à la gestion des RH et aux valeurs et à l'éthique. La mise en œuvre de cette stratégie débutera en 2006-2007.

De plus, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances sur la gestion et la responsabilisation dans la fonction publique du Canada ont été élaborés et validés au moyen de consultations régionales, lesquels seront publiés en 2005. Le recueil est essentiel pour définir les éléments obligatoires de la gestion financière et de la gestion des RH. Ces travaux seront terminés en 2005-2006.

En ce qui a trait à l'**examen des compétences en leadership**, un modèle fondé sur la recherche universitaire, les pratiques exemplaires et les leçons retenues dans le secteur privé et le secteur public a été élaboré et adopté. Les comportements attendus pour chaque niveau du continuum de leadership (des sous-ministres aux superviseurs) ont été définis et un profil révisé des compétences en leadership relié au Cadre de responsabilisation de gestion a été créé. Les compétences ont été mises à jour et simplifiées, et leur nombre est passé de 14 à 4. Le nouveau profil sera instauré dans l'ensemble de la fonction publique au cours de la prochaine année.

Une autre réalisation importante en 2004-2005 a été l'achèvement de l'**examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs**. Cet examen a débouché sur des modifications visant à accroître la rigueur du système, simplifier le programme, communiquer plus clairement son but et donner plus de latitude aux ministères et organismes pour répondre à des besoins particuliers. Une distinction sera faite entre la rémunération au rendement des cadres supérieurs dont le rendement dépasse clairement les attentes et qui reçoivent une « prime », et celui des cadres supérieurs qui répondent simplement aux attentes. L'Agence a officiellement annoncé les changements en mars 2005.

Comme prévu, de vastes consultations sur l'**harmonisation des programmes de perfectionnement ministériels** ont été menées auprès d'un grand nombre d'intervenants. À la suite de ces consultations, une nouvelle vision et un cadre préliminaire pour l'harmonisation et l'intégration éventuelle des différents volets de ces programmes ont été établis et communiqués aux intervenants clés. Le cadre a été approuvé et l'intégration de ces programmes est actuellement réalisée dans un continuum de leadership allant des superviseurs de premier niveau jusqu'aux administrateurs généraux. Dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la

collectivité de la gestion financière, le PSG et le CAP ont amorcé des projets pilotes visant à identifier et à recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou à des postes de cadres supérieurs dans la collectivité de la gestion financière. On a aussi modifié l'orientation des programmes afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins des ministères et des collectivités fonctionnelles. Comme prévu, les programmes harmonisés seront mis en œuvre progressivement cette année et l'année prochaine.

Par ailleurs, dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris pour identifier et/ou recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou des postes de cadres supérieurs dans cette collectivité. Des projets pilotes analogues sont envisagés pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification.

Enfin, pour donner suite à l'engagement de resserrer, en 2004-2005, les mécanismes de contrôle qui régissent la classification des postes de cadres supérieurs, l'Agence a présenté un programme structuré de surveillance continue pour la classification de tous les postes de niveaux EX-01 à EX-03 (les ministres du Conseil du Trésor continuent d'examiner et d'approuver les postes de niveaux EX-04 et EX-05). Dans le cadre de cette activité désormais permanente, l'Agence surveillera jusqu'à 80 postes EX dans les petits organismes en plus de surveiller des postes n'appartenant pas à la catégorie EX. L'Agence a également mis à jour le plan d'évaluation des postes à l'aide de nouveaux critères qui tiennent compte de la relativité actuelle des postes EX dans la fonction publique, dans le but de protéger en permanence l'intégrité du système dans son ensemble.

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

Afin de s'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intègre, il faut un engagement continu et des rajustements qui nécessitent la participation de tous nos partenaires et celle des fonctionnaires de niveaux supérieurs.

Dans l'avenir, comme le précisait son *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra la mise en œuvre de la stratégie établie l'an dernier. Elle se concentrera sur la rationalisation et l'amélioration des compétences et de l'apprentissage requis pour les cadres supérieurs; elle surveillera la classification des postes de direction; elle intégrera et modernisera les programmes de perfectionnement en leadership; elle mettra au point un cadre de gestion des ressources humaines pour la collectivité des EX; elle passera en revue les conditions d'emploi de la collectivité des EX; elle examinera la façon dont la collectivité des SMA est gérée; et enfin, elle se servira des capacités qui existent dans son organisation afin de jouer un rôle plus proactif dans la planification des ressources humaines pour l'effectif de la direction de la fonction publique.

### 3.2.2 Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique...

#### *Contexte et engagements...*

Le cadre de gestion intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reflète explicitement l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En fait, une solide culture basée sur les valeurs et l'éthique est cruciale pour la fonction publique et essentielle pour le maintien de la confiance du public dans son gouvernement.

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture vigoureuse ancrée dans les valeurs et l'éthique. En particulier, par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, elle veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion du rendement. Ce faisant, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration de politiques et les conseils en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique, y compris les politiques et stratégies liées au mieux-être en milieu de travail, élabore et diffuse les pratiques exemplaires, outils et programmes de formation, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats et surveille le rendement des ministères et des organismes.

À mesure que s'intensifient les attentes et les pressions en faveur d'une fonction publique plus transparente et responsable, le rôle du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique est plus important que jamais. En particulier, le Bureau s'efforce activement d'accroître la sensibilisation et la compréhension des employés à l'égard du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, y compris les politiques connexes comme la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. De plus, il aide le gouvernement à élaborer le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, actuellement à l'étude au Parlement.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du Code, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique</li><li>○ Des outils d'apprentissage et de communication à l'intention des employés et des gestionnaires sont mis en place dans les ministères et organismes</li><li>○ Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités</li></ul></li></ul>	2004–2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique, ainsi qu'un cycle d'évaluation et de mesure, sont mis en œuvre</li><li>○ Les politiques sur les valeurs et l'éthique, et les services de conseils stratégiques sont améliorés</li><li>○ Des protocoles normalisés pour la gestion des cas sont établis</li></ul></li></ul>	2005–2006 2004–2005 2004–2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie</b></li></ul>	2004–2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ La création d'un nouveau régime est soutenue et des politiques et des instruments sont mis à jour</li><li>○ Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont diffusés et intégrés aux pratiques de gestion</li></ul></li></ul>	2004–2005 2005–2006

**Principales réalisations...**

Créé en novembre 2003, le Bureau des valeurs et de l'éthique a vécu une période d'organisation et de croissance en 2004-2005. Le Bureau a quand même réalisé des progrès importants dans l'exécution de ses responsabilités clés.

En effet, à la suite de la distribution du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* à plus de 160 000 fonctionnaires à l'automne 2003, **une grande série d'activités et d'outils de sensibilisation et d'apprentissage a été mise en œuvre en 2004-2005 :**

- Un nouveau site Web mis à jour a été lancé (<http://www.hrma-agrh.gc.ca/ove-bve/>). Ce site comprend, entre autres, une section élargie de conseils sur l'interprétation des politiques.

- Un guide sur l'organisation et l'animation d'ateliers élaboré en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada a été mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web. Cet outil a pour but de les aider à organiser des séances d'information pour aider les fonctionnaires à mieux comprendre le contenu du *Code de valeurs et d'éthique*, comment il s'applique à des cas particuliers, comment il peut être appliqué dans le contexte de leur travail, ses répercussions sur eux ainsi que les rôles, responsabilités et possibilités de règlement qui existent en rapport avec ce Code.
- D'autres produits de communication (une série de vidéos sur l'apprentissage appliqué, des brochures, des fiches aide-mémoire, etc.) relativement au *Code de valeurs et d'éthique* et aux politiques sur la lutte au harcèlement et sur la divulgation interne ont été conçus et distribués aux ministères et organismes.
- Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a participé à un grand nombre d'activités organisées partout au pays dans le but d'améliorer la sensibilisation et la compréhension du Code et des politiques de RH fondées sur les valeurs dans certains groupes clés d'employés et de gestionnaires.
- Une trousse de bienvenue a été distribuée aux cadres supérieurs responsables des valeurs et de l'éthique (dans chaque ministère, les personnes chargées d'aider les fonctionnaires à résoudre les problèmes découlant de l'application du Code) pour leur faire connaître leurs rôles et responsabilités, leur fournir des ressources d'appoint et les aider à donner des conseils judicieux aux employés.

L'Agence a réalisé des progrès importants dans un autre secteur de responsabilité, celui d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs **obligations** à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Le Bureau a notamment préparé une ébauche de la carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement dans ce domaine. Les consultations sur cette carte routière ont commencé en 2004-2005 et se poursuivront en 2005-2006. En même temps, une stratégie de liaison ministérielle a été conçue et mise en application pour définir les principaux secteurs à risque et trouver des pratiques exemplaires. La stratégie de liaison est utilisée pour amener les ministères et organismes à améliorer leur rendement et à mettre en œuvre des plans d'amélioration en matière de valeurs et d'éthique dans leur organisation. De plus, le Bureau a participé à l'évaluation annuelle du rendement d'environ 50 ministères et organismes par rapport à la section du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique.

En 2004-2005, l'Agence a constaté qu'un nombre croissant de fonctionnaires ministériels lui demandaient de les aider à interpréter et à mettre en application les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Dans le but d'assurer la cohérence et la qualité des conseils qu'il donne, le Bureau a rédigé un protocole normalisé de gestion des cas. Il a organisé des réunions de « gestion des cas » toutes les deux semaines et a constitué une base de données des demandes de consultation en guise d'outil de référence pour améliorer l'uniformité et la qualité des conseils qu'il donne et pour cerner et suivre les tendances dans les sujets sur lesquels portent les demandes de conseils.

En plus d'améliorer la qualité de ses services de consultation sur les politiques, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a amorcé un certain nombre de projets en 2004-2005 pour aider le Conseil du Trésor à améliorer ses politiques et programmes liés aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a notamment mené les activités suivantes :

- elle a entrepris un examen du système de gestion des cas de harcèlement, notamment de la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*;
- elle a dirigé un projet pilote conjoint visant à définir les éléments clés d'une approche axée sur les résultats pour améliorer le mieux-être en milieu de travail dans les organismes du secteur public;
- elle a évalué le besoin d'apporter des modifications à la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*.

Afin d'orienter convenablement l'ensemble du programme de gestion en matière de valeurs et d'éthique, un conseil consultatif interministériel a été mis sur pied en 2004-2005 et occupera une place importante dans l'élaboration d'une nouvelle **infrastructure de gouvernance** pour les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Le conseil consultatif exerce un leadership stratégique et une surveillance sur l'élaboration et la mise en œuvre du programme des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique du Canada. Des réunions trimestrielles pour les cadres supérieurs responsables du *Code de valeurs et d'éthique* ont aussi été instituées pour favoriser leur perfectionnement professionnel et promouvoir une approche commune sur la prestation de conseils et la gestion en matière de valeurs et d'éthique à l'échelle de l'administration fédérale.

Enfin, l'une des principales réalisations de l'Agence en 2004-2005 a été d'aider le gouvernement à élaborer le **projet de loi C-11, la Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs**. Le projet de loi C-11 définit les mécanismes de divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, y compris les sociétés d'État, et les mesures visant à protéger les fonctionnaires dénonciateurs, tout en garantissant le traitement équitable de ceux qui font l'objet d'allégations. Ce projet de loi a été initialement présenté en tant que projet de loi C-25 en mars 2004. Après les élections, le Bureau a aidé le gouvernement à l'examiner, à le réviser et à le présenter à nouveau en tant que projet de loi C-11. Des modifications importantes ont été apportées au projet de loi afin de prendre en compte les principales préoccupations formulées lors de l'examen parlementaire initial. Ces modifications ont notamment consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions touchant la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés sur l'élaboration d'un nouveau code de conduite pour le secteur public fédéral. Bien que l'Agence ait indiqué initialement que les politiques et les instruments découlant du projet de loi C-11 seraient mis à jour à la fin de 2004-2005, l'échéance a dû être reportée en attendant l'approbation finale du projet de loi par le Parlement.

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

Les changements à apporter au cadre législatif et stratégique qui soutient les valeurs et l'éthique dans la fonction publique pourraient être reportés ou modifiés sensiblement en fonction du processus parlementaire et des résultats d'examens majeurs comme celui de la Commission d'enquête sur le programme des commandites et les activités publicitaires.

Dans l'avenir, comme le mentionnait le *Rapport sur les plans et les priorités pour 2005-2006* de l'Agence, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique continuera de bâtir sur les assises établies l'an dernier. Entre autres, il veillera à ce que la fonction publique dans son ensemble, et chacune de ses organisations, consolident l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; il fera en sorte que les employés comprennent et assimilent mieux les valeurs et l'éthique de la fonction publique; et il élaborera une carte routière axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique. En même temps, un suivi continu sera accordé en vue d'améliorer ou d'instaurer de nouveaux instruments de politique et d'achever l'élaboration du nouveau régime de divulgation des actes répréhensibles en milieu de travail.

### 3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 sont articulés autour des deux résultats clés suivants :

- **Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi**
- **Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
<b>Ressources financières</b> (en milliers de dollars)	15 353 \$	15 055 \$	<b>14 951 \$</b>
<b>Ressources humaines</b> (en équivalents temps plein)	90	S/O	<b>110</b>

#### 3.3.1 Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...

##### *Contexte et engagements...*

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète fidèlement la diversité ethnique et culturelle du Canada. À cet effet, *la Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique du Canada, le principal employeur au pays, offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. De plus, la fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les membres de ces groupes désignés ainsi que l'ensemble des employés auront la possibilité d'offrir d'excellents services aux Canadiens. L'objectif global consiste à éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement de ces groupes désignés et à appliquer des mesures positives afin d'accroître leur représentation et leur participation au sein de l'effectif.

De concert avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'Agence a pour principale responsabilité de soutenir l'application de la Loi et l'intégration de ses principes et objectifs à

tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, la Direction générale de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité de l'Agence élabore des politiques, des directives et des lignes directrices en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et les priorités du programme, aide les ministères et les organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils sur la Loi et d'autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et des organismes et communique au Parlement les progrès réalisés par l'entremise de rapports annuels.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La fonction publique est représentative et inclusive</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ La <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> inclut des dispositions qui visent à s'assurer que l'employeur s'acquitte toujours de son obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes désignés 2004-2007</li><li>○ Une aide permanente est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du plan d'action <i>Faire place au changement</i>, en particulier pour l'entrée dans le Groupe de la direction et les groupes de relève de la direction 2004-2007</li><li>○ Des améliorations sont apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée 2004-2005</li><li>○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats sont élaborés et mis en œuvre 2004-2005</li><li>○ La LMFP et des initiatives de modernisation des RH non régies par une loi, y compris des systèmes de planification et de responsabilisation connexes et les politiques de dotation dictées par la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>, sont intégrées à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> pour assurer le respect des exigences lors de l'application de la nouvelle définition de « mérite » 2004-2005</li></ul></li><li>• <b>Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Des systèmes améliorés de surveillance, de vérification et de rapport sont établis afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, notamment les progrès accomplis concernant la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et les objectifs de <i>Faire place au changement</i> 2004-2005</li></ul></li></ul>	

**Principales réalisations...**

Comme le soulignait le dernier *Rapport annuel sur l'équité en emploi pour 2003-2004*, des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de l'équité en emploi dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996.

Depuis le premier rapport annuel au Parlement, il y a un peu plus de dix ans, les statistiques montrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée - surtout celle des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité dans la population active canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant à une **minorité visible**. Les données sur la représentation montrent que les progrès se sont poursuivis en 2004-2005 et que près des trois-quarts de notre objectif a été atteint quant à la disponibilité au sein de la population active. Cependant, les taux de recrutement sont inférieurs à l'objectif repère de 1-sur-5 énoncé dans le Plan d'action *Faire place au changement* - une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles. Devant ces difficultés persistantes, une évaluation préliminaire de *Faire place au changement* a été achevée en juin 2004, et une stratégie sur les orientations futures de *Faire place au changement* est en voie d'élaboration.

En 2004-2005, l'Agence a entrepris une série d'initiatives ciblées visant à accélérer la réalisation des engagements en matière d'équité en emploi. En collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence a dirigé des séances d'engagement avec des employés appartenant à des minorités visibles et des employés autochtones en vue de mettre au point une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme.

Des fonds ont été alloués par l'entremise du Fonds de l'équité en emploi pour aider les ministères et organismes à réaliser des projets s'adressant particulièrement aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. Ces fonds ont été utilisés pour relever les défis communs auxquels font face les ministères et organismes, promouvoir l'atteinte des objectifs d'équité en emploi dans tout le système et, de façon générale, réaliser l'objectif d'obtenir une fonction publique plus représentative et inclusive.

De plus, tandis que l'Agence s'emploie à **rebâtir les capacités de planification des RH dans la fonction publique**, elle a adopté des mesures pour s'assurer que l'équité en emploi est intégrée systématiquement dans l'analyse démographique et l'évaluation des besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que ceux de l'ensemble de la fonction publique.

En ce qui a trait à **l'amélioration des politiques**, des collectivités et des intervenants de la fonction publique participent à la consultation sur la révision de la *Politique sur l'équité en emploi* et de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées*. Ces deux politiques sont actuellement mises à jour en tenant compte de la rétroaction obtenue pendant les consultations en cours. L'objectif est de concevoir des politiques plus claires, plus intégrées et axées sur les résultats. Dans la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, l'« obligation » s'étendra aux quatre groupes désignés ainsi qu'aux groupes protégés aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'Agence fournit sur une base permanente aux ministères, aux gestionnaires et aux employés des conseils et de l'orientation sur les obligations en matière d'équité en emploi, ainsi que sur la Politique sur l'équité en emploi et la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Enfin, en ce qui concerne l'objectif de **rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens**, l'Agence contrôle sur une base permanente les progrès réalisés, les résultats obtenus par les ministères et les organismes, et les difficultés que ces derniers ont dû surmonter pour s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière*

*d'emploi*. Ce programme de surveillance active englobe l'analyse ministérielle des groupes désignés, les renseignements fournis par la direction du portefeuille, y compris les visites ministérielles, et des activités de liaison avec les collectivités et les réseaux. Cette surveillance permet à l'Agence de répondre aux nouveaux besoins et de continuer d'aider les ministères et les organismes à intégrer les exigences relatives à l'équité en emploi à la planification des ressources humaines et à la planification opérationnelle.

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

S'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la population active au Canada représente un véritable défi, mais offre aussi une excellente occasion de faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de l'équité en emploi.

Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la population active du pays. Pour réussir à réaliser et à maintenir les engagements en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, des changements au niveau de la culture, des mentalités, des comportements et des pratiques sont nécessaires. Un tel programme exige à long terme des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés comme ceux qui sont déployés dans le cadre de *Faire place au changement*.

**3.3.2 Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles**

***Contexte et engagements...***

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie de suivre en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne - énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* - témoigne de nos valeurs fondamentales et de notre désir sincère de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour assurer le respect de ces engagements, l'Agence - par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles - élabore et coordonne les politiques et programmes du gouvernement fédéral concernant le service au public, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. L'Agence surveille le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes, et elle prépare à ce sujet un rapport annuel à l'intention du Parlement.

De plus, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la composante Fonction publique exemplaire du Plan d'action des langues officielles, un plan quinquennal annoncé par le Premier ministre en mars 2003, pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce plan d'action, l'Agence gère aussi le Programme d'innovation des langues

officielles afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 196 institutions assujetties à la loi.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

**Plans et priorités pour 2004-2005**

**Calendrier**

- **Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés**
  - Des systèmes renforcés de surveillance et de rapport qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation 2004–2005
  - Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés 2004–2005
  - Une aide permanente est offerte aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités et que la prestation de services bilingues aux Canadiens, est améliorée en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture 2004–2007
- **Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place**
  - Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés 2004–2005
  - Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture 2004–2007
- **Des cibles sont atteintes pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail** 2004–2007

**Principales réalisations...**

Dans la foulée du Plan d'action des langues officielles, de nouvelles mesures ont été prises afin de renouveler le Programme des langues officielles. Décrite dans le récent *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et, comme on le verra ci-dessous, nous avons réalisé des progrès dans chacun des secteurs prioritaires définis l'an dernier.

Nos progrès ont été particulièrement importants au titre du **renforcement des systèmes de surveillance et de responsabilisation dans le domaine des langues officielles**. En 2004, nous avons adopté une nouvelle approche pour optimiser nos activités de surveillance et de vérification. Cette approche prévoit un nouveau cycle et un nouveau système pour évaluer le rendement linguistique global des institutions, de manière à ce que les résultats soient plus

conformes à la réalité. L'approche sera plus stratégique, car elle ciblera les cas problèmes et les questions d'actualité. De plus, les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus probants et enrichiront notre contribution au cadre de responsabilisation annoncé dans le plan d'action. Cette nouvelle approche prévoit également la conception d'un tableau de bord de la gestion des langues officielles afin de tracer un portrait clair de la situation dans chaque institution. Le tableau de bord serait constitué de données quantitatives et qualitatives et de renseignements sur les vérifications et les questions générales définies dans le cadre des activités de surveillance. Un projet pilote est en cours.

En ce qui a trait aux engagements relatifs à **l'élaboration d'instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en matière de langues officielles**, plusieurs initiatives clés ont été amorcées ou mises en œuvre en 2004-2005.

En effet, l'Agence a entrepris en 2003, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, un examen de ses politiques en matière de langues officielles dans le but de les mettre à jour, d'en diminuer le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter à la publication sur le Web et d'ajouter des indicateurs de rendement.

L'examen des politiques se déroule bien. La première phase a porté sur la langue de travail, l'identification linguistique des postes, la dotation des postes bilingues, la formation linguistique et le maintien de l'acquis, ainsi que sur la participation équitable des deux communautés de langues officielles dans la fonction publique fédérale. Ces politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004.

En 2004-2005, à la lumière des nouveaux instruments de politique en matière de langue de travail et de gestion des RH, nous avons examiné les instruments de politique liés à l'utilisation des langues officielles pour les communications avec le public et la prestation des services, ainsi qu'à l'utilisation des sites Web et aux communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, énoncent les obligations linguistiques imposées aux institutions fédérales dans le domaine des communications pour faire en sorte que les citoyens soient servis dans la langue officielle de leur choix. Elles visent également l'instauration d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles par les employés qui travaillent dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. La Direction des langues officielles a consulté plusieurs intervenants dans le cadre de cet examen, notamment les comités linguistiques des conseils fédéraux, la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada et le Quebec Community Groups Network.

Par ailleurs, en guise d'appui additionnel aux institutions qui doivent offrir des services bilingues aux Canadiens, un outil d'évaluation a été publié sur le Web afin d'aider les gestionnaires à déterminer le nombre minimum d'employés dont ils ont besoin pour offrir des services dans la langue officielle choisie par leurs clients, compte tenu de la situation particulière de l'institution. De plus, un sondage électronique a été conçu pour aider les institutions à mesurer la satisfaction de leurs clients internes. Ce sondage a un volet traitant des langues officielles et peut être adapté aux besoins d'une institution. Il sera mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web en 2005-2006.

En même temps, 14 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008) ont été affectés au Programme d'innovation pour les langues officielles, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, afin d'**aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités**. Ces fonds seront utilisés pour mettre en œuvre des projets pilotes novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles au titre des services au public, de la langue de travail ou de l'établissement d'une fonction publique représentative. Les réactions des institutions et des conseils régionaux ont été positives et le Programme d'innovation a connu un grand succès. En 2003-2004, 800 000 dollars ont été affectés à 18 projets et, en 2004-2005, les fonds alloués à 25 autres projets approuvés ont totalisé 1,8 million de dollars. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a commencé en décembre 2004 et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, totalisant 2,8 millions de dollars. On s'attend à ce qu'un financement annuel de 3,8 millions de dollars soit alloué pour la quatrième et la cinquième année.

En ce qui concerne l'**accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction**, le *Plan d'action des langues officielles* a consacré 2 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008), soit 400 000 dollars par année, à des activités visant à recruter des candidats bilingues dans la fonction publique fédérale. En 2003, l'Agence et la Commission de la fonction publique du Canada ont signé un protocole d'entente et élaboré un plan d'action quinquennal qui prévoit des activités de planification, ainsi que le soutien aux organisations, l'amélioration du site Web de la Commission de la fonction publique du Canada, des partenariats avec des établissements d'enseignement aux niveaux secondaire et universitaire afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, des journées d'accueil s'adressant à des groupes ciblés, la sensibilisation des gestionnaires et des spécialistes des RH et, enfin, la promotion des possibilités de carrière dans la fonction publique. Par ailleurs, le Conseil fédéral du Québec a obtenu par l'entremise du Programme d'innovation des fonds pour lancer son projet intitulé *La dualité linguistique, une affaire de cœur et de raison*. Ce projet prévoit l'élaboration d'une stratégie pour améliorer le recrutement d'anglophones dans la fonction publique fédérale au Québec.

Au chapitre des progrès réalisés dans ce domaine en 2004-2005, il convient aussi de mentionner la création d'un DVD qui montre ce que cela signifie d'être bilingue dans la fonction publique. Cet outil de communication a été très bien reçu par les utilisateurs oeuvrant dans le domaine des RH et par les clients. De plus, des partenariats ont été établis avec des établissements d'enseignement aux niveaux secondaire et universitaire afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, et des journées d'accueil s'adressant à des groupes ciblés sont prévues.

Enfin, l'Agence tient des réunions périodiques avec les réseaux de langues officielles (les champions des ministères et les gestionnaires responsables des langues officielles) dans le but de promouvoir le Programme des langues officielles, d'aider les institutions à se tenir au courant des priorités et des pratiques exemplaires, et de faire en sorte que les langues officielles fassent partie intégrante des processus décisionnels et de la prestation des services. L'Agence consulte régulièrement ces groupes (l'examen des politiques en est un bon exemple). Les membres des deux réseaux communiquent cette information à leurs organisations respectives. L'an dernier, le réseau ministériel des gestionnaires responsables des langues officielles a invité les membres du réseau des gestionnaires des RH à sa séance de réflexion annuelle dans le cadre d'une initiative d'intégration des réseaux axée sur le changement culturel.

***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

Pour que la fonction publique soit et reste exemplaire sur le plan des langues officielles, il faut que les employés témoignent d'un grand respect pour la dualité linguistique dans leurs activités quotidiennes, que ce soit dans leurs relations avec leurs collègues ou avec les Canadiens. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés. En effet, malgré les progrès significatifs enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et les obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences juridiques et stratégiques à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique. Le nombre de cadres et de membres des groupes de relève de la direction qui sont bilingues doit augmenter; de même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions sont bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques de travailler dans la langue officielle de leur choix. Ainsi, il faut renforcer le message selon lequel le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs de respect et d'inclusion, si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, les points de service à guichet unique et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

### **3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé**

***Contexte et engagements...***

Comme il a été expliqué dans l'introduction, la création de l'Agence repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des RH dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la LMFP. Par contre, la réussite d'une initiative de modernisation d'une telle envergure nécessite avant tout un changement culturel qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un nouveau type de rapports avec les syndicats et d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux cadres hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux. Il s'agit d'une nouvelle façon de fonctionner et d'un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et tous ses partenaires.

En effet, on a toujours décrit la surveillance exercée par les organismes centraux comme étant axée sur les règles et sur l'application des politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi ni celle de l'Agence. Au contraire, l'Agence doit donner aux ministères et aux organismes les moyens d'atteindre les nouvelles normes en matière de gestion des RH, tout en agissant comme un organisme de contrôle, en administrant des systèmes de surveillance et de rapports conçus pour appuyer et faciliter la responsabilisation et la transparence de la gestion des RH, dans un esprit d'amélioration constante du programme.

Dans ce contexte, la nouvelle Agence, à titre d'organisme central, doit servir de modèle tant à l'externe, qu'à l'interne. L'Agence doit donner l'exemple et être un agent de changement. Elle doit se doter d'une organisation abordable, très efficace et responsable, travailler efficacement avec ses partenaires, habiliter les ministères et les organismes, faire preuve d'un leadership novateur et responsable, et préconiser la simplicité et la clarté. Enfin, et ce qui est aussi important, elle doit démontrer les bénéfices de la LMFP dans sa propre organisation et concrétiser la vision, les objectifs et les principes liés à la gestion moderne des RH en adoptant une approche plus globale intégrant les disciplines, les programmes et les services.

En d'autres termes, l'Agence doit prêcher par l'exemple et illustrer les principes de la modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Elle doit en outre utiliser cette expérience pour apprendre à travailler de façon plus efficace et efficiente avec tous ses partenaires.

**Principales réalisations...**

L'exercice 2004-2005 est la première année complète de fonctionnement de l'Agence depuis sa création en décembre 2003. Des progrès importants ont été réalisés pour ce qui est de l'établissement de la nouvelle organisation.

Depuis le début, tous les employés participent régulièrement à des assemblées générales, à des séances de réflexion et à des groupes de travail sur la transition qui ont pour but de favoriser l'échange de points de vue et de préoccupations et de faciliter la participation directe et l'engagement dans l'édification et le développement de la nouvelle organisation. Les bases de la mission, de la vision, des principes de gestion et de la structure organisationnelle ont été jetées au cours des premiers mois, y compris la préparation du premier *Rapport sur les plans et les priorités pour 2004-2005* et la conception de la nouvelle structure de gestion, de ressources et de résultats, laquelle énonce les activités, les programmes, les ressources et les résultats prévus de l'Agence et les harmonise avec le résultat stratégique et les priorités clés qui en découlent.

Des efforts constants ont été déployés tout au long de l'exercice 2004-2005 afin d'obtenir l'engagement des employés de l'Agence et de les appuyer pendant la période de transition. L'Agence a réalisé un grand sondage sur le mieux-être en milieu de travail afin de trouver de bonnes perspectives de recherche essentielle sur les moteurs du mieux-être en milieu de travail et lui permettre d'adopter des approches axées sur les résultats pour les améliorations organisationnelles. Les résultats du sondage seront disponibles à l'automne 2005. Elle a également mis sur pied une équipe de gestion du changement et de l'amélioration organisationnelle pour aider chacune de ses directions à appliquer les changements, tant à l'interne qu'à l'externe.

Dans le but d'assurer l'efficacité et la rentabilité des services ministériels, l'Agence a conclu un accord de service avec le ministère des Finances du Canada et le Secrétariat. Cet accord prévoit le partage de systèmes et de services ministériels communs et répond à des besoins particuliers liés à la comptabilité, aux locaux, à la sécurité, à la technologie de l'information et à la gestion des RH. Par ailleurs, l'Agence a continué d'affermir son savoir-faire relatif aux fonctions stratégiques comme les communications, la gestion financière, la vérification interne, la planification stratégique et la gestion des RH.

L'Agence a accordé une importance particulière à l'application des principes de la LMFP et à l'adoption de nouvelles normes et de nouveaux mécanismes pour diriger, gérer et former ses ressources humaines de façon intégrée, tant horizontalement que verticalement.

Pour réaliser cette intégration en tenant compte du fait que la gestion des RH, qui est une responsabilité de la direction, exige néanmoins la participation de tous les employés, de leurs représentants et des fournisseurs de services (p.ex., les conseillers en RH), l'Agence a créé un Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) chargé de fournir une orientation stratégique et des conseils sur la gestion des RH au sein de l'organisation et de cerner les possibilités de mieux intégrer les plans et les besoins liés aux activités, aux opérations, à la gestion financière et à la gestion des RH.

Tous les membres de l'équipe de la direction et les fournisseurs de services de RH siègent au CGRH, qui est régulièrement informé des progrès réalisés dans toutes les disciplines, particulièrement l'équité en emploi, les langues officielles et le renouvellement de l'effectif. À cet égard, l'effectif de l'Agence atteint ou dépasse l'objectif lié à la disponibilité au sein de la population active pour presque tous les groupes désignés. De plus, 98 pour 100 des employés de l'Agence satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. L'équipe de la direction est tenue responsable de l'équité en emploi et des langues officielles par l'entremise de la gestion du rendement et de la rémunération.

En outre, le CGRH utilise les données qu'il obtient de différentes sources pour corriger le tir au besoin et pour infléchir les décisions concernant la dotation et le recrutement. Ainsi, le CGRH discute de la dotation de tous les postes de direction avant que les postes soient créés et que les mesures de dotation soient enclenchées. De cette façon, il assure l'uniformité et la transparence, tout en décelant les possibilités de donner suite à la planification de la relève. La création du CGRH a été l'une des premières mesures prises en vue de mieux intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle.

L'Agence a aussi été l'une des premières organisations à mettre à l'essai et à utiliser la trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités, laquelle a été mise à la disposition des ministères et des organismes en janvier 2005.

De plus, l'Agence a respecté toutes les exigences préalables à l'entrée en vigueur de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle a créé un comité consultatif syndical-patronal et un système de gestion informelle des conflits en collaboration avec les employés et leurs représentants. Toutes les questions liées à la gestion des RH ont été discutées librement avec les employés et leurs représentants au sein de ces comités et d'autres groupes de discussion.

Par ailleurs, l'Agence a commencé à utiliser des descriptions de travail génériques et d'autres mécanismes pour accroître les économies d'échelle, améliorer le processus de dotation et soutenir la mobilité professionnelle des employés. Or, il faut faire davantage dans ce domaine prioritaire en 2005-2006. Pour soutenir l'apprentissage continu et reconnaître l'excellence, l'Agence a aussi commencé à offrir des cours de langue non obligatoires sur place aux employés qui désirent maintenir ou améliorer leur maîtrise de la langue seconde, et la haute direction a institué une politique et un programme de prix et de reconnaissance.

L'Agence a aussi conçu un instrument pour la délégation des pouvoirs en matière de RH, notamment en ce qui concerne la dotation, les relations de travail et l'apprentissage, et elle a adopté un modèle de gouvernance en matière de RH selon lequel les cadres supérieurs sont responsables de la gestion des RH. Cette fonction figure dans leurs ententes de gestion du rendement à titre d'engagement permanent et influence, par le fait même, leur rémunération.

À l'externe, l'Agence a entrepris une série d'initiatives visant à améliorer ses rapports avec tous ses partenaires. Elle a notamment établi une nouvelle structure de gouvernance pour la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique et elle a mis en place de nouveaux mécanismes pour favoriser la collaboration, la consultation et la coordination entre les partenaires, y compris les organismes centraux, les ministères et organismes, et les syndicats. À cet effet, un comité consultatif composé de sous-ministres représentant les principaux ministères et les organismes centraux a été mis sur pied. Le comité compte des représentants du Bureau du Conseil privé, de la Commission de la fonction publique du Canada, du Secrétariat et de l'École de la fonction publique du Canada. Il s'agit du premier comité d'une telle importance qui est dédié exclusivement à la gestion des RH. Ce comité est un lieu privilégié pour l'échange, la coordination et l'intégration concernant toutes les questions liées à la gestion des RH, et il est utilisé par l'Agence pour obtenir l'adhésion de ses partenaires et coordonner leur participation.

L'Agence a en outre constitué des comités consultatifs sur la gestion des RH composés de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. Ces comités ont joué un rôle de premier plan en suscitant les progrès réalisés jusqu'à maintenant dans la mise en œuvre de la Loi. Ils ont notamment adopté une approche novatrice et une nouvelle dynamique pour obtenir l'engagement des syndicats à l'égard de la mise en œuvre de la LMFP. Les syndicats ont participé et participent plus que jamais à cette initiative par l'entremise, notamment, du Comité consultatif syndical-patronal, des comités de sous-ministres et du secrétariat chargés de la mise en œuvre de la LMFP.

Dans le portefeuille du Conseil du Trésor, l'Agence collabore étroitement avec le Secrétariat et avec l'École de la fonction publique du Canada au sein de plusieurs comités. De plus, elle détient un siège au sein du conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada.

Enfin, l'adoption par le Parlement du projet de loi C-8, qui a obtenu la sanction royale le 21 avril 2005, compte parmi les grandes réalisations de l'Agence en 2004-2005. Ce projet de loi confirme les décrets qui ont établi l'Agence et lui ont donné le fondement législatif nécessaire pour s'acquitter de ses nouvelles responsabilités et pour transformer la gestion des RH dans la fonction publique.

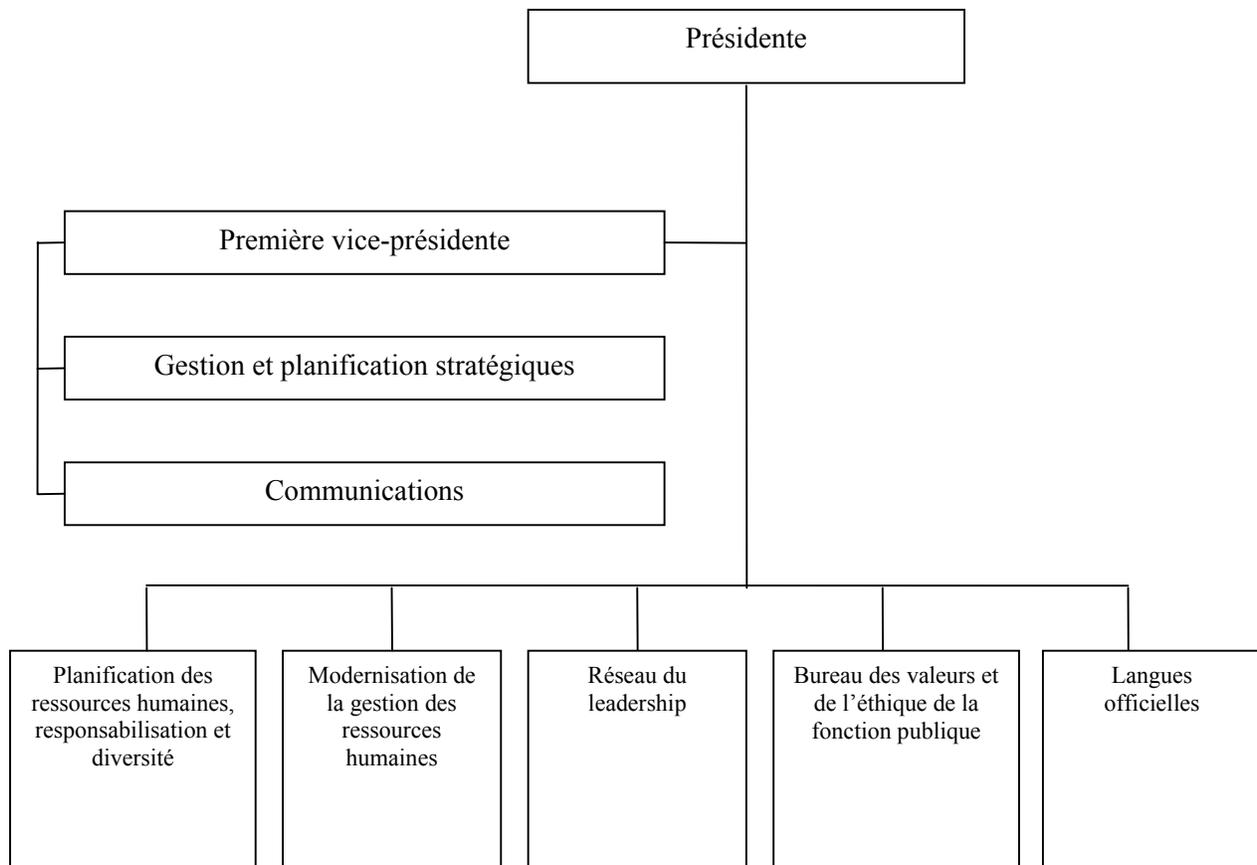
***Principaux défis à relever et prochaines étapes...***

Il faut du temps, de la constance et de la persévérance pour établir la crédibilité d'un nouvel organisme. Après plus d'un an, les choses ont déjà commencé à s'améliorer de façon tangible, tant à l'interne qu'à l'externe. Cependant, dans une perspective d'avenir, l'Agence a encore beaucoup de défis à relever pour mener à bien le programme de modernisation du gouvernement. Pour y réussir, elle devra maintenir l'engagement et conserver la collaboration étroite de ses partenaires tout en continuant de prêcher par l'exemple, utiliser avec efficacité les ressources dont elle dispose en les affectant aux priorités les plus élevées, harmoniser constamment ses secteurs d'activités et ses priorités stratégiques et surtout, obtenir et faire état dans ses rapports de résultats tangibles à l'interne comme à l'externe. À titre d'organisme central, l'Agence est tenue de relever les défis mentionnés dans le présent rapport. Comme organisme ministériel, l'Agence sera touchée par l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005 et elle doit se préparer à assumer de nouvelles responsabilités en matière de dotation et de recrutement. L'Agence participera activement à l'initiative de modernisation des services internes au sein du regroupement des organismes centraux. Enfin, elle mettra en œuvre son premier plan de gestion des RH intégré à son plan opérationnel et elle veillera à ce que ses employés disposent des outils dont ils ont besoin, notamment les outils d'apprentissage, pour mener à bien et concrétiser le programme de modernisation. À cet égard, les résultats du sondage sur le mieux-être en milieu de travail seront utiles pour pouvoir continuer de mettre sur pied une Agence très efficace.

## Partie IV : Renseignements complémentaires

### 4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
Structure organisationnelle (au 31 mars 2005)



## 4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
-------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------

<b>ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN RESSOURCES HUMAINES</b>					
<b>Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue</b>					
<b>Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique</b>					
Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	La nouvelle <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP) doit entrer en vigueur en décembre 2005. Les travaux préparatoires qui faciliteront la mise en œuvre de la LEFP sont bien engagés. Tout indique que l'échéancier sera respecté et que les intéressés seront prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique sera opérationnel à la fin de 2005.
Le système de relations de travail et du règlement des différends est modernisé	2004-2005	Nouveau	Essentiellement achevé	Avance selon les plans	La nouvelle <i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i> (LRTFP) est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> avril 2005. Les ministères et organismes sont maintenant en mesure d'exercer leurs nouveaux rôles et responsabilités. Les travaux préparatoires afférents à la LRTFP ont été achevés à temps, y compris la création au sein de chaque organisation de la fonction publique d'un comité consultatif patronal-syndical interne. L'élaboration et la mise en œuvre du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) se poursuit.
Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont réalisés	2004-2006 et au-delà	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, des activités liées aux communications, à l'apprentissage et au changement culturel ont été lancées en 2004-2005 afin de mobiliser tous ceux que touchent la LMFP et obtenir leur soutien pour sa mise en œuvre. L'engagement des intéressés, et tout particulièrement de la collectivité des administrateurs généraux et des administrateurs généraux adjoints, a été déterminant pour assurer le succès des activités de l'an dernier.
Des changements sont apportés aux systèmes	2005-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de travail pour apporter aux systèmes les changements qui découlent de la LMFP est en cours. L'Agence exerce auprès de tous les intéressés un leadership constant afin de favoriser l'instauration de modes de prestation des services en RH intégrés et rentables.
<b>Moderniser le système de classification de la fonction publique</b>					
Les normes de classification sont modernisées	2004-2009	Reporté	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, l'Agence a achevé la modernisation des normes de classification pour plusieurs groupes professionnels et a entrepris des études de faisabilité et des initiatives de conception pour un certain nombre d'autres initiatives liées à la modernisation des normes.

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées	2004-2005 et au-delà	Reporté	En cours	Avance selon les plans	Les politiques et les lignes directrices de base ont été mises à jour et rationalisées, les rôles et responsabilités ont été clarifiés. Plus particulièrement, une nouvelle politique sur le système de classification et la délégation des pouvoirs, et les lignes directrices afférentes, sont entrées en vigueur et ont été affichées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices ont été rédigées et seront publiées en 2005.
Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis	2004-2007 et au-delà	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, des projets tangibles ont été réalisés au titre du rétablissement de la capacité du système de classification. Plus particulièrement, des activités d'apprentissage et de nouveaux instruments et outils basés sur le Web ont été créés afin de mieux soutenir les spécialistes de la classification. Un programme de formation obligatoire a été achevé en mars 2004, et un nouveau programme d'études sur la classification a été élaboré et sera mis en œuvre en 2006.
Des systèmes de contrôle du rendement sont en place	2003-2006 et au-delà	Reporté	En cours	Avance de façon satisfaisante	Un nouveau cadre de surveillance de la classification a été validé l'an dernier et pourra être utilisé pour les rapports sur le rendement de 2005-2006. Des examens horizontaux de groupes professionnels précis et de ministères cibles ont été achevés conformément aux plans. Le travail initial a été achevé pour déterminer les coûts essentiels des activités de modernisation des normes de classification et le travail se poursuit afin de mettre au point un système plus complet de contrôle des coûts. Toutefois, les progrès ont été plus lents que prévu en raison d'une révision du mandat, d'une charge de travail plus lourde et de contraintes financières.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
--	--	---	-------------------------------	--------------------------------	--------------

<b>Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation</b>					
La capacité de planification en RH dans les ministères est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle	2004-2007	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	À la suite de recherches et de vastes consultations, <i>une trousse d'outils, un calendrier et une liste de contrôle pour la planification intégrée des ressources humaines et des activités</i> ont été créés, et de nombreuses activités de communication ont été réalisées afin de préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a travaillé avec les planificateurs ministériels et les spécialistes des RH des ministères et des organismes, ainsi qu'avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été donnés à plus de 1200 fonctionnaires partout au pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH aux activités. En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à établir un programme complet de formation en planification des RH, qui fera partie intégrante de la formation obligatoire des gestionnaires et des spécialistes des RH. Des outils de formation et d'apprentissage et un cours actualisé de planification des RH sont créés actuellement.
Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place	2004-2007	Nouveau	En cours	Moins rapide que prévu	D'excellents progrès sont réalisés au titre de l'établissement d'indicateurs de rendement pour la gestion des RH qui permettront d'effectuer un contrôle au regard de normes utilisées dans l'ensemble de l'administration fédérale. Une trousse d'outils a été mise à la disposition de tous les ministères et organismes au cours de l'été. Un modèle axé sur les résultats a aussi été établi pour les sous-ministres, les gestionnaires et les spécialistes des RH. De plus, un projet sur le transfert sécurisé entre les ministères des dossiers informatiques des employés a été institué et il constitue la première étape de la création d'une banque de données centrale sur les effectifs de la fonction publique à laquelle auront accès tous les ministères et organismes. Une analyse contextuelle est réalisée afin d'aider les gestionnaires à cerner les besoins actuels et futurs de l'ensemble de la fonction publique.

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
--	--	---	-------------------------------	--------------------------------	--------------

**Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**

**Favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership**

L'apprentissage de base, y compris l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH, est établi	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	L'Agence a entrepris d'élaborer un cadre d'apprentissage de base, y compris une politique sur la formation obligatoire comportant des programmes d'orientation pour les employés qui font face à une réorientation de leur carrière, une formation sur la délégation de pouvoirs pour les gestionnaires de tous les niveaux, et une formation plus poussée pour les spécialistes, y compris les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Un cadre d'orientation des nouveaux employés et un recueil des connaissances sur la responsabilisation à la fonction publique ont aussi été élaborés.
Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et liées aux responsabilités en matière de gestion	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	Le profil des compétences clés en leadership a été révisé et la liste des compétences a été simplifiée et mise à jour, leur nombre passant de 14 à 4. Le profil révisé sera diffusé en 2005-2006.
Le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres de direction est examiné et des recommandations sont fournies au Conseil du Trésor	2004-2005	Nouveau	Terminé	Avance selon les plans	L'examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres de direction est terminé et les changements recommandés ont été approuvés (et annoncés officiellement en mars 2005).
Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés avec succès de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. Un nouvel énoncé de vision et un cadre destinés à faciliter l'harmonisation et l'intégration des divers éléments de ces programmes ont été produits en 2004-2005. Le cadre a été approuvé et ces programmes seront mis en œuvre par étapes cette année et l'an prochain.
Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place	2004-2005	Nouveau	Achevé	Avance selon les plans	Un programme officiel de surveillance continue est mis en place pour la classification de tous les postes de niveaux EX-1 à EX-3 (les postes de EX-4 et de EX-5 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor)

**Promouvoir et renforcer le Code de valeurs et d'éthique**

Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du <i>Code de valeurs et d'éthique</i> , les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes	2004-2006	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, un grand nombre d'activités de sensibilisation et d'apprentissage et d'outils ont été déployés dans tout le pays comme suite à la diffusion du nouveau <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> ; plus de 160 000 fonctionnaires en ont reçu une copie à l'automne 2003.
--	-----------	---------	----------	------------------------------	---

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a élaboré l'ébauche d'une carte routière pour l'évaluation et l'amélioration permanente des résultats dont la version définitive aidera les ministères et organismes à mesurer et à améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique. En outre, un certain nombre de projets ont été lancés dans le but d'améliorer les politiques et les programmes relatifs aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a aussi dû répondre à un nombre croissant de demandes d'information provenant des cadres ministériels qui avaient besoin d'aide pour interpréter et mettre en œuvre les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Des mécanismes ont été mis en place pour garantir la cohérence et la qualité des avis stratégiques donnés et pour recenser les tendances à cet égard.
Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie	2004-2005	Nouveau	Terminé	Avance selon les plans	Un nouveau Conseil consultatif interministériel sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé et constitue l'un des principaux éléments de la nouvelle structure de gouvernance pangouvernementale des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique. Les cadres supérieurs des ministères responsables du <i>Code de valeurs et d'éthique</i> se réunissent dorénavant tous les trimestres.
Une aide est fournie au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a appuyé le gouvernement lors de l'élaboration du projet de loi C-11 : <i>Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles</i> . Lors du dépôt, en mars 2004, du projet de loi C-25, première version de cette mesure législative, l'Agence a appuyé les efforts du gouvernement, après les élections de juin 2004, pour réviser le projet de loi C-25 et corriger certaines des faiblesses relevées dans le cours de l'examen initial du projet de loi par les parlementaires.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
--	--	---	-------------------------------	--------------------------------	--------------

## Une fonction publique représentative et accessible

### Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi

La fonction publique est représentative et inclusive	2004-2007 et au-delà	Reporté	En cours	Mise en œuvre plus lente que prévue	<p>Les taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées sont maintenant supérieurs à l'objectif, soit une représentation égale à leur disponibilité au sein de la population active. Toutefois, il reste des défis à relever pour ce qui des minorités visibles même si nous en sommes à 75 % de notre objectif par rapport à leur disponibilité au sein de la population active.</p> <p>Les principales réalisations de 2004-2005 incluent : achèvement de l'évaluation de l'initiative <i>Faire place au changement</i> – initiative appuyée par le gouvernement en juin 2000 dans le but d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles; début de l'élaboration d'une stratégie sur les nouvelles orientations de <i>Faire place au changement</i> qui prend en compte les résultats de l'évaluation; création de partenariats avec les employés autochtones et des minorités visibles de tout le Canada en vue de l'élaboration d'une stratégie pour instaurer à la fonction publique fédérale un milieu de travail exempt de racisme.</p>
Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens	2004-2005	Reporté	En cours	Avance selon les plans	<p>L'Agence continue de mesurer les progrès réalisés par les ministères et organismes au titre des exigences législatives de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>. L'Agence préparera au cours de l'hiver le rapport annuel sur l'équité en emploi 2004-2005 en vue de son dépôt au Parlement.</p> <p>L'Agence a aussi mis en place des mesures pour que l'équité en emploi soit intégrée de façon systématique aux cycles de planification des RH et des activités.</p>

### Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles

Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	<p>En 2004, un nouveau cycle et un nouveau système de mesures du rendement linguistique des institutions ont été adoptés. Il sera ainsi possible de publier des résultats plus pertinents dans le rapport annuel au Parlement. Le nouveau système comporte un tableau de bord de la gestion des langues officielles grâce auquel un bilan plus clair pourra être présenté pour chaque institution. D'excellents progrès ont été réalisés en ce qui a trait à l'élaboration de politiques plus simples, plus claires et davantage axées sur les résultats. Une série de politiques améliorées est entrée en vigueur en 2004-2005.</p>
--	-----------	---------	----------	------------------------	--

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, 25 projets novateurs destinés à aider les institutions à intégrer les langues officielles à l'ensemble de leurs activités ont été approuvés; le coût total de 1,8 million de dollars est imputé au Programme d'innovation des langues officielles. En outre, la troisième phase qui sera réalisée au cours de l'exercice 2005-2006 a été lancée en décembre 2004; plus de 50 projets ont été soumis dont 32 ont été approuvés pour un total de 2,8 millions de dollars.
Des cibles sont établies pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein du Groupe de direction et du groupe de la relève de la direction, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a continué d'entreprendre une série d'initiatives ciblées, y compris des activités de planification, du soutien organisationnel, des outils et activités de communication nouveaux ou améliorés; d'améliorer l'accès à la formation linguistique et le financement de stratégies élaborées par le Conseil fédéral du Québec afin d'accroître la représentation des anglophones dans la fonction publique au Québec et de promouvoir les objectifs en matière de langues officielles dans les provinces de l'Ouest.

## 4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires

### Réponse aux comités parlementaires

Le Comité permanent des comptes publics a adopté, le 20 avril 2004, une motion recommandant au gouvernement de régler les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003*.

Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner ».

Rapport	Recommandations
<i>Octobre 2004 – deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics : Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner</i>	<i>Que le gouvernement règle les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner devant le Comité permanent des comptes publics dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003.</i>

L'Agence a déposé sa réponse à ce rapport en mars 2005. Elle s'est dite d'accord avec le Comité et lui a fait savoir que des mécanismes ont déjà été mis en place pour répondre à sa recommandation. En juillet 2004, la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers* a été modifiée de façon à préciser que les fonctionnaires peuvent se prévaloir de ce mécanisme. Par la suite, l'Agence a écrit à tous les administrateurs généraux pour leur faire part de cette réponse.

En avril 2004, le Comité permanent des comptes publics a déposé son quatrième rapport après une étude du Rapport de la vérificatrice générale du Canada sur le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Le Comité des comptes publics avait demandé expressément à la vérificatrice générale de préparer ce rapport après avoir exprimé de sérieuses préoccupations au sujet des pratiques financières et des pratiques de gestion du commissaire à la protection de la vie privée, George Radwanski. Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Deux des vingt recommandations du rapport touchaient directement au mandat de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Rapport	Recommandations
<i>Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada</i>	<i>Que le Secrétariat du Conseil du Trésor soumette au Comité des comptes publics une copie des nouvelles directives sur les primes au rendement dès qu'elles seront terminées.</i>  <i>Que tous les ministères et organismes soient tenus d'indiquer, dans leurs rapports ministériels sur le rendement, y compris dans celui qui vise la période prenant fin le 31 mars 2004, les critères utilisés pour établir l'admissibilité des cadres supérieurs aux primes au rendement, le nombre total de cadres supérieurs en fonction, le nombre total et le pourcentage de cadres supérieurs qui ont reçu une prime au rendement et le montant total des primes versées.</i>

L'Agence s'est engagée à publier sur son site Web les nouvelles directives du Programme de gestion du rendement pour 2004-2005 afin de faciliter l'accès à l'information pour les membres du Comité, les employés du gouvernement et la population. Cet engagement a été tenu. Les directives respectent le principe d'une saine gestion des finances publiques et comportent des critères qui permettent de déterminer l'admissibilité aux primes au rendement.

Dans le but d'accroître la transparence des paiements salariaux au rendement effectué dans le cadre du Programme de gestion du rendement, l'Agence s'est engagée à publier, sur son site Web, les résultats du Programme de gestion du rendement de tous les ministères et organismes. Cet engagement a été tenu.

L'Agence a tenu tous les engagements qu'elle a pris dans ses réponses aux comités parlementaires en 2004-2005.

### **Réponse au rapport du Bureau du vérificateur général**

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a formulé à l'intention de l'Agence deux recommandations entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2005. Les deux recommandations s'adressaient en même temps au Secrétariat et l'Agence et se trouvaient dans le chapitre 3 du Rapport Le Point de février 2005. Les deux recommandations et les réponses du Secrétariat et de l'Agence se trouvent ci-après :

**3.73 Recommandation.** En ce qui concerne le rôle relatif aux ressources humaines confié au Conseil du Trésor en tant qu'employeur, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada devraient indiquer clairement comment se réaliseront concrètement la coordination, l'intégration et la gestion des fonctions et initiatives qui touchent les ressources humaines.

**Réponse du Secrétariat et de l'Agence.** Comme l'indiquent la pièce 3.3 et certains paragraphes du présent chapitre, une structure formelle de gouvernance a été mise en place pour assurer une intégration horizontale des plans et des priorités, déterminer les ressources ministérielles affectées aux projets, et suivre les enjeux et les priorités. En plus du mécanisme formel, la coordination, l'intégration et la gestion se font sur une base informelle et des relations de travail étroites existent entre les deux organisations. Les responsables de ces deux organisations et la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada se réunissent régulièrement pour discuter de la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, d'autres initiatives de changement et des domaines dans lesquels ils ont besoin de se soutenir mutuellement. De même, au niveau du travail, les secteurs des organisations participant à la gestion des ressources humaines et touchés par celle-ci se consultent fréquemment, par exemple les organisations touchées par la classification et les négociations collectives. Comme les deux organisations relèvent du président du Conseil du Trésor et font partie du portefeuille du Conseil du Trésor, c'est le secrétaire du Conseil du Trésor qui est responsable de fournir des conseils sur l'élaboration d'une politique cohérente et sur la gestion de son portefeuille.

**3.79 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada devraient produire régulièrement des rapports intégrés mesurant l'avancement des réformes de la gestion des ressources humaines à l'aide de mesures de rendement établies, rapports qui devraient aussi décrire les réalisations intermédiaires et les coûts réels de la mise en œuvre. La Commission de la fonction publique du Canada devrait aussi établir des mesures de rendement et rendre compte régulièrement des progrès réalisés dans la mise en place du nouveau régime de dotation.

**Réponse du Secrétariat et de l'Agence.** Nous sommes d'accord avec la recommandation. L'établissement d'un cadre de mesure du rendement et de production de rapports va bon train concernant la composante liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) global du gouvernement. Le 26 octobre 2004, le Comité des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines a donné son appui à la composante liée aux personnes du CRG. Cette composante décrit les résultats d'une saine gestion des personnes en ce qui a trait au milieu de travail et à l'effectif. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada se concentre maintenant sur l'élaboration d'indicateurs, de mesures et de sources de données qui lui permettront d'évaluer les progrès accomplis relativement aux résultats visés.

## 4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

Ce tableau compare le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles pour le plus récent exercice terminé, et il présente des données historiques pour les dépenses réelles.

	2003-2004 Dépenses réelles	2004-2005 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	64 354	58 483	92 219	97 415	93 983
Plus le coût des services reçus à titre gracieux (1)	4 807	6 412	6 412	8 587	8 587
<b>Coût net du ministère</b>	<b>69 161</b>	<b>64 895</b>	<b>98 631</b>	<b>106 003</b>	<b>102 571</b>

<b>Équivalents temps plein</b>	<b>374</b>	<b>477</b>
--------------------------------	------------	------------

- (1) Les services reçus à titre gracieux incluent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et les dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que les services reçus du ministère de la Justice (voir le tableau 4).

Le total des autorisations de l'Agence pour 2004-2005 s'élevait à 97,4 millions de dollars, soit une augmentation nette de 38,9 millions de dollars, ou de 67 pour 100, par rapport au total de 58,5 millions de dollars accordés dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005. L'écart correspond au financement net accordé dans le Budget supplémentaire des dépenses et à un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. Voici la ventilation :

Une augmentation de 40,9 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 22,2 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail);
- 9,9 millions de dollars – Transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) par suite de la restructuration du gouvernement;
- 5,6 millions de dollars – Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*);
- 2,7 millions de dollars – Fonds liés à l'affectation en 2004-2005 du report du Budget de fonctionnement du SCT (1,8 million de dollars) et de la CFP (0,9 million de dollars);
- 0,5 million de dollars – Rajustement de la rémunération en vertu des conventions collectives.

Une diminution de 2,0 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour une étude de la formation linguistique;
- 0,8 million de dollars – Nouvelle répartition des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007);
- 0,8 million de dollars – Rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

## 4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme

Le tableau qui suit présente de l'information sur l'utilisation des ressources au cours du plus récent exercice terminé.

2004-2005 (en milliers de dollars)			
<i>Activités de programme (par composantes du résultat stratégique)</i>	Budgétaires		
	Fonctionnement	Contributions	Total : Dépenses budgétaires
<b>Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue</b>			
Budget principal des dépenses	18 946		18 946
<i>Dépenses prévues</i>	25 550		25 550
Total des autorisations	31 004		31 004
<i>Dépenses réelles</i>	29 074		29 074
<b>Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité</b>			
Budget principal des dépenses	11 292	16 200	27 492
<i>Dépenses prévues</i>	35 116	16 200	51 316
Total des autorisations	35 156	16 200	51 356
<i>Dépenses réelles</i>	33 876	16 082	49 958
<b>Fonction publique représentative et accessible</b>			
Budget principal des dépenses	12 045		12 045
<i>Dépenses prévues</i>	15 353		15 353
Total des autorisations	15 055		15 055
<i>Dépenses réelles</i>	14 951		14 951
<b>TOTAL DE L'AGENCE</b>			
Budget principal des dépenses	42 283	16 200	58 483
<i>Dépenses prévues</i>	76 019	16 200	92 219
Total des autorisations	81 215	16 200	97 415
<i>Dépenses réelles</i>	77 901	16 082	93 983

Le tableau 2 présente aussi des renseignements complémentaires sur l'augmentation nette de financement, par activité de programme, provenant du Budget supplémentaire des dépenses et d'un exercice interne de réaffectation des ressources. Voici la ventilation de l'augmentation nette par activité de programme :

**Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue :** Le montant de 18,9 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 12,1 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 31,0 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 1,2 million de dollars – Transfert de responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre de la recherche démographique et des études du marché du travail;
- 5,3 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés;
- 5,6 millions de dollars – La modernisation de la gestion des ressources humaines à la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*).

**Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité :** Le montant de 27,5 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 23,8 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 51,3 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 21,0 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre des programmes d'avancement professionnel;
- 2,8 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

**Une fonction publique représentative et accessible :** Le montant de 12,0 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant net de 3,0 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 15,0 millions de dollars. Voici la ventilation de l'augmentation nette :

Une augmentation de 4,2 millions de dollars :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Une diminution de 1,2 million de dollars :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour la réalisation d'une étude sur la formation linguistique;
- 0,8 million de dollars – Réaffectation des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007).

## 4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs

Ce tableau explique la façon dont le Parlement approuve les affectations de crédits à l'Agence.

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
32	Dépenses de fonctionnement	37 809	67 620	73 522	70 208
34	Contributions	16 200	16 200	16 200	16 082
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 474	8 399	7 693	7 693
	<b>Total</b>	58 483	92 219	97 415	93 983

Remarque : Le tableau 1 et le tableau 2 fournissent des renseignements sur les écarts significatifs.

## 4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère

Ce tableau présente le coût net du ministère :

(en milliers de dollars)	2004-2005
Total des dépenses réelles	93 983
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	4 394
Contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et dépenses payées par le Secrétariat	4 043
Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement social Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	151
<i>Total : Services reçus à titre gracieux</i>	<i>8 587</i>
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>	
<b>Coût net du ministère en 2004-2005</b>	<b>102 571</b>

## 4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité

2004-2005 (en milliers de dollars)				
Activité	Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible	Total
Organisation				
<b>Présidente</b>				
Budget principal des dépenses	280	180	190	<b>650</b>
Dépenses prévues	280	180	190	<b>650</b>
<i>Total des autorisations</i>	273	175	185	<b>633</b>
Dépenses réelles	248	158	168	<b>574</b>
<b>Vice-présidente exécutive</b>				
Budget principal des dépenses	276	177	187	<b>640</b>
Dépenses prévues	276	177	187	<b>640</b>
<i>Total des autorisations</i>	258	166	175	<b>599</b>
Dépenses réelles	235	151	159	<b>545</b>
<b>Gestion et planification stratégiques</b>				
Budget principal des dépenses	2 942	647	1 003	<b>4 592</b>
Dépenses prévues	6 011	3 861	4 074	<b>13 946</b>
<i>Total des autorisations</i>	7 003	4 494	4 746	<b>16 243</b>
Dépenses réelles	6 622	4 251	4 488	<b>15 361</b>
<b>Communications</b>				
Budget principal des dépenses	580	372	393	<b>1 345</b>
Dépenses prévues	1 140	731	772	<b>2 643</b>
<i>Total des autorisations</i>	1 106	710	749	<b>2 565</b>
Dépenses réelles	1 075	690	728	<b>2 493</b>

<b><i>Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité</i></b>				
Budget principal des dépenses	5 944		4 154	<b>10 098</b>
Dépenses prévues	8 290		4 361	<b>12 651</b>
<i>Total des autorisations</i>	7 738		3 557	<b>11 295</b>
Dépenses réelles	6 273		3 707	<b>9 980</b>
<b><i>Modernisation de la gestion des ressources humaines</i></b>				
Budget principal des dépenses	8 924			<b>8 924</b>
Dépenses prévues	9 553			<b>9 553</b>
<i>Total des autorisations</i>	14 626			<b>14 626</b>
Dépenses réelles	14 621			<b>14 621</b>
<b><i>Réseau du leadership</i></b>				
Budget principal des dépenses		25 505		<b>25 505</b>
Dépenses prévues		43 143		<b>43 143</b>
<i>Total des autorisations</i>		42 754		<b>42 754</b>
Dépenses réelles		41 972		<b>41 972</b>
<b><i>Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</i></b>				
Budget principal des dépenses		611		<b>611</b>
Dépenses prévues		3 224		<b>3 224</b>
<i>Total des autorisations</i>		3 057		<b>3 057</b>
Dépenses réelles		2 736		<b>2 736</b>
<b><i>Langues officielles</i></b>				
Budget principal des dépenses			6 118	<b>6 118</b>
Dépenses prévues			5 768	<b>5 768</b>
<i>Total des autorisations</i>			5 642	<b>5 642</b>
Dépenses réelles			5 701	<b>5 701</b>

<b>TOTAL POUR L'AGENCE</b>				
<b>(en milliers de dollars)</b>				
Budget principal des dépenses	18 946	27 492	12 045	58 483
Dépenses prévues	25 550	51 316	15 353	92 219
<i>Total des autorisations</i>	31 004	51 356	15 055	97 415
Dépenses réelles	29 074	49 958	14 951	93 983

### **Gestion et planification stratégiques**

Le montant de 4,6 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 11,6 millions de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 16,2 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada du financement de programmes au titre des services ministériels et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

### **Communications**

Le montant de 1,3 million de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 1,3 million de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 2,6 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes au titre des Communications du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Veillez vous reporter au Tableau 1 et au Tableau 2 pour voir l'explication des écarts significatifs.

## 4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT)

<b>1) Nom du programme de paiements de transfert :</b> Programme de stages pour les jeunes (voté)		
<b>2) Début :</b> Octobre 1997 (première année du programme); septembre 2000 (programme permanent renouvelé)	<b>3) Fin du programme :</b> Programme permanent	<b>4) Financement total :</b> 154,7 millions de dollars
<b>5) Description du programme de paiements de transfert</b>		
<p>Le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale est parrainé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et exécuté en partenariat avec le YMCA. Le principal objectif du programme est de donner aux jeunes chômeurs et aux travailleurs sous-employés canadiens âgés de 15 à 30 ans l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour participer pleinement au marché du travail grâce à des stages dans des ministères et des organismes de l'administration fédérale.</p>		
<b>6) Objectif(s), résultat(s) prévu(s) et indicateurs clés :</b>		
<p><b>Objectif :</b> Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.</p>		
<p><b>Résultats prévus :</b> Grâce au programme, les places de stagiaires disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.</p> <p>Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.</p> <p>À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.</p>		
<p><b>Indicateurs clés :</b> Des places de stagiaire sont offertes ou financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire, et de la présence d'institutions fédérales.</p> <p>Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme.</p> <p>Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque.</p> <p>Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études.</p> <p>La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.</p>		
<b>7) Résultats obtenus ou progrès réalisés :</b>		
<p>En 2004-2005, environ 1 000 jeunes ont fait un stage de neuf mois dans divers ministères, organismes ou sociétés d'État dans tout le Canada. La répartition des places de stagiaires reflétait les taux provinciaux et territoriaux de chômage chez les jeunes et l'existence de bureaux du gouvernement fédéral capables d'offrir des possibilités d'apprentissage aux jeunes. Plus de 38 p. 100 des places de stagiaires ont été créées dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement).</p> <p>Cinquante pour cent des participants étaient des jeunes à risque (c.-à-d., des jeunes qui n'avaient pas terminé leurs études secondaires, des jeunes chefs de famille monoparentale, de jeunes Autochtones ou de jeunes vivant dans la rue). Ces jeunes ont aussi reçu des conseils ou de la formation en dynamique de la vie dispensés par le YMCA.</p>		

Les résultats du programme sont mesurés, en partie, par des sondages d'opinion réalisés auprès des participants pendant leur stage et ensuite 12, 24 et 36 mois après la fin du stage. En outre, un marché a été passé en mai 2004 avec Goss Gilroy Inc.; cette firme a été chargée de réaliser une évaluation sommative des résultats du Programme.

Les résultats ont été positifs :

- Les données sur les résultats en termes d'emploi sont consistantes : 61 p. 100 des répondants avaient un emploi 12 mois après leur stage et 75 p. 100 d'entre eux avaient un emploi 24 et 36 mois après leur stage;
- L'enquête a révélé qu'un nombre important de stagiaires avaient repris leurs études. Après 24 mois, 18 p. 100 des jeunes interrogés avaient repris leurs études à plein temps ou à temps partiel.

Consultation et Vérification Canada effectuée des vérifications financières régulières auprès des bénéficiaires. Le rapport de vérification financière pour 2004-2005 est positif.

Les dépenses prévues pour 2004-2005 s'élevaient au départ à 16,2 millions de dollars. Les dépenses réelles ont été de 16,082 millions de dollars en 2004-2005 pour la rémunération des stagiaires et les services de soutien aux jeunes.

(en milliers de dollars)	8) Dépenses réelles 2002-2003 <sup>2</sup>	9) Dépenses réelles 2003-2004	10) Dépenses prévues 2004-2005	11) Total des autorizations 2004-2005	12) Dépenses réelles 2004-2005	13) Écart(s) entre 10 et 12
14) Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada						
<b>15) Total des contributions</b>	-	16 175	16 200	16 200	16 082	118
<b>16) Total du Programme de paiements de transfert</b>	-	16 175	16 200	16 200	16 082	118
17) Commentaires sur les écarts : Incertitudes quant au financement						
18) Principales conclusions de l'évaluation et adresse électronique du site où se trouve le plus récent rapport d'évaluation : Évaluation sommative du Programme de stages pour les jeunes et rapport de vérification : <a href="http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espjspf_f.asp">http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espjspf_f.asp</a> ;						
1) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Ces deux programmes s'adressent à des jeunes qui ont du mal à se trouver un emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficace et rentable pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail. (Ressources humaines et Développement des compétences Canada : la décision est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> avril 2005 et le transfert n'est pas encore terminé).						
2) En 2002-2003, le Programme de stages pour les jeunes relevait du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.						

## 4.10 Initiatives horizontales

Conformément au *Plan d'action des langues officielles* de mars 2003, l'Agence a réalisé des progrès considérables dans la création d'une fonction publique exemplaire en ce qui a trait aux services offerts au public, à un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues et à la possibilité des Canadiens de langue anglaise et de langue française d'avoir une chance égale d'obtenir un emploi et de l'avancement dans la fonction publique fédérale.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, l'Agence a géré deux fonds d'innovation. Elle a aussi examiné ses politiques en matière de langues officielles auxquelles s'ajoutent deux nouvelles politiques, l'une sur la langue de travail et l'autre sur l'utilisation des langues officielles pour la gestion des ressources humaines, qui sont entrées en vigueur en avril 2004. La phase II de cet examen sera achevée en 2005. L'Agence a aussi lancé un certain nombre d'initiatives destinées à informer les fonctionnaires des directives en matière de langues officielles et à les sensibiliser; elle a davantage utilisé ses réseaux en langues officielles, et plus particulièrement le Réseau des champions des langues officielles et celui des directeurs des langues officielles; elle a mis au point des outils pour aider les institutions fédérales à promouvoir la dualité linguistique. Enfin, le savoir-faire et la capacité de surveillance de l'Agence en matière de langues officielles ont été renforcés, et de nouveaux outils ont été élaborés. D'excellents progrès ont été réalisés pour clarifier la responsabilisation, promouvoir les langues officielles dans tous les aspects de l'activité du gouvernement et la dualité linguistique comme une valeur fondamentale de la fonction publique.

## 4.11 Adresses Internet utiles

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

*Tableau des responsabilités de l'Agence*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp)

*Modernisation de la gestion des ressources humaines*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp)

*Modernisation de la classification*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp)

*Réseau du leadership*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp)

*Valeurs et éthique*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp)

*Équité en emploi*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp)

*Langues officielles*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index-sm\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index-sm_f.asp)

*Loi sur la modernisation de la fonction publique*

<http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html>

*Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp)

*Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/hara\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp)

*Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp)

*Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp)

*Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/tb\\_856/pclpsc-pacfp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfp_f.asp)

*Loi sur l'équité en matière d'emploi*

<http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html>

*Loi sur les langues officielles*

<http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html>

*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_bro\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp)

*Conseil du Trésor (portefeuille)*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp)

*École de la fonction publique du Canada*

[http://www.myschool-monecole.gc.ca/main\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html)

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

*Secrétariat du Conseil du Trésor*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp)