



Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

Présentation amélioré des rapports au Parlement

Document pilote

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

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

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

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

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

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/66-1998

ISBN 0-660-60732-8



Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*.

Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Canada 

Table des matières

Sommaire	1
Tableau des principaux engagements en matière de résultats	5
Section 1 : Message de la présidente	7
Section 2 : Aperçu du ministère	9
2.1 Mandat, mission, vision et responsabilités	9
2.1.1 Mandat	9
2.1.2 Mission	9
2.1.3 Vision	9
2.1.4 Responsabilités	10
2.2 Contexte opérationnel	11
2.2.1 Objectifs	11
2.2.2 Priorités	12
2.2.3 Défis	13
2.2.4 Principaux partenaires de la CFP dans la gestion des ressources humaines	14
2.3 Organisation du ministère	16
2.3.1 Description des secteurs d'activité	16
2.3.2 Structure organisationnelle	17
2.3.3 Tableau de concordance organisationnelle	17
Section 3 : Rendement du ministère	21
3.1 Prévisions de rendement	21
3.1.1 Stratégie d'amélioration de la mesure du rendement	21
3.1.2 Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998	21
3.2 Réalisations en matière de rendement	23
3.2.1 Réalisations relatives au rendement ministériel	23
3.2.2 Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité	24
3.2.2.1 Secteur d'activité : Renouvellement du personnel	24
3.2.2.2 Secteur d'activité : Apprentissage	34
3.2.2.3 Secteur d'activité : Recours	38
3.2.2.4 Secteur d'activité : Politiques, recherche et liaison externe ..	42
3.2.2.5 Secteur d'activité : Services ministériels	46
3.2.3 Vérifications, évaluations et examens principaux	49
3.2.4 Priorités gouvernementales et questions horizontales	50
Section 4 : Rendement financier	53
4.1 Aperçu du rendement financier	53
4.2 Tableaux financiers récapitulatifs	54
Section 5 : Renseignements supplémentaires	63
5.1 Personnes ressources pour obtenir des renseignements et sites Web du ministère	63
5.2 Lois régissant la Commission de la fonction publique	65
5.3 Rapports annuels statutaires et autres rapports ministériels	65

Sommaire

Contexte

En 1997-1998, la Commission de la fonction publique (CFP) a poursuivi sa transformation afin de s'adapter aux changements dans les priorités et les besoins des clients qu'elle sert. Au cours de cette année elle a adopté :

- une nouvelle structure de secteurs d'activité
- une nouvelle structure organisationnelle
- une nouvelle structure de rapport sur le rendement

Le Rapport sur le rendement de 1997-1998 fait état de ces changements.

Les réalisations de la CFP sur le plan du rendement pour l'exercice 1997-1998 sont présentées dans ce rapport selon la nouvelle structure des secteurs d'activité qui a été approuvée en cours d'exercice. La CFP compte maintenant cinq secteurs d'activité - Renouvellement du personnel, Apprentissage, Recours, Services ministériels et un nouveau venu, Politiques, recherche et liaison externe. Pour chaque secteur d'activité, les renseignements suivants sont fournis : une description du secteur d'activité, son objectif et ses clients, les dépenses prévues et les dépenses réelles pour 1997-1998, le lien avec les principaux objectifs ministériels, ainsi qu'un exposé des réalisations s'y rapportant.

La *Partie III du Budget des dépenses 1997-1998 de la CFP* a été déposée au printemps 1997 alors que la CFP s'appuyait encore sur l'ancienne structure d'activités. Comme le *Rapport sur le rendement 1997-1998* a été conçu en fonction de la nouvelle structure des secteurs d'activité, on observe un certain décalage entre les prévisions énoncées dans la *Partie III du Budget des dépenses* et les catégories utilisées pour rendre compte des résultats de chaque secteur d'activité. Les principales attentes indiquées dans la *Partie III du Budget des dépenses* sont énoncées dans le présent document en regard des réalisations sur le plan du rendement pour chaque secteur d'activité pertinent.

La Commission de la fonction publique est fermement résolue à continuer d'améliorer sa capacité de mesurer le rendement. Aussi, comme première étape dans l'amélioration de sa capacité de mesurer le rendement en fonction des résultats et de faire rapport à ce sujet, l'organisation a élaboré un cadre complet de mesure du rendement. Ce cadre expose les principaux éléments de mesure en les reliant aux engagements en matière de résultats des secteurs d'activité. Même si le *Rapport sur le rendement 1997-1998* n'a pu être établi en fonction de ces nouvelles mesures, la Commission de la fonction publique reconnaît que l'amélioration de la mesure du rendement constitue un investissement à long terme et veille à ce que les mesures du rendement utilisées soient cohérentes d'un exercice de planification et d'un rapport à un autre. Lorsqu'on aura terminé la mise en oeuvre de ce cadre, celui-ci permettra à la CFP de mieux rendre compte de ses résultats au Parlement et ce, d'une manière claire et concise grâce au *Rapport sur le rendement* de la CFP.



Défis et réalisations

Tout en continuant de veiller au maintien des valeurs d'impartialité, de mérite et de représentativité, la CFP s'efforce continuellement de trouver des moyens d'améliorer le service fourni à ses clients et d'aider le reste de la fonction publique fédérale à mettre en oeuvre les priorités gouvernementales.

La Commission de la fonction publique a pour responsabilité de veiller à ce que la dotation soit faite en fonction du principe du mérite au sein de la fonction publique fédérale tout en répondant au souhait des ministères qui désirent une amélioration du système actuel de dotation qu'ils jugent trop lent, trop axé sur les règles et trop centralisé. En 1997-1998, la CFP a travaillé en étroite collaboration avec les ministères, les organismes et les représentants des employés dans le but de créer un système de dotation plus souple afin de revitaliser le cadre des ressources humaines de la fonction publique.

Dans un contexte économique très compétitif où le travail devient de plus en plus complexe, la fonction publique est mise au défi d'attirer des personnes talentueuses et de leur confier un travail à la hauteur de leurs compétences. À cette fin, en 1997-1998, la CFP a mis en oeuvre de nouvelles stratégies et des innovations techniques, et amélioré son approche du recrutement grâce à l'initiative du Jumelage des gens et des emplois. Cette initiative a été conçue afin de mettre en contact direct les chercheurs d'emploi et les ministères au moyen d'une base de données accessible par Internet.

Pour relever les défis du XXI^e siècle, la fonction publique doit pouvoir compter sur des cadres de direction compétents, fermement déterminés à mettre en oeuvre les priorités du gouvernement et à atteindre des résultats. En 1997-1998, dans le cadre de *La Relève* et de concert avec d'autres organismes centraux et cadres supérieurs de la fonction publique, la Commission de la fonction publique a mis en oeuvre deux nouvelles initiatives de perfectionnement aux niveaux supérieurs : le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. La CFP a également procédé à l'examen des programmes de perfectionnement qui sont actuellement offerts aux cadres intermédiaires.

L'effectif de la fonction publique doit refléter la diversité de la société canadienne. Pourtant, à l'heure actuelle, les membres des quatre groupes désignés, soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap ne sont pas encore suffisamment représentés et répartis dans la fonction publique si l'on considère leur nombre dans la population active. Au cours de l'exercice 1997-1998, la CFP a terminé la première phase de l'examen prescrit par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* afin d'identifier et d'éliminer les obstacles liés au système et aux attitudes qui pourraient nuire à l'emploi des membres des groupes désignés.

Au cours de l'exercice 1997-1998, pour appuyer la constitution d'une fonction publique souple et possédant les connaissances requises, la Commission de la fonction publique - en collaboration avec d'autres organismes centraux, des ministères et le secteur privé - a mis en oeuvre une stratégie d'apprentissage ministériel à l'échelle de la fonction publique fédérale. Cette stratégie fait appel à des comités consultatifs en matière d'apprentissage, à l'utilisation novatrice de nouvelles technologies, à la réalisation de programmes et à la prestation de services en matière d'apprentissage visant des auditoires cibles.

Dans un esprit favorisant le partenariat qui est au coeur de la gestion des ressources humaines, la CFP a poursuivi ses rapports avec les ministères et les représentants des employés afin de promouvoir la médiation et l'adoption de politiques et de procédures internes afin de résoudre les problèmes en milieu de travail.

Tableau des principaux engagements en matière de résultats¹

Fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	Démontré par :	Réalisation rapportée dans la RMR 1997-1998 de la CFP :
Une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite	<ul style="list-style-type: none"> • Une majorité de candidats externes embauchés au niveau d'entrée parmi les meilleures recrues disponibles • Une réserve de EX et de EX éventuels qualifiés et formés pour satisfaire à la demande • Un système de recrutement facilement et directement accessible aux ministères et au public 	Renouvellement du personnel, Section 3.2.2.1
	<ul style="list-style-type: none"> • Un sain système de dotation dans la fonction publique 	Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4
	<ul style="list-style-type: none"> • La confiance des fonctionnaires dans l'intégrité du système de dotation et de recours 	Recours, Section 3.2.2.3
Une fonction publique représentative	<ul style="list-style-type: none"> • Une proportion de recrues externes membres des groupes désignés égale ou supérieure à la disponibilité sur le marché du travail • Une utilisation plus efficace des initiatives et des programmes ministériels pour améliorer la représentativité de la fonction publique • Des cadres, des systèmes et des outils de renouvellement du personnel exempts d'obstacles systémiques 	Renouvellement du personnel, Section 3.2.2.1
Une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu	<ul style="list-style-type: none"> • La participation efficace à la conduite de l'apprentissage sur le plan ministériel • Une plus grande compétence des agents et des gestionnaires grâce aux programmes de perfectionnement • Des produits d'apprentissage de la CFP qui appuient les buts et priorités stratégiques du gouvernement • L'intégration des valeurs et des pratiques d'une fonction publique professionnelle dans les produits et les programmes d'apprentissage de la fonction publique, et dans les outils d'orientation et de counselling 	Apprentissage, Section 3.2.2.2
La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Un public, un Parlement et des institutions fédérales qui comprennent à la fois la valeur d'une fonction publique professionnelle et le rendement actuel de la fonction publique compte tenu de cet idéal • La collaboration avec d'autres institutions fédérales en vue de préserver et d'accroître l'intégrité de la fonction publique professionnelle 	Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4
Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> , principes régissant une fonction publique professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance de la CFP comme autorité et ressource indépendante dans les secteurs touchant les valeurs clés de l'administration publique (objectivité, mérite, représentativité) 	Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4

¹ Certains changements ont été apportés à ce tableau qui apparaissait déjà dans le Rapport ministériel de rendement (RMR) de 1996-1997. Ces changements s'inscrivent dans les efforts constants déployés en vue d'améliorer le rapport entre les énoncés des résultats et les techniques de mesure.

Section 1 : Message de la présidente

Le présent rapport sur le rendement témoigne de l'engagement permanent de la Commission de la fonction publique en vue de constituer un système des ressources humaines à l'échelle gouvernementale qui soit efficace et efficient et qui appuie les valeurs et les principes de professionnalisme, d'impartialité et de représentativité de la fonction publique.

Pour aller dans le sens des principes modernes de gestion des ressources humaines, la Commission de la fonction publique adopte de nouvelles approches. Elle modifie ses façons de faire pour répondre aux exigences d'une époque en constante évolution. Ainsi, la fonction de la dotation au gouvernement fédéral fait actuellement l'objet d'une transformation fondamentale qui repose sur une plus grande délégation de pouvoirs aux ministères, le recours à de plus importants assouplissements et la prestation d'un plus grand nombre de services à valeur ajoutée. Le présent rapport expose les travaux réalisés par la Commission de la fonction publique afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle en prenant les mesures nécessaires pour moderniser les programmes et les services qu'elle lui offre. On constate que la CFP se transforme rapidement en une organisation axée sur la clientèle, les résultats et l'apprentissage; elle constitue de plus en plus un centre d'expertise en matière de dotation et de services connexes et elle est de moins en moins axée sur le contrôle des opérations. Les travaux qui viennent actuellement en tête de liste des priorités se rattachent à quatre domaines relevant du mandat de la Commission de la fonction publique : la Réforme de la dotation, le recrutement, les programmes à l'intention des cadres de direction et l'équité en matière d'emploi.

La Commission de la fonction publique investit dans ses futurs leaders et élabore des stratégies efficaces pour améliorer le recrutement, la mobilité et la représentativité de l'effectif à l'échelle gouvernementale. Ces activités se rattachent à des priorités d'une plus vaste portée : le renouvellement des institutions publiques et la recherche de nouvelles façons de relever les défis inhérents à la conduite des affaires publiques dans les années à venir. La CFP joue un rôle très actif dans l'établissement de partenariats et de nouveaux rapports entre les divers ministères fédéraux, les organismes centraux et toutes les parties intéressées par les questions touchant le secteur public.

Jamais le contexte de la fonction publique n'a-t-il été aussi complexe et le travail accompli par ses fonctionnaires, aussi important. Mais il reste encore beaucoup à faire. Dans ce contexte, je suis heureuse de vous remettre le présent document qui démontre que la CFP orchestre ses activités de façon à concrétiser sa vision, à savoir demeurer « un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée ».

Section 2 : Aperçu du ministère

2.1 Mandat, mission et vision

2.1.1 Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est un organisme indépendant responsable de la sauvegarde des valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle, à savoir la compétence, l'impartialité et la représentativité. Elle le fait pour protéger l'intérêt public en tant que partie intégrante du système de conduite des affaires publiques du Canada. Elle s'acquitte de cette obligation, notamment par l'administration de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et d'un système de dotation fondée sur le mérite, mais également en étant responsable de la nomination de personnes qualifiées à la fonction publique et en son sein, en procurant des recours et des examens sur des questions visées par la LEFP, en dispensant des programmes de formation et de perfectionnement, et en assumant d'autres responsabilités prévues dans la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉE).

2.1.2 Mission

La mission que la CFP doit mener à terme en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi est la suivante :

- *maintenir et préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés en fonction du mérite; et*
- *assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.*

Conformément à son mandat, la CFP est un partenaire dynamique de l'élaboration du cadre général de gestion des ressources humaines et de la surveillance du dynamisme du système fédéral des ressources humaines.

2.1.3 Vision

Dans sa vision, la CFP se perçoit comme :

- un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

2.1.4 Responsabilités

Responsabilités exclusives

Dans l'exécution de sa mission et de son mandat à titre d'organisme indépendant, la Commission de la fonction publique assume la responsabilité générale de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi régit divers aspects de l'emploi au sein de la fonction publique fédérale, y compris la dotation, et confère à la CFP le pouvoir exclusif de faire des nominations dans tous les ministères et organismes auxquels aucun pouvoir de dotation n'a été conféré par une loi particulière. Voici, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les responsabilités exclusives de la Commission de la fonction publique :

- faire des nominations à la fonction publique et en son sein, en fonction du mérite;
- élaborer et administrer des normes et des procédés de sélection et d'évaluation s'appliquant aux nominations au sein de la fonction publique;
- mettre en oeuvre un régime d'appel relatif aux nominations et un processus de recours dans le cas des mutations;
- vérifier et surveiller les activités de dotation;
- enquêter sur des méthodes de dotation;
- appliquer les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui concernent les droits politiques des fonctionnaires de briguer les suffrages des électeurs;
- prévoir des exemptions à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ou à certaines dispositions de cette Loi, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil;
- élaborer des règlements régissant les questions visées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- faire rapport au gouverneur en conseil sur les questions liées à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; et
- présenter au Parlement un rapport annuel des activités de la CFP.

Trois commissaires sont investis de pouvoirs de compétence. L'un d'eux ou l'une d'elles est nommé président ou présidente et agit à titre de premier dirigeant ou première dirigeante. Désignés par le gouverneur en conseil pour une période de dix ans, les commissaires ont tous le statut d'administrateur général. Ensemble, ils veillent à ce que la Commission atteigne tous ses objectifs et s'acquitte de toutes ses fonctions et responsabilités conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la CFP à déléguer son pouvoir exclusif de nomination aux ministères et organismes. Grâce à des ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, la Commission de la fonction publique confère donc à ces ministères et organismes un rôle et une responsabilité de grande importance en ce qui concerne la sélection des personnes et leur nomination. Les

ministères et les organismes, qui agissent en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués par la CFP, doivent lui rendre compte de leurs activités.

Responsabilités partagées

La Commission de la fonction publique est responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif. Ainsi, parmi les activités qu'elle exerce, on compte celles qui lui sont confiées par le gouverneur en conseil ou déléguées par le Conseil du Trésor, notamment :

- la formation des cadres intermédiaires, la formation des superviseurs et la formation spécialisée;
- la formation linguistique;
- les cours et les programmes de perfectionnement;
- les vérifications portant sur certaines fonctions de gestion du personnel;
- les enquêtes au sujet des plaintes de harcèlement en milieu de travail;
- des activités particulières dans les domaines de la planification des ressources humaines, du perfectionnement et de l'orientation professionnelle à l'intention du groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés; et
- l'administration et la mise en oeuvre de mesures spéciales et de programmes d'équité en matière d'emploi au nom du Conseil du Trésor.

Depuis octobre 1996, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a éclairci les obligations relatives à l'équité en matière d'emploi qui s'appliquent à la fonction publique. En vertu de cette Loi, la Commission partage avec le Conseil du Trésor certaines responsabilités en raison des pouvoirs conférés à la Commission en matière de dotation au sein de la fonction publique. Dans le cadre des activités qui lui sont propres, la CFP peut également mettre en oeuvre des programmes visant à favoriser l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique et adopter des règlements concernant la nomination de personnes issues de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

2.2 Contexte opérationnel

2.2.1 Objectifs

Les objectifs de la CFP visent à contribuer à fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- une fonction publique représentative;

-
- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
 - la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques;
 - une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

2.2.2 Priorités

Les priorités de la CFP sont : profiter de la Réforme de la dotation pour établir de nouveaux rapports avec les ministères et organismes là où la gestion des bonnes personnes est de plus en plus vue comme une « mission critique »; présenter la fonction publique comme un employeur concurrentiel pour tous les types de recrutement; améliorer les services de renouvellement du personnel à l'intention des cadres; et voir à ce que les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi soient de plus en plus représentés dans la fonction publique.

Tout en réalisant les priorités qu'elle s'est fixées, la CFP s'efforcera d'améliorer la satisfaction des ministères, des organismes, du Parlement et des représentants des employés. Elle établira des normes de service et les appliquera aux domaines qui intéressent ses clients. Elle renforcera sa capacité de mener à bien ses priorités en mettant en oeuvre son plan interne pour *La Relève*, en fournissant un plus grand appui aux initiatives d'envergure gouvernementale, en gérant le changement à l'interne et en repositionnant ses fonctions régionales.

Des secteurs retenus en priorité, les activités évolueront de concert avec les responsabilités en matière de recours, l'apprentissage professionnel, les compétences, y compris les normes à utiliser pour l'évaluation et la sélection, et la fonction de conduite des affaires publiques.

La CFP continuera de réaliser des programmes pour d'autres intervenants clés dans la gestion des ressources humaines (par exemple le Conseil du Trésor) conformément au mandat qui lui a été confié et dans les domaines où elle le jugera opportun. Ces programmes porteront, notamment, sur l'administration des priorités, l'équité en matière d'emploi, l'apprentissage linguistique et certains examens et enquêtes. La CFP remplira également des engagements pour appuyer *La Relève* en offrant des programmes généraux de perfectionnement tels que le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Programme Cours et affectations de perfectionnement.

2.2.3 Défis

La CFP s'efforce constamment d'améliorer le niveau de service et d'aider le reste de la fonction publique fédérale à mettre en oeuvre les priorités gouvernementales. Tout en continuant de veiller au maintien des valeurs d'impartialité, de mérite et de représentativité, la CFP doit sans cesse trouver des moyens plus efficaces de servir les Canadiens et les Canadiennes. À cet égard, nous faisons face à certains défis. En voici un aperçu.

Réforme de la dotation

La CFP a pour responsabilité de veiller à ce que la dotation soit faite en fonction du principe du mérite au sein de la fonction publique fédérale tout en répondant au souhait des ministères qui désirent une amélioration du système actuel de dotation jugé trop lent, trop axé sur les règles et trop centralisé. Pour relever ce défi, la CFP a entrepris de modifier le plus possible le système actuel dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin d'augmenter son efficacité de promouvoir un plus grand sentiment d'appartenance au sein des ministères hiérarchiques et ce, dans le cadre des valeurs traditionnelles protégées (impartialité, mérite et représentativité).

Recrutement

Dans un contexte économique très compétitif où le travail devient de plus en plus complexe, la fonction publique est mise au défi d'attirer des personnes talentueuses et de leur confier un travail à la hauteur de leurs grandes compétences. À cette fin, la CFP met en oeuvre de nouvelles stratégies et technologies telles que l'initiative du « Jumelage des gens et des emplois » et adapte les anciennes façons de faire afin de mieux répondre aux besoins en évolution. C'est dans le domaine du recrutement pour le groupe de la Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI) que le défi se présente avec le plus d'évidence car, dans ce domaine, la réserve de candidates et de candidats compétents est relativement minime alors que les besoins technologiques au gouvernement sont nombreux et la compétition du secteur privé des plus dynamiques.

Programmes des cadres de direction

Pour relever les défis du XXI^e siècle, la fonction publique doit pouvoir compter sur des cadres de direction compétents et fermement déterminés à mettre en oeuvre les priorités du gouvernement en vue d'atteindre des résultats. Étant donné les taux de retraite envisagés et la nécessité de combler les nombreuses vacances anticipées, la CFP travaille en partenariat avec d'autres parties que cette question préoccupe afin de concevoir les stratégies appropriées pour s'assurer que les leaders de demain posséderont les compétences et l'expérience nécessaires et qu'ils sont plus représentatifs de la société qu'ils servent. La CFP administre également des programmes de perfectionnement tels

que le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQ SMA) dans le but d'aider les candidats prometteurs au niveau d'entrée des cadres de direction et ainsi constituer une réserve suffisante de cadres susceptibles de combler les vacances envisagées.

Équité en matière d'emploi

L'effectif de la fonction publique doit refléter la diversité de la société canadienne. Pourtant, à l'heure actuelle, les membres de quatre groupes désignés, soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap ne sont pas encore suffisamment représentés et répartis dans la fonction publique compte tenu de leur nombre dans la population active. Il ne s'agit pas là d'un nouveau défi, ni d'un défi qu'on pourra relever du jour au lendemain. Cependant, grâce au recrutement et à la collaboration de partenaires tels que le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission canadienne des droits de la personne, la CFP s'est engagée à faire en sorte que la fonction publique du XXI^e siècle soit plus représentative de ces groupes qu'elle ne l'est aujourd'hui.

2.2.4 Principaux partenaires de la CFP dans la gestion des ressources humaines

La Commission de la fonction publique travaille en collaboration avec d'autres organismes centraux, des ministères et d'autres organisations pour réaliser des initiatives en matière de gestion des ressources humaines ayant une incidence sur la fonction publique fédérale. Ses principaux partenaires en ce domaine sont le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé, le Centre canadien de gestion, d'autres ministères du gouvernement fédéral et dans certains cas, d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé. On trouvera ci-après une brève description des rôles et responsabilités de ces divers intervenants :

La **Commission de la fonction publique (CFP)** est l'organisme indépendant chargé de nommer des personnes qualifiées dans la fonction publique, d'offrir des mécanismes de recours et d'examen de questions relevant de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement et de s'acquitter d'autres responsabilités prévues dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Le **Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)** a la responsabilité d'aider le gouvernement du Canada à gérer les ressources humaines, financières, d'information et de technologie et ce, de la manière la plus appropriée pour appuyer les objectifs et les priorités du

gouvernement. En vertu des articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique. Ses principaux domaines d'activités dans l'administration centrale de la fonction publique sont la gestion des dépenses, la gestion du personnel, la gestion des finances et de l'information, et l'administration interne.

Au chapitre de la gestion du personnel, le SCT est responsable de l'élaboration, de la diffusion et de l'évaluation des politiques touchant les ressources humaines, les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, ainsi que des documents conçus pour aider les ministères à gérer leurs ressources humaines et promouvoir des relations employeur-employés efficaces au sein de la fonction publique.

Le **Bureau du Conseil privé (BCP)**, sous la direction du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, a trois responsabilités principales : conseiller et appuyer le premier ministre dans l'exercice de ses fonctions de chef du gouvernement, y compris la gestion du gouvernement fédéral; conseiller et appuyer le Conseil des ministres dans son ensemble et superviser les services fournis au Cabinet et à ses comités en matière d'orientations et de secrétariat; veiller à la qualité des services et des conseils spécialisés, professionnels et non partisans qui sont fournis au Premier ministre, au Conseil des ministres et à tous les Canadiens et les Canadiennes par la fonction publique.

En vertu du mandat d'appareil gouvernemental qui lui est confié, le BCP fournit des conseils et un appui pour les questions se rapportant aux prérogatives et responsabilités du Premier ministre en qualité d'architecte et de commissaire de notre système de gouvernement par l'exécutif, y compris des conseils et un appui concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement du gouvernement, ainsi que sur les responsabilités et mandats ministériels.

Le **Centre canadien de gestion (CCG)** est le centre d'apprentissage du gouvernement fédéral qui est axé exclusivement sur le perfectionnement et la formation des hauts fonctionnaires fédéraux. Il s'adresse aux cadres de direction et aux fonctionnaires fédéraux qui ont démontré qu'ils avaient la capacité d'accéder à de tels rangs.

Le CCG offre des programmes de perfectionnement tels que le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de leadership chez le cadre de direction (LCD), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Programme de gestion des cadres supérieurs (PGCS).

Les **ministères du gouvernement fédéral**, en vertu des lois et des politiques qui les régissent, sont responsables de l'exécution des programmes et de la prestation de services au gouvernement et à la population canadienne. Les ministères, de concert avec les groupes fonctionnels et les conseils fédéraux régionaux sont l'élément moteur en ce qui concerne les ressources humaines et particulièrement l'initiative *La Relève* qui est en

cours. Les plans et les rapports qui ont été présentés au BCP par les ministères ont fait ressortir des méthodes plus efficaces pour aborder les questions relatives à la gestion des ressources humaines grâce à des approches générales et collectives qui mettent l'accent sur les partenariats horizontaux, la collaboration et une bonne communication.

Le concept de partenariat et de partage des responsabilités est primordial pour la compréhension des résultats atteints dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2.3 Organisation du ministère

2.3.1 Description des secteurs d'activité

Dans le but d'atteindre ses objectifs et respecter ses engagements, la Commission de la fonction publique a structuré ses activités en fonction des secteurs suivants :

Renouvellement du personnel : aider les ministères et organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

Apprentissage : améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou auxquels ils aspirent.

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

Politiques, recherche et liaison externe : fournir des connaissances, de l'information, de la réflexion stratégique et des conseils nécessaires pour appuyer la capacité de la Commission de la fonction publique dans sa fonction de chef de file d'une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.

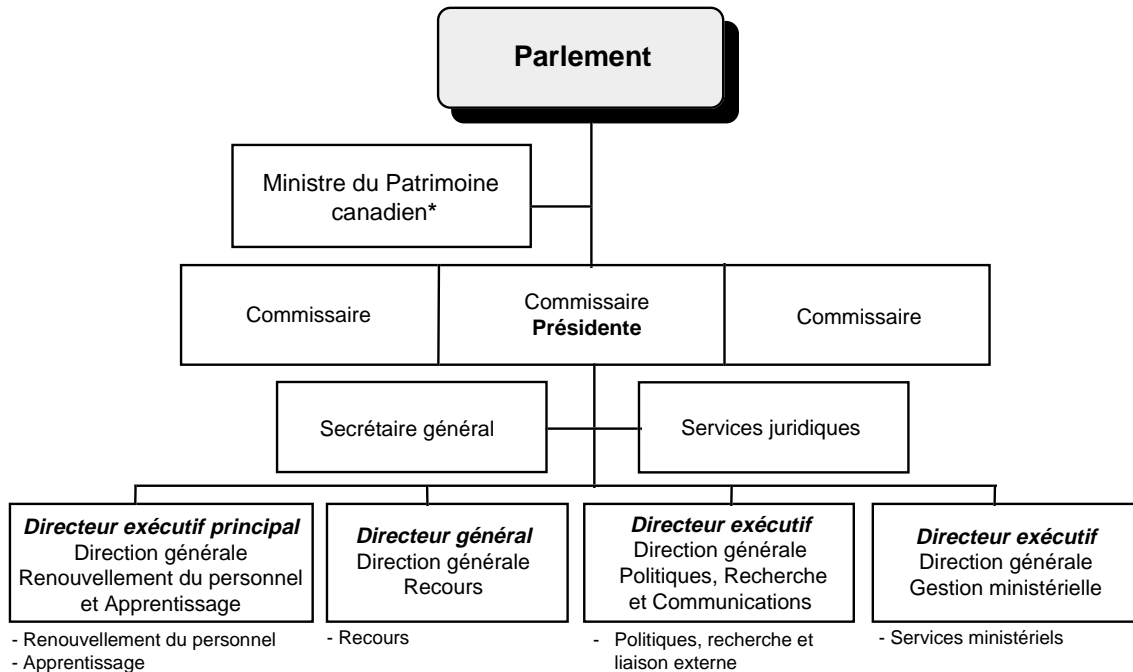
Services ministériels : fournir des services et systèmes centraux pour appuyer la Gestion ministérielle et toutes les activités de programmes de la CFP.

On trouvera un exposé plus détaillé des secteurs d'activité et de leurs clients à la section intitulée *Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité* du présent rapport.

2.3.2 Structure organisationnelle

La CFP a récemment entrepris un important changement organisationnel. La nouvelle structure de l'organisation comprend quatre directions générales responsables des cinq secteurs d'activité.

Organisation en fonction des secteurs d'activité



* Le ministre du Patrimoine canadien agit comme porte-parole attitré de la Commission de la fonction publique devant le Parlement en ce qui a trait à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et comme ministre compétent aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

2.3.3 Tableau de concordance organisationnelle

La Commission de la fonction publique a continué de s'adapter et de modifier sa structure afin de répondre aux besoins et aux priorités en évolution de ses clients. La CFP a donc entrepris une importante restructuration au cours de l'exercice 1997-1998. En réalité, la CFP dispose maintenant :

- d'une nouvelle structure de secteurs d'activité;
- d'une nouvelle structure organisationnelle; et
- d'une nouvelle structure de rapport sur le rendement.

Le *Rapport sur le rendement de 1997-1998* reflète ces changements. Toutefois, comme les plans ministériels présentés dans la *Partie III du Budget des dépenses de 1997-1998* étaient fondés sur l'ancienne structure d'activités de la CFP, les changements apportés sont illustrés dans le présent document.

Le principal changement observable dans la nouvelle structure est la création d'une nouvelle direction générale appelée Politiques, recherche et communications (DGPRC). Cette nouvelle direction générale a été mise sur pied afin de renforcer la capacité de la CFP d'exercer un leadership novateur dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la conduite des affaires publiques qui relèvent de la LEFP. La direction générale chargée de ces activités provient de la fusion en une seule organisation des fonctions de communications, l'évaluation de politiques, de recherche, de production du savoir, de surveillance, d'évaluation externe et de revue.

La création de la Direction générale des politiques, de la recherche et des communications a permis de préciser et de coordonner les capacités de la Commission de la fonction publique en matière d'élaboration de politiques et de recherche et, ce faisant, de renforcer son rôle en tant que partenaire dans les discussions clés sur la gestion des ressources humaines.

La DGPRC appuie le positionnement à moyen et à long terme de la CFP par l'entremise : de recherches et d'analyses stratégiques, d'analyses de l'environnement et de communications avec les intéressés, en particulier sur les questions relatives au rôle de la CFP en tant que chef de file et gardien indépendant d'une fonction publique non partisane, professionnelle et représentative ainsi que des valeurs fondamentales de l'administration publique.

Également à l'appui de ce rôle, la DGPRC améliore et coordonne la base de connaissances de la CFP. Par ses activités, qui comprennent notamment la surveillance, l'évaluation et l'examen des programmes et des politiques de la CFP ainsi que la surveillance de la santé de la fonction publique dans les domaines relevant du mandat de la CFP, la direction générale fournit une information stratégique à la Commission de la fonction publique et en définitive au Parlement (au moyen du Rapport annuel de la CFP).

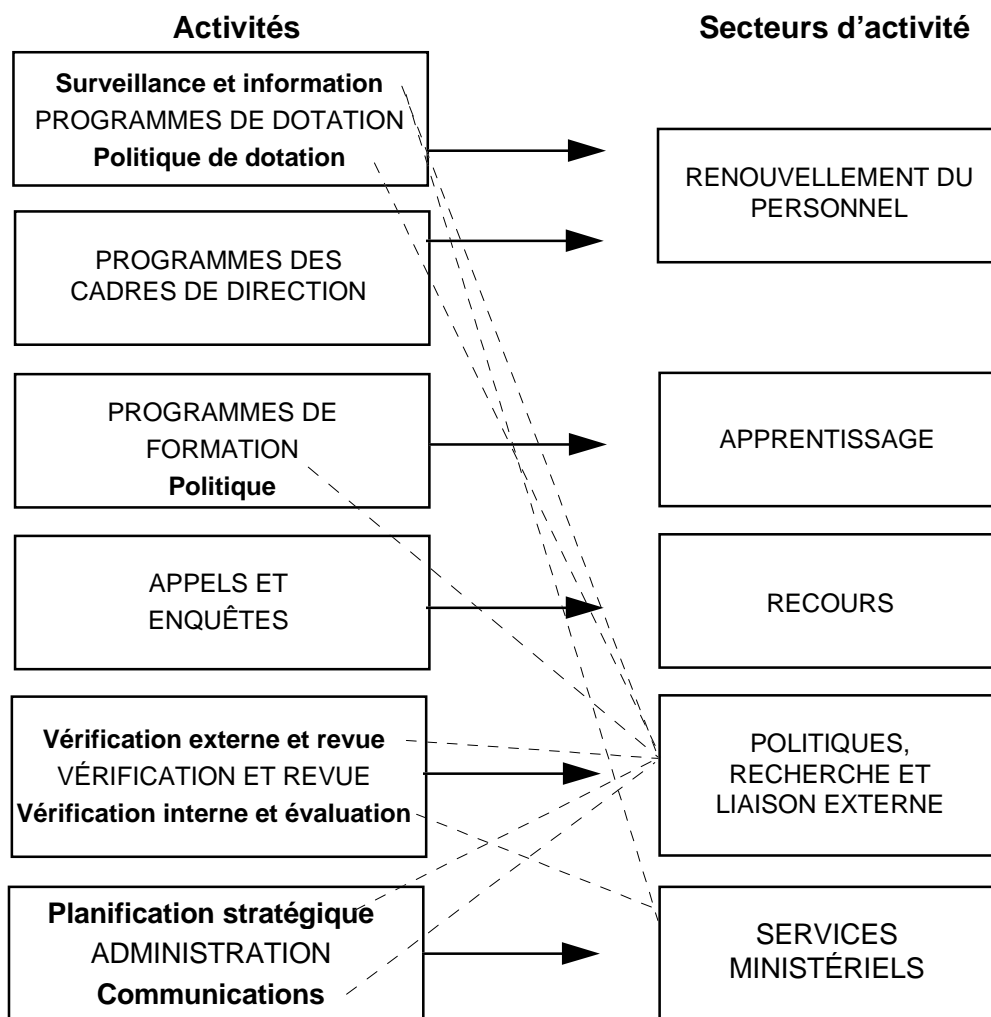
Elle s'acquitte également des fonctions de communication de la CFP telles que les rapports au Parlement, conseils au gouvernement et aux organismes centraux sur les enjeux de la CFP à un niveau stratégique, liaison et partage de l'information entre des intervenants au niveau provincial, fédéral et international dans des domaines relatifs au mandat de la Commission de la fonction publique et aux responsabilités qui lui sont déléguées.

Le tableau qui suit représente les changements apportés à l'ancienne structure d'activités pour réaliser la nouvelle structure des secteurs d'activité. Les lignes pointillées indiquent les fonctions principales qui ont été retirées de l'ancienne structure pour constituer les nouveaux secteurs d'activité. Comme l'indique ce diagramme, la majorité

de ces fonctions sont des fonctions d'élaboration de politiques qui ont été attribuées au secteur d'activité Politiques, recherche et liaison externe.

Les tableaux 4a, 4b et 4c, à la sous-section 4.2 du rapport, illustrent la concordance financière entre l'ancienne structure d'affectation des ressources et la nouvelle.

Tableau de concordance entre la structure des activités et celle des secteurs d'activité



Section 3 : Rendement du ministère

3.1 Prévisions de rendement

3.1.1 Stratégie d'amélioration de la mesure du rendement

La Commission de la fonction publique est fermement déterminée à améliorer constamment sa capacité de mesurer le rendement. À ce jour, comme première étape dans l'amélioration de la mesure du rendement axé sur les résultats et des rapports, l'organisation a élaboré un cadre complet de mesure du rendement. Ce cadre expose les principales mesures en les reliant aux engagements en matière de résultat des secteurs d'activité. Lorsqu'on aura terminé la mise en oeuvre de ce cadre, celui-ci permettra à la CFP de mieux rendre compte de ses résultats au Parlement et ce, d'une manière claire et concise grâce au *Rapport sur le rendement* de la CFP. Comme la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) n'a été approuvée qu'au mois d'août 1997 (soit pendant la période visée par le présent rapport), il n'a pas été possible de se servir de ces mesures pour le *Rapport sur le rendement de 1997-1998*.

Afin de mettre en oeuvre cette stratégie, la CFP a entrepris d'identifier les écarts observés dans les indicateurs utilisés pour la mesure du rendement et de déterminer des plans d'action en vue de remédier à la situation dans l'avenir. Ainsi, la CFP veillera à ce que les mesures du rendement soient cohérentes d'un exercice de planification et de rapport à un autre. La CFP reconnaît que l'amélioration de la mesure du rendement est un investissement à long terme et un processus interactif et s'attend donc à ce que la mesure et les rapports sur le rendement soient précisés et améliorés chaque année.

3.1.2 Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998

La *Partie III du Budget des dépenses 1997-1998* de la Commission de la fonction publique a été déposée au printemps 1997 alors que la CFP menait encore ses activités selon l'ancienne structure. Le présent rapport sur le rendement est maintenant établi à partir de la structure des secteurs d'activité de la CFP qui a été approuvée en cours d'exercice, c'est pourquoi on observe un certain décalage entre les prévisions énoncées dans la *Partie III du Budget des dépenses* et les catégories utilisées pour rendre compte des résultats de chaque secteur d'activité. En raison de ce changement, les principales prévisions énoncées dans la *Partie III du Budget des dépenses* sont reprises ci-dessous, chacune d'elle étant accompagnée d'un renvoi aux renseignements sur le rendement qui figurent dans la partie narrative de la section sur les *Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité* du présent rapport.

Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998

- un cadre de dotation qui appuie les valeurs que sont l'objectivité, la transparence et l'équité et qui suppose l'application des principes du mérite, de la compétence, de la représentativité et de l'efficacité; (section 3.2.2.1 - Réforme de la dotation);
- des conseils fournis en temps opportun au Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des résultats atteints par le Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS); (section 3.2.2.1 - Équité en matière d'emploi);
- un groupe suffisant de cadres intermédiaires et de direction hautement qualifiés; (section 3.2.2.1 - Renouvellement et perfectionnement des cadres intermédiaires et de direction);
- un processus de recours indépendant, impartial, accessible et efficace; (tous les points de la section 3.2.2.3);
- une contribution à la satisfaction des besoins d'apprentissage des fonctionnaires afin qu'ils soient plus en mesure de mener à bien le programme gouvernemental de renouvellement; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- un appui au Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor pour mettre en oeuvre des stratégies et des priorités d'apprentissage organisationnel dans l'ensemble de la fonction publique; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- de nouveaux « Comités consultatifs en matière d'apprentissage » efficaces pour conseiller les gestionnaires; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- une contribution à la création d'une fonction publique compétente dans les deux langues officielles; (section 3.2.2.2 - Formation linguistique);
- un rôle de leadership et la reconnaissance de l'organisme comme autorité dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la conduite des affaires publiques; (section 3.2.2.4 - Recherche stratégique sur la fonction publique);
- une réflexion innovatrice et stimulante, et l'interprétation critique des données pertinentes en vue d'alimenter les discussions et d'appuyer la prise de décisions; (section 3.2.2.4 - Recherche stratégique sur la fonction publique).
- un examen objectif et indépendant, pour le compte du Parlement, du bien-être de la fonction publique, à l'appui d'un cadre de ressources humaines sain; (section 3.2.2.4 - Surveillance et analyse de la santé et du rendement de la fonction publique);

3.2 Réalisations en matière de rendement

3.2.1 Réalisations relatives au rendement ministériel

*Commission de la fonction publique**

Dépenses prévues	112 206 000 \$
Autorisations totales	121 855 000 \$
Dépenses réelles pour 1997-1998	110 920 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

Repositionnement de la CFP

En 1996-1997, la CFP a lancé le *Projet de gestion du changement* pour appuyer les objectifs que s'était fixés la Commission, à savoir jouer un rôle clé dans la gestion des ressources humaines, servir de modèle en ce qui a trait à la gestion des personnes dans tout le gouvernement et être un partenaire clé dans la facilitation du processus de renouveau et de changement au sein de la fonction publique. Des pressions tant internes qu'externes au gouvernement ont contribué à façonner les priorités de la CFP. Voici quelques-uns des changements clés qui découlent de cette initiative de changement :

- un changement organisationnel afin de mieux réaliser les programmes et fournir des services aux ministères, aux fonctionnaires et à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes;
- une réorientation des mécanismes de prestation des services afin de permettre la mise en oeuvre de la Réforme de la dotation et de nouvelles méthodes d'apprentissage;
- l'amélioration des processus internes reliés à la planification des activités, ainsi qu'aux systèmes et pratiques en matière de ressources humaines;
- une nouvelle vision afin de mieux orienter le personnel de la CFP;
- une meilleure compréhension des questions relatives aux structures, aux processus et à la culture qui sous-tendent un travail orienté vers les objectifs.

L'initiative sur le changement a fait du changement de processus la préoccupation centrale de la CFP, a permis de communiquer un message cohérent et concerté, et a facilité la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements et à les institutionnaliser. Ce changement est complémentaire aux plans établis par la CFP en ce qui concerne son propre plan interne pour *La Relève*.

3.2.2 Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité

Dans la présente section, on indique de manière détaillée le rendement de la CFP en 1997-1998 pour chaque secteur d'activité. Ainsi, pour chaque secteur, les informations suivantes seront fournies :

- objectif du secteur d'activité
- description du secteur d'activité
- clients du secteur d'activité
- dépenses prévues et dépenses réelles pour 1997-1998
- principaux résultats
- rendement en fonction des principaux résultats

Il est à noter que ce *Rapport sur le rendement* fournit des renseignements en fonction des principaux résultats tandis que les activités réelles sont celles qui avaient été planifiées dans la *Partie III du Budget des dépenses*. C'est pourquoi, dans les activités réelles, on observe un certain décalage entre les principaux résultats (selon la SPRR) et les initiatives entreprises (selon la planification de la *Partie III du Budget*). Au cours des prochaines années, grâce au nouveau cadre de rapport, le *Rapport sur le rendement* de la CFP témoignera d'une meilleure correspondance entre les initiatives planifiées et le rendement atteint.

3.2.2.1 Secteur d'activité : Renouvellement du personnel

Objectif	Description	Clients
Aider les ministères et organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.	<p>Le secteur d'activité Renouvellement du personnel comprend toutes les activités qui appuient la dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'élaboration et la mise en oeuvre d'outils d'évaluation, le recrutement et l'avancement, et les initiatives en matière de diversité et d'équité en emploi. Il comprend aussi les programmes de renouvellement, d'échange et de perfectionnement du groupe des cadres de la direction.</p> <p>En outre, ce secteur est également responsable des initiatives d'équité en matière d'emploi, des programmes de perfectionnement, des activités relatives au réaménagement des effectifs et à l'administration des priorités ainsi que des programmes réalisés pour le compte du Conseil du Trésor.</p>	Ministères Population canadienne

*Renouvellement du personnel**

Dépenses prévues	52 374 000 \$
Autorisations totales	57 280 000 \$
Dépenses réelles pour 1997-1998	54 426 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

* *Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles découlent des fonds bloqués suite à notre aide financière résultant de la tempête de verglas; au nombre de participants aux initiatives de La Relève; et à des fonds inutilisés dans le Programme d'initiatives de mesures spéciales.*

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite
- une fonction publique représentative.

Résultats pour 1997-1998 :

Réforme de la dotation

La Réforme de la dotation, qui est l'un des huit projets clés de *La Relève*, a pour but de rendre la dotation plus efficace au sein de la fonction publique fédérale. Ce projet a été entrepris pour rendre la gestion des ressources humaines plus efficace et plus efficiente en répondant aux besoins des ministères, des organismes et du gouvernement dans son ensemble.

Réforme de la dotation

- sensibilisation accrue à l'égard de la marge de manoeuvre existante
- sensibilisation accrue à l'égard de la Réforme de la dotation
- partenariats avec les ministères

Au cours de l'*Examen consultatif de la dotation*, les ministères ont fait savoir qu'ils désiraient que le système de dotation soit modifié, car celui-ci était à leur avis trop axé sur les règles, trop centralisé et qu'il prenait trop de temps. En conséquence, l'initiative de la *Réforme de la dotation* a été mise sur pied pour apporter les changements suivants :

- axer les systèmes et les processus de dotation sur les valeurs plutôt que sur des règles;
- la responsabilisation des sous-ministres en matière de dotation interne sous les niveaux EX afin de décentraliser les pouvoirs en matière de dotation;

-
- l'attribution du plus grand nombre possible de responsabilités aux ministères en ce qui concerne la gestion de la dotation;
 - la participation de parties intéressées (élaboration conjointe) dans la conception de régimes de dotation personnalisés afin de répondre aux besoins des ministères et organismes pour qu'ils mènent à bien leurs activités;
 - l'adoption de mécanismes visant à favoriser le règlement informel et négocié des conflits portant sur des questions de dotation.

Les premières réalisations de la *Réforme de la dotation* sont les suivantes :

- *Sensibilisation accrue à l'égard de la marge de manoeuvre existante* : la CFP a conseillé aux ministères de recourir à la marge de manoeuvre prévue dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et les accords de délégation qu'ils ont conclus et les a incités à s'en prévaloir.
- *Sensibilisation accrue à l'égard de la Réforme de la dotation* : dans le cadre d'une importante initiative de communication, la CFP a renseigné les sous-ministres de chaque ministère au sujet de la Réforme de la dotation et des possibilités qu'elle offre pour les aider à atteindre leurs objectifs.
- *Partenariats avec les ministères* : la CFP a retenu quatre ministères pour mettre à l'essai les projets de Réforme de dotation et partager leurs connaissances qu'ils retireront de ces expériences.

Le but visé est de terminer la Réforme de la dotation en trois ans. De concert avec les ministères, les organismes et les représentants des employés, la CFP s'efforcera de rendre le système de dotation plus souple et plus efficace dans le cadre législatif actuel. La mise en oeuvre de la Réforme de la dotation sera élargie ensuite à tous les ministères et organismes ce qui entraînera la conclusion d'accords de délégation des pouvoirs, la responsabilisation et la présentation de rapports en ce domaine et, dans certains cas, la prise de règlements personnalisés. On trouvera plus de renseignements à ce sujet dans le *Rapport annuel 1997-1998 de la CFP*.

Équité en matière d'emploi

Le gouvernement fédéral est depuis longtemps soucieux de constituer une main-d'oeuvre représentative. En 1997-1998, la CFP s'est engagée dans des domaines visant l'amélioration de la représentativité.

- **Mise en oeuvre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉE)** - La LÉE renforce la responsabilité conférée à la CFP en vertu de la LEFP, à savoir s'efforcer d'atteindre ses objectifs en matière de représentativité dans tous les programmes et les services qu'elle offre. À ce jour, les efforts déployés pour appliquer la Loi se sont traduits par :

-
- ▶ l'élaboration, conjointement avec le SCT, d'un guide d'examen des systèmes d'emploi;
 - ▶ des discussions entreprises avec le SCT concernant une stratégie conjointe au sujet du dossier de l'équité en matière d'emploi et de la diversité;
 - ▶ la précision des questions relatives aux données sur l'équité en matière d'emploi avec le SCT et les ministères, ainsi que la clarification des rôles et responsabilités respectifs; et
 - ▶ la précision des obligations juridiques de la CFP en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dans le contexte de la LEFP et la détermination de leur incidence et des plans d'action pour tous les secteurs d'activité de la CFP.
- **Examen des systèmes d'emploi de la CFP** - En tant qu'employeur, la CFP est tenue par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de procéder à l'examen de ses systèmes d'emploi afin d'identifier les obstacles systémiques à l'emploi de membres des groupes désignés et d'éliminer ces obstacles. À la suite de la Phase I de cet examen, qui visait à évaluer dans quelle mesure la CFP était prête à mettre en oeuvre les exigences de la LÉE, on a identifié trois domaines qui devraient être examinés en priorité au cours de la Phase II :
- ▶ les outils d'évaluation et les activités connexes du Centre de psychologie du personnel de la CFP;
 - ▶ les systèmes utilisés par les bureaux régionaux de la CFP pour le recrutement général, la sélection et la présentation de candidats et de candidates à des postes autres que de direction au sein de la fonction publique; et
 - ▶ les systèmes d'emploi utilisés par la CFP pour ce qui est de son propre personnel.

Une enquête et un examen plus approfondis des domaines prioritaires seront réalisés au cours de la Phase II.

- **Programme d'initiatives de mesures spéciales** - Le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec l'aide de la CFP, a terminé en novembre 1997 l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacités du Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS). Les principales questions de l'évaluation portaient sur la responsabilité ministérielle et l'efficacité, l'instauration d'une nouvelle mentalité pour gérer la diversité, la rentabilité, les initiatives spéciales dont on aura besoin dans l'avenir et l'efficacité de la gestion du PIMS.

L'évaluation a permis de constater que la représentation des quatre groupes désignés (soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap) avait augmenté dans la fonction publique au cours des dix dernières années, mais pas aussi rapidement que l'entrée des membres de ces groupes dans la population active canadienne. Voici les principales conclusions de l'évaluation :

-
- ▶ les initiatives de mesures spéciales continuent d'être nécessaires dans la fonction publique fédérale
 - ▶ le PIMS a eu une incidence positive sur l'adoption du principe d'équité en matière d'emploi par les ministères;
 - ▶ tout programme de mesures spéciales doit être conçu dans le contexte global de l'équité en matière d'emploi;
 - ▶ la gestion et la responsabilisation ont besoin d'être améliorées;
 - ▶ les groupes désignés doivent participer de manière significative à ces mesures;
 - ▶ nous avons fait preuve d'un optimisme exagéré en espérant que le PIMS pourrait transformer de manière significative la culture ministérielle à cet égard en quatre ans; et
 - ▶ il faudra plus de temps pour que des mesures spéciales puissent faire progresser le dossier de l'équité en matière d'emploi.

À la lumière des résultats de cette étude, le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris l'élaboration d'un nouveau programme de mesures positives. On trouvera plus de renseignements au sujet du PIMS et des réalisations qui s'y rapportent dans le *Rapport annuel 1997-1998 de la CFP*.

Recrutement

La CFP a un rôle stratégique à jouer dans la définition et la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de recrutement capables de rejoindre les candidates et les candidats qualifiés afin de constituer un bassin de personnel représentant les deux communautés linguistiques officielles du Canada, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et ce, dans le but de répondre en temps opportun aux besoins ministériels et du gouvernement dans son ensemble.

La CFP entreprend diverses campagnes et activités de recrutement pour le compte des ministères et organismes fédéraux. Le Programme de recrutement postsecondaire (PRP) est l'une des composantes clés de l'initiative *La Relève* entreprise pour regarnir les rangs au niveau d'entrée dans la fonction publique. La CFP a également entrepris des activités de recrutement générales et spéciales afin de permettre aux ministères d'embaucher « juste à temps » du personnel expérimenté pour combler des postes pour des périodes déterminées et indéterminées. Enfin, la CFP exécute le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) et le Programme d'enseignement coopératif (CO-OP) qui sont conçus dans le but d'offrir une expérience de travail à des étudiants et des étudiantes au moyen d'affectations de courte durée dans la fonction publique.

► **Utilisation de la nouvelle technologie** - En 1997-1998, la CFP a réalisé d'importants progrès et amélioré l'efficacité de son approche de recrutement de candidats et de candidates dans la fonction publique fédérale grâce au Programme de Jumelage des gens et des emplois (JGE). Lancée en 1996, l'initiative de JGE a été conçue pour mettre en contact direct les chercheurs d'emploi et les ministères au moyen d'une base de données accessible par Internet. L'application de l'initiative aux autres programmes de recrutement est faite progressivement, ce qui permet de mettre à profit les caractéristiques développées pour un programme en l'intégrant au programme suivant.

Jumelage des gens et des emplois

- Système à réponse vocale interactive qui donne accès, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, aux possibilités d'emploi
- Le Service d'alerte postale informe automatiquement les candidats et les candidates des emplois qui répondent aux critères qu'ils ont spécifiés
- 25 p. 100 des étudiants et des étudiantes présentent leur inscription en ligne
- 7,2 millions (220 000 séances d'utilisation par mois) de consultations du site Web sur le recrutement

Voici les résultats de l'initiative de JGE :

- ***l'amélioration des produits*** - Avec le site Web sur le recrutement et le système à réponse vocale interactive de la CFP, la population a maintenant accès aux possibilités d'emploi et à l'information qui s'y rapporte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La CFP offre actuellement des outils aux candidats et aux candidates qui peuvent présenter leur demande d'inscription en ligne et profiter d'un service d'alerte postale qui les informe automatiquement, par courrier électronique, des emplois répondant aux critères qu'ils ont spécifiés dans leur demande.
- ***l'amélioration des processus*** - la CFP a entrepris la mise en oeuvre de la nouvelle technologie du JGE pour la campagne de recrutement postsecondaire de 1997-1998 : les possibilités d'emploi ont été affichées sur le site Web de la CFP et, au moyen d'une fonction informatique appropriée, les étudiants et les étudiantes ont pu présenter leur demande d'inscription en ligne. De plus, la CFP a élaboré des composantes de JGE pour d'autres programmes de recrutement tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ). En 1997-1998, 25 p. 100 des étudiants et des étudiantes ont choisi de présenter leur demande en ligne. Enfin, au mois de mars 1998, en collaboration avec l'Agent principal de l'information et les grands ministères, la CFP a lancé sur Internet un site spécialisé qui relie directement les diplômés des collèges et des universités, ainsi que les spécialistes en GI/TI expérimentés, aux ministères fédéraux et constitue un guichet unique de recrutement pour les carrières en GI/TI à la fonction publique. Cette stratégie a été conçue pour traiter la question de l'adaptation informatique à l'an 2000. On trouvera de plus amples renseignements relatifs au défi de recrutement pour les carrières en GI/IT dans le *Rapport annuel 1997-1998 de la CFP*.
- ***l'amélioration continue*** - des composantes du JGE sont en cours d'élaboration pour d'autres programmes de recrutement, par exemple pour le recrutement général.

Renouvellement et perfectionnement des cadres intermédiaires et de direction

Un des rôles clés de la CFP est d'aider à faire en sorte qu'il y ait toujours un effectif de EX adéquat en place pour relever les défis auxquels la fonction publique fait face. En 1997-1998, la CFP a créé une équipe de renouvellement du personnel de direction afin de mieux satisfaire aux besoins de renouvellement et de perfectionnement des EX.

Parce qu'un grand nombre de cadres de direction du gouvernement fédéral seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, la CFP continuera d'axer ses efforts sur la constitution d'une réserve suffisante de cadres intermédiaires et de direction qualifiés. Pour constituer une réserve de futurs cadres de direction capables de relever les défis de l'avenir et globalement représentatifs de la population active canadienne, la CFP a participé aux initiatives suivantes :

Demandes de dotation de postes EX

augmentation de 25 p. 100 des demandes de dotation de postes EX en 1997-1998 en raison :

- de la restructuration des équipes ministérielles de personnel de direction à la suite de l'Examen des programmes;
- du roulement constant du personnel aux postes de direction parce que les membres du groupe prennent de l'âge; et
- de l'accent mis par les programmes de *La Relève* sur la mobilité.

- des Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs (PPQ SMA et PPACS);
- des Programmes de perfectionnement des cadres de premier échelon et des cadres intermédiaires (PSG et CAP);
- Échanges Canada;
- des Programmes internationaux; et
- la Représentativité au niveau des cadres de direction.

Les réalisations de ces initiatives en 1997-1998 sont les suivantes :

- ***Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs*** - Dans la foulée de *La Relève*, la Commission de la fonction publique a lancé deux nouvelles initiatives à l'échelle de l'organisation en 1996-1997 : le *Programme de préqualification des sous-ministres adjoints* (PPQ SMA) et le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs* (PPACS). Les deux programmes ont été créés afin de s'assurer qu'il y ait une réserve adéquate de cadres supérieurs qualifiés dans la fonction publique pour relever les défis de l'avenir. Étant donné que le processus des demandes et celui de la sélection et de l'évaluation ont été initiés en janvier 1997 et se sont terminés à la fin de l'été de cette même année, il y a donc chevauchement sur deux périodes de rapport. Voici les résultats obtenus en 1997-1998 :
 - ▶ *Réserve de cadres supérieurs qualifiés* : tel que mentionné au RMR de 1996-1997, il y a eu une bonne réponse aux deux initiatives - environ 460 candidatures ou 15 p. 100 de la population admissible se sont inscrits en 1996-1997. Globalement, par suite aux résultats du processus, un candidat sur six a réussi (76 candidats et candidates dans les deux programmes).

-
- ▶ *Nominations à un niveau supérieur* : Vingt personnes ont été choisies dans le processus du PPQ SMA de 1997 et 15 ont été nommées au niveau SMA.
 - ▶ *Bon taux de participation* : Parmi les 56 personnes à qui on avait offert de participer au PPACS à la suite de l'exercice de 1997, 51 ont accepté d'y participer.
 - ▶ *Visibilité* : Grâce aux programmes, les sous-ministres ont eu un aperçu de toute la collectivité des EX, ce qui leur a permis d'évaluer les ressources en cadres de direction actuellement disponibles dans la fonction publique.

À l'heure actuelle, ces programmes ne représentent qu'une petite partie de l'activité de dotation des postes et de perfectionnement des EX et l'ampleur de leurs incidences prévues ne pourra être mesurée qu'au cours des années à venir. Il faut attendre un certain temps pour faire une évaluation globale. Cependant, ils permettent d'identifier les personnes qui peuvent assumer des rôles de leadership maintenant et les cadres de direction ayant beaucoup de potentiel pour les préparer à exercer des rôles de leadership dans l'avenir.

- ***Programmes de perfectionnement des cadres de premier échelon et des cadres intermédiaires*** - La CFP offre des programmes destinés à perfectionner les cadres de premier échelon et les cadres intermédiaires. En 1997-1998, les efforts ont surtout porté sur ce qui suit :
 - ▶ ***Programme de stagiaires en gestion (PSG)*** - Le PSG, un programme de recrutement et de perfectionnement, recrute des diplômés universitaires ayant démontré un potentiel en gestion et les perfectionne sur une période de quatre à cinq ans afin de les rendre admissibles à des postes de cadres intermédiaires. Le programme vise donc à constituer la réserve de futurs gestionnaires de la fonction publique. Le PSG accepte les candidatures de personnes titulaires d'une maîtrise qui ne font pas partie de la fonction publique et des fonctionnaires fédéraux titulaires d'un baccalauréat.
 - ▶ Le tableau à la page suivante indique, pour les campagnes de recrutement de 1995-1996, 1996-1997 et 1997-1998, de nombre de candidatures internes et externes au PSG et les nominations actuelles. Ces données représentent les personnes qui ont été nommées ainsi que celles qui se sont qualifiées, mais devant suivre des cours de formation linguistique, avant d'être nommées. Par ailleurs, les données représentent les nominations pour chaque année de campagne, mais dont les nominations peuvent survenir après la fin de l'exercice financier.
 - ▶ Il y a eu une augmentation du nombre de candidatures internes et externes entre 1995-1996 et 1997-1998. Le nombre de candidatures montre l'intérêt pour des emplois dans la fonction publique fédérale et le ratio nominations/candidatures donne une bonne idée de la qualité des candidats et des candidates qui cherchent à rejoindre les rangs de la fonction publique fédérale.

Campagnes du Programme de stagiaires en gestion	1995-1996	1996-1997	1997-1998
Candidatures internes	548	514	682
Candidatures externes	1 445	1 982	2 244
Nominations internes*	9	13	24
Nominations externes*	24	27	54

* Le nombre de nominations et le nombre de candidats et de candidates aptes à être nommés, mais devant suivre des cours de formation linguistique avant d'être nommés

- ▶ **Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)** - Les initiatives de *La Relève* pour le perfectionnement des cadres de direction ont été axées sur le perfectionnement des groupes de relève des cadres de direction afin d'assurer la constitution d'une réserve adéquate de candidats et de candidates internes pour combler les postes de cadres de direction dans l'avenir. En 1997-1998, en collaboration avec le groupe de travail *La Relève*, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion, la CFP a donc essayé de faire approuver la restructuration du Programme Cours et affectations de carrière. Le CHF a donné son aval en octobre 1997.

Le programme CAP restructuré utilise un processus d'auto-identification des candidats et des candidates et permet ainsi à tous les fonctionnaires intéressés qui satisfont aux exigences de base de poser leur candidature. Les nominations sont faites à la suite de concours fondés sur le mérite, et une évaluation est faite en fonction des compétences générales en leadership des SMA telles que définies pour les niveaux de gestion; ainsi, les participants au CAP posséderont les compétences nécessaires pour être promus à des niveaux plus élevés. Le nouveau programme sera lancé en 1998 et comptera 80 participants, dont 60 du gouvernement fédéral et 20 des provinces et autres organisations.

- **Échanges Canada** - Échanges Canada facilite l'échange temporaire d'employés entre le gouvernement fédéral, des organismes du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement. En exerçant cette fonction, entre autres objectifs, il encourage le perfectionnement des employés, particulièrement aux niveaux plus élevés de la fonction publique.

En 1997-1998, la CFP a entrepris un examen des opérations d'Échanges Canada afin qu'il soit stratégiquement positionné pour contribuer au renouvellement de la fonction publique. Elle a effectué un sondage auprès de 500 participants actuels et passés et cherché à obtenir du Secrétariat du Conseil du Trésor l'autorisation d'élargir son rôle, soit de faire des échanges avec des organismes internationaux du secteur privé et des gouvernements étrangers.

Dans le contexte de l'initiative *La Relève*, le programme Échanges Canada en 1997-1998 :

- a aidé le Bureau du Conseil privé (BCP) à rédiger un protocole d'entente pour des discussions entre le greffier du Conseil privé et ses homologues des provinces visant à encourager l'utilisation d'ententes fédérales-provinciales aux fins du perfectionnement professionnel et de la mobilité. Jusqu'à présent, huit provinces ont signé des ententes officielles;
 - a amorcé des discussions avec des représentants du gouvernement de la Colombie-Britannique afin d'étudier la possibilité de raviver l'intérêt pour un Programme d'Échanges Canada/Royaume-Uni; et
 - a commencé à travailler avec des représentants des Affaires étrangères et Commerce international Canada (AECIC) et du ministère d'État des États-Unis à l'établissement d'un programme d'échanges.
-
- ***Programmes internationaux*** - Le rôle des Programmes internationaux est de coordonner les efforts du gouvernement canadien en vue de favoriser la représentation du Canada au sein d'organismes internationaux et sa participation à ceux-ci. Programmes internationaux identifie et conseille des Canadiens et des Canadiennes très compétents qui désirent travailler pour des organismes internationaux. Plus de 400 séances d'orientation ont été données à des Canadiens et des Canadiennes en 1997-1998, ce qui a donné lieu à 47 affectations à des postes dans des organismes internationaux.
 - ***Représentation au niveau des cadres de direction*** - La représentation des groupes désignés au niveau des cadres de direction demeure une priorité. On a surtout mis l'accent sur l'élaboration de stratégies de renouvellement des cadres de direction destinées à améliorer la représentation des Autochtones au sein du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC), et réagir à la suite de l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne dans l'affaire Alliance de la Capitale nationale sur les relations inter-raciales concernant la représentation des minorités visibles à Santé Canada.

3.2.2.2 Secteur d'activité : Apprentissage

Objectif	Description	Clients
<p>Améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou auxquels ils aspirent.</p>	<p>Le secteur d'activité Apprentissage comprend deux activités principales : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel des non cadres.</p> <p>La formation linguistique évalue le potentiel de réussite des employés admissibles à la formation linguistique, offre la formation linguistique statutaire ou facultative dans les deux langues officielles et l'orientation associée, de même que des services de formation linguistique. Il est responsable de la conception et de l'élaboration des cours de langue seconde et des outils qui permettent de satisfaire aux exigences linguistiques des postes des ministères, et de la prestation d'une vaste gamme de services consultatifs, d'information et de coordination dans le domaine de la formation linguistique.</p> <p>Le Perfectionnement professionnel offre une gamme variée de services et de produits d'apprentissage à différents groupes cibles, dont les analystes de politiques, les cadres intermédiaires et les superviseurs, les spécialistes des ressources humaines, les contrôleurs, les analystes en communication et d'autres.</p>	<p>Des fonctionnaires qui viennent d'être embauchés</p> <p>Des fonctionnaires qui viennent d'être promus</p> <p>Des fonctionnaires dont les chefs ont jugé qu'ils avaient besoin de perfectionnement.</p>

*Apprentissage**

Dépenses prévues	20 482 000 \$
Autorisations totales	23 784 000 \$
Dépenses réelles pour 1997-1998	17 907 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

* *Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé dans la formation linguistique et les indemnités de départ et les congés non payés dans Formation et Perfectionnement Canada. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles découlent des épargnes dues aux départs d'employés plus tôt que prévu dans le cadre des réductions pour l'Examen des programmes II, ainsi que les fonds inutilisés dans la subvention au secteur Apprentissage. Au Tableau financier 2, on trouvera la ventilation de ce secteur d'activité.*

Offrir aux Canadiens et Canadiennes :

- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu

Résultats pour 1997-1998 :

Stratégie générale d'apprentissage

En 1997-1998, un certain nombre d'initiatives entreprises dans le secteur d'activité Apprentissage avaient pour but de développer des produits et services destinés à constituer la capacité professionnelle de la fonction publique fédérale conformément à *La Relève*.

La CFP a mis en oeuvre une stratégie générale d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique afin de satisfaire aux priorités du programme de renouvellement des ressources humaines du gouvernement. Cela s'est fait à l'appui des nouvelles orientations du Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor visant à constituer un effectif adaptable basé sur la connaissance dans la fonction publique fédérale. Les résultats atteints se sont articulés autour de trois éléments de la stratégie :

- l'utilisation des comités consultatifs en matière d'apprentissage
- des usages novateurs de la technologie
- des programmes et services d'apprentissage.

Cette stratégie générale a permis d'axer et de coordonner les efforts de partenaires clés comme la CFP, le SCT et le CCG dans le domaine de l'apprentissage au gouvernement.

- **Comités consultatifs en matière d'apprentissage (CCA)** - Cinq CCA représentant les principaux groupes fonctionnels dans tous les ministères du gouvernement ont été créés en 1997-1998 pour prendre des décisions essentielles au sujet du programme général d'apprentissage. Ils sont au coeur du nouveau système de régie de la gestion de l'apprentissage. Quatre des cinq comités ont été établis pour élaborer des cadres d'apprentissage pour les groupes fonctionnels Contrôleurs, Ressources humaines, Cadres intermédiaires et Communications. On a également achevé les préparatifs nécessaires au lancement du CCA Politiques et nommé un président du CCA Politiques.

Par l'entremise des CCA, la Commission de la fonction publique travaille maintenant en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG, le BCP, les administrateurs généraux et les clients des ministères et organismes fédéraux, ainsi que les bureaux régionaux aux échelles fédérale et provinciale pour offrir aux membres des collectivités particulières d'apprenants des programmes et services intégrés. Dans les plans d'action des CCA, on a constitué un bassin de connaissances et d'outils correspondants et trouvé des moyens pratiques et des activités pour appuyer le perfectionnement des compétences et ainsi contribuer au renouvellement dans toute la fonction publique.

- **Usages novateurs de la technologie** - Un des principaux moyens pratiques favorisant le développement d'une culture d'apprentissage continu, c'est le Réseau des ressources d'apprentissage (RRA) -- une fenêtre accessible sur Internet pour la fonction publique du Canada. À titre de contribution à l'initiative de renouvellement du personnel du gouvernement *La Relève*, le RRA, depuis le 20 octobre 1997, est considéré comme un instrument utile pour la revitalisation de l'effectif de la fonction publique.

***Réseau des ressources
d'apprentissage***

► 480 000 visites au site Web, 69 p. 100
en provenance au Canada

Le réseau donne accès à des didacticiels, à un centre de documentation, à un calendrier d'activités et à des forums de discussion pour partager les meilleures pratiques et favoriser la collaboration, ainsi qu'à des répertoires de spécialistes et d'organismes oeuvrant dans les milieux fédéraux de l'apprentissage et ailleurs.

-
- **Programmes et services d'apprentissage** - En collaboration avec d'autres organismes centraux et centres décisionnels s'intéressant à l'apprentissage, la CFP a travaillé à concevoir et à offrir des produits et services d'apprentissage nouveaux, rentables et pertinents qui contribuent à renforcer la capacité professionnelle de la fonction publique de réaliser les objectifs de renouvellement du personnel du gouvernement. Le programme de Formation et Perfectionnement Canada (FPC) est passé de 120 à 50 cours et met l'accent sur les besoins des groupes fonctionnels stratégiques identifiés et sur les besoins d'apprentissage particuliers de toute la fonction publique. Les cours de base du programme ont été repensés et mis à jour afin de satisfaire aux besoins découlant du travail fait par les CCA, notamment *Politiques : analyse et élaboration*, *Équité en matière d'emploi*, *La touche finale* et l'élaboration de *Les rouages du gouvernement*, une introduction aux affaires du gouvernement fondée sur la technologie élaborée en collaboration avec l'Institut sur la gouvernance.

De plus, on est à conclure des partenariats avec des ministères et des sociétés privées. Par exemple, FPC offre le cours *Apprendre en vue du leadership* qui a été conçu et élaboré par Santé Canada.

Formation linguistique

En tant que deuxième élément du secteur d'activité, la formation linguistique aide à constituer une fonction publique compétente dans les deux langues officielles. À cette fin, la CFP offre une formation linguistique ainsi que des services d'orientation aux ministères et organismes du gouvernement fédéral.

Taux de réussite de la formation linguistique

Entre 1993 et 1998, les étudiants et les étudiantes qui ont reçu une formation linguistique ont obtenu, en moyenne, un taux de réussite entre 97 et 98 p. 100.

Après une période de baisse de la demande de formation linguistique accompagnée d'une réduction correspondante des effectifs entre 1993 et 1996 (comme le montre le tableau ci-après), les demandes de formation linguistique se sont stabilisées en 1997-1998. Les services d'orientation de la CFP ont connu une hausse de 64 p. 100 des demandes d'examens et d'entrevues au cours de cette période, et les inscriptions aux cours en 1998-1999 sont en hausse. Cette augmentation est principalement attribuable au recrutement et à la dotation dans le cadre du renouvellement et du rajeunissement du personnel de la fonction publique, et à la politique de l'employeur concernant les exigences relatives à la

connaissance de la langue seconde pour les EX. La formation linguistique continue ainsi de nous donner l'assurance que la fonction publique de demain sera capable d'offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans les deux langues officielles.

Nombre d'étudiants

Exercice financier	Obligatoire	Discrétionnaire	Total
1997-1998	1 156	1 777	2 933
1996-1997	1 166	2 066	3 232
1995-1996	1 493	2 038	3 531
1994-1995	2 039	2 798	4 837
1993-1994	2 473	3 003	5 476

Source : La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage, CFP

3.2.2.3 Secteur d'activité : Recours

Objectif	Description	Clients
Fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, de manière à protéger l'intérêt public et à promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, la justice, l'équité et la transparence.	Le secteur d'activité Recours entend les appels que logent des fonctionnaires à l'encontre de violations alléguées de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> et de son Règlement, sur des questions telles que les nominations et les promotions. Il doit également enquêter sur les plaintes concernant des irrégularités touchant le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas sujettes à un appel, enquêter sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail, et parvenir à un règlement dans les cas où les plaintes sont fondées. Il fournit aussi de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organismes et aux particuliers.	Ministères Fonctionnaires Représentants des employés Le public canadien

*Recours**

Dépenses prévues	4 422 000 \$
Autorisations totales	5 350 000 \$
Données réelles pour 1997-1998	5 300 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Il n'y a pas d'écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles.

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite.

Résultats pour 1997-1998 :

Usage accru du règlement extrajudiciaire des conflits (REC)

Le règlement extrajudiciaire des conflits regroupe des techniques de résolution de conflits en milieu de travail ou plus près du milieu de travail qui remplacent des moyens officiels plus lents et plus coûteux, sans perte d'efficacité. Les conférences préparatoires, la médiation, les rencontres d'enquête et les négociations sont quatre des stratégies utilisées par la CFP. En 1997-1998, 28,8 p. 100 des 73 plaintes ont été résolues grâce à la médiation comparativement à 21,3 p. 100 (13) des 61 plaintes en 1996-1997.

En 1997-1998, la CFP a commandé la préparation d'un document (Starchuk & Shoemaker) pour informer et faire rapport sur les fonctions de recours de la CFP et sur les principes et procédures régissant ces fonctions. Suite aux recommandations faites dans ce document, la CFP a commencé à jouer un rôle de facilitation, sur demande, avec les ministères et les représentants des employés pour résoudre des conflits en milieu de

travail ou plus près du milieu de travail tout en demeurant le fournisseur de mécanismes de recours pour des questions non résolues par les ministères concernant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Politique sur le harcèlement en milieu de travail*.

Conformément à cette approche, la CFP a entretenu des relations avec des ministères et des syndicats dans le domaine des recours en leur demandant de faire preuve de plus de souplesse dans la résolution des conflits avant l'intervention de la CFP.

L'éducation et l'accent mis sur le règlement extrajudiciaire des conflits par la CFP ont amené les ministères à s'intéresser à la médiation comme mécanisme de règlement extrajudiciaire de conflits et à adopter des politiques et procédures internes de règlement des problèmes en milieu de travail avant qu'ils ne dégénèrent ou ne se rendent à la CFP. Quelques ministères ont déjà mis en oeuvre de telles politiques, notamment la GRC, le MPO, le MDN, RC, le SCC et la CFP.

Rétroaction des clients

La Direction générale des recours a maintenu et accru l'accent mis sur la clientèle grâce à : l'établissement d'un groupe consultatif national sur les recours composé de représentants de onze ministères, du Secrétariat du Conseil du renouvellement du personnel, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Conseil national de dotation, de huit représentants de la CFP et de cinq représentants des employés. On a élaboré cette rétroaction des clients afin d'être en mesure de régler rapidement des problèmes dans le domaine des recours. La Direction générale des recours a donc élaboré un Plan d'action afin de mettre en oeuvre des solutions à ces problèmes qui ont été identifiés comme des priorités et elle a déjà pris certaines mesures.

Les résultats obtenus jusqu'à présent sont les suivants :

- ▶ La Direction générale des recours a commencé à organiser des audiences à la fin de la période de divulgation de 45 jours (à moins qu'une prorogation de la période n'ait été demandée et accordée) qui, en retour, permettent de compléter le processus plus rapidement.
- ▶ La Direction générale des recours a aussi entrepris la fusion du Bureau du greffier (appels) et l'Unité de compétence et de gestion des cas afin de mieux servir ses clients par l'entremise d'un guichet unique.

Diffusion de l'information

En plus d'une approche structurée à la rétroaction régulière des clients sur tous ses services de recours, la CFP a revu ses trousse d'information sur les recours et les séances de formation et d'information données aux intéressés. Les résultats anticipés sont des gestionnaires de la fonction publique qui seront mieux informés sur le processus de recours, et l'ensemble de l'effectif de la fonction publique qui connaîtra davantage ses droits et les diverses possibilités en matière de recours.

Ces trousse d'information, ainsi que la liste des décisions des comités d'appel, sont disponibles sur le site Web de la CFP.

Partenariats

La Direction générale des recours a favorisé et développé des « partenariats » et, en collaboration avec des ministères et des syndicats, elle a travaillé à simplifier les mécanismes de recours et à trouver des domaines dans lesquels on pourrait utiliser des méthodes personnalisées de règlement extrajudiciaire de conflits.

Les résultats obtenus jusqu'à présent sont l'élaboration de projets comportant des expériences de médiation, des conférences préparatoires et de règlement. En voici quelques exemples précis :

- ▶ Revenu Canada a accepté de participer aux discussions sur le projet de règlement rapide des conflits. Pour définir les paramètres du projet, une rencontre avec des représentants du ministère et de la DGR aura lieu bientôt.
- ▶ Un projet d'expérimentation de la médiation des appels avec le SCC (Service correctionnel du Canada) est présentement en cours. On a offert la médiation dans tous les cas et elle est bien accueillie par toutes les parties. Une première séance de médiation a donné de bons résultats en juillet 1998 et il y en aura d'autres. On fera une évaluation des forces et des faiblesses du projet ainsi que des résultats au début de 1999. Ces initiatives donnent aux parties l'occasion de régler leurs différends dans un contexte non accusatoire avant d'avoir recours à des processus plus officiels et plus longs.

- On a également élaboré, en collaboration avec deux ministères (Travaux publics et Services gouvernementaux ainsi qu’Agriculture et Agroalimentaire Canada), un processus qui a permis de faire l'essai d'un guichet unique pour mener des enquêtes sur des plaintes de harcèlement.

3.2.2.4 Secteur d'activité : Politiques, recherche et liaison externe

Objectif	Description	Clients
<p>Fournir des connaissances, de l'information, de la réflexion stratégique et des conseils nécessaires pour appuyer la capacité de la Commission de la fonction publique dans sa fonction de chef de file d'une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.</p>	<p>Ce secteur d'activité permet d'évaluer, de faire rapport, de donner des conseils, et d'établir des politiques dans les domaines faisant partie du mandat de la CFP. Les services associés à ce secteur d'activité sont offerts par l'entremise de la Direction générale des politiques, de la recherche et des communications.</p> <p>Il comprend les activités traditionnelles de la CFP comme la vérification externe, l'évaluation de l'efficacité, les communications, les politiques et la législation en matière de dotation, la gestion de l'information, la planification et la recherche stratégiques, ainsi que des activités nouvelles ou améliorées comme la surveillance, l'élaboration et l'analyse de programmes stratégiques.</p>	<p>Public canadien</p> <p>Parlementaires</p>

*Politiques, recherche et liaison externe**

Dépenses prévues	14 641 000 \$
Autorisations totales	12 634 000 \$
Dépenses réelles pour 1997-1998	11 179 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

- * *Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables à un rajustement des ressources afin de rencontrer les priorités de la CFP. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles résultent du fait que la CFP a restructuré son organisation à la mi-année et n'a pas pu compléter les initiatives prévues dans le cadre de cet exercice financier.*

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- ▶ une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle
- ▶ la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques
- ▶ une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite.

Résultats pour 1997-1998 :

Élaboration de politiques et de règlements, et prestation de conseils en la matière

La CFP est un centre d'expertise qui donne des conseils en matière de politiques et de règlements en tenant compte de la législation existante touchant la dotation et elle a ainsi une incidence directe sur la gestion des stratégies de gestion des ressources humaines et des gens au gouvernement fédéral. Voici des exemples de conseils stratégiques et de règlements élaborés :

-
- *Mobilité accrue* : La CFP a élaboré un nouveau règlement et des lignes directrices en étroite collaboration avec les syndicats, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de permettre la mutation de fonctionnaires entre des groupes professionnels.
 - *Perfectionnement de cadres de direction* : Comme les sous-ministres songent à accroître la réserve de candidats et de candidates pour le PPQ SMA, la CFP a modifié la réglementation pour permettre l'inclusion d'employés d'autres groupes en plus de ceux du groupe des cadres de direction. Ce règlement est entré en vigueur au printemps de 1998.
 - *Embauche d'étudiants et d'étudiantes* : La CFP a proposé des mécanismes pour faciliter la nomination des étudiants et des étudiantes à qui les ministères ont consacré du temps et offert de la formation. La politique révisée, et le décret d'exclusion et règlement modifiés, approuvés au début de 1998-1999, favorise l'embauche d'étudiants et d'étudiantes afin de constituer une réserve de personnes qualifiées pour des nominations futures dans la fonction publique.

La CFP a également adopté des décrets d'exemption, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, lorsqu'il est impossible ou qu'il n'est pas dans l'intérêt public d'appliquer les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Exemple de décrets d'exemption approuvés en 1997-1998 :

• Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

Pour favoriser la collaboration du secteur privé, ce ministère a entrepris au cours des dernières années quelques projets de recherche dans ses 18 centres de recherche avec la participation de l'industrie. Dans le cadre de ces projets de recherche, différentes industries contribuent financièrement à des projets de recherche en fournissant la totalité ou une partie (habituellement 50 p. 100) des fonds nécessaires. Dans la plupart des cas, les entreprises essaient d'utiliser des scientifiques ou des techniciens à leur emploi ou qu'ils connaissent bien et estiment compétents. Le décret donne au ministère plus de latitude pour recruter et nommer, pour une période déterminée, certains participants de l'extérieur de la fonction publique, pendant une période d'essai d'environ deux ans au Centre de recherches et de développement sur l'horticulture à Saint-Jean-sur-le-Richelieu et au Centre de recherches de Lethbridge.

Recherche stratégique sur la fonction publique

En collaboration avec des spécialistes et d'autres intéressés des secteurs public et privé ainsi que des organismes bénévoles, la CFP a entrepris diverses initiatives de recherche en 1997-1998. Ces initiatives ont permis d'échanger énormément de connaissances et de comprendre les problèmes stratégiques associés aux ressources humaines et les défis que le secteur public devra relever à court, à moyen et à long terme.

Seule et en collaboration avec d'autres intervenants clés, la CFP a livré divers produits de recherche à valeur ajoutée. Ces recherches et ces conseils stratégiques ont aidé à situer le débat et à mieux faire connaître les questions stratégiques associées à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Professeur Yehezkel Dror

En collaboration avec le CCG, la CFP a fait venir au Canada, le professeur Yehezkel Dror, un universitaire israélien de grand renom, spécialiste des questions comme l'élaboration de politiques, la conduite des affaires publiques, la gestion de crises, le leadership et les conseils aux gouvernants. Il a offert à la haute direction et aux fonctionnaires une série d'activités utiles d'apprentissage sur les notions d'une fonction publique de type delta et la capacité requise en matière d'élaboration de politiques publiques.

Surveillance et analyse de la santé et du rendement de la fonction publique

En 1997-1998, la Commission de la fonction publique a participé à la surveillance et à l'analyse de la santé et du rendement de la fonction publique de diverses façons : des exercices d'analyse des risques pour évaluer la dotation et quelques études (*Recours - motifs et répercussions, Options de ressourcement en matière de personnel*) - pour avoir plus de détails sur ces études, voir la section 3.2.3); et dans le contexte de la Réforme de la dotation, l'élaboration de notions, de principes et d'un cadre pour le nouveau régime de responsabilisation en matière de dotation entre les ministères et la CFP.

La CFP a entrepris un certain nombre d'initiatives concernant la gestion du savoir et l'analyse du marché du travail, notamment :

- l'établissement de modèles pour le groupe EX afin de faciliter la prévision des besoins en matière de recrutement et de perfectionnement;
- l'établissement, en collaboration avec Santé Canada, de divers scénarios pour le groupe des médecins (MD).

Ces analyses ont facilité la prise de décisions concernant le renouvellement des cadres de direction et l'équité en matière d'emploi dans le cadre des initiatives de *La Relève*.

3.2.2.5 Secteur d'activité : Services ministériels

Objectif	Description	Clients
Offrir des services et des systèmes centraux pour appuyer toutes les activités de programmes de la CFP.	Le secteur d'activité Services ministériels regroupe les activités de la présidente et des commissaires, les politiques ministérielles et la planification stratégique, les systèmes et les politiques de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne et l'évaluation interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.	Gestionnaires de la CFP Fonctionnaires de la CFP

*Services ministériels**

Dépenses prévues	20 287 000 \$
Autorisations totales	22 807 000 \$
Dépenses réelles pour 1997-1998	22 108 000 \$

* Note : d'après les tableaux de concordance financière

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Il n'y a pas d'écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles.

Résultats pour 1997-1998 :

Politiques et orientation stratégique

Les priorités des Services ministériels en 1997-1998 ont été de fournir des politiques et une orientation stratégique à la direction de la CFP en matière de finances, d'administration, de gestion des ressources humaines et d'informatique, et de veiller à ce que les services et les systèmes centraux appuient les décisions et plans clés, les activités de programmes et les initiatives.

Les principaux défis pour l'exercice 1997-1998 étaient de redéfinir et de remodeler l'infrastructure des Services ministériels afin d'être plus à la hauteur de la nouvelle orientation stratégique et du repositionnement de la CFP, d'intégrer la planification opérationnelle de l'organisation, les rapports, la surveillance, et les cadres et les systèmes de responsabilisation, et d'optimiser l'investissement actuel de la CFP dans la technologie.

En 1997-1998, la principale stratégie adoptée par les Services ministériels a été d'améliorer le rendement et la stabilité de ses systèmes, de contribuer à la convergence des compétences du personnel de la CFP vers les priorités clés de la CFP, et de fournir des outils pour appuyer la prise de décisions de la Commission et de la direction de la CFP.

Les principales réalisations des Services ministériels en 1997-1998 concernent les fonctions des finances, de l'informatique, de gestion des ressources humaines et le Secrétariat de la Commission. Ces résultats ont contribué à l'objectif des Services ministériels qui est de devenir un centre d'expertise fonctionnelle qui aide les gestionnaires de la CFP à atteindre leurs objectifs stratégiques, à gérer en fonction des résultats et à adopter des principes modernes de contrôle dans leur prise de décisions.

Finances

- ▶ Une expertise financière professionnelle a appuyé la restructuration de la CFP.
- ▶ La planification opérationnelle de l'organisation, le renouvellement du personnel et les rapports sur le rendement ont été intégrés à un cycle de gestion fondé sur les résultats, tandis qu'un remaniement du budget du cadre des ressources a été proposé et adopté par la haute direction pour faciliter la réaffectation des ressources.

-
- ▶ L'amélioration des pratiques et procédés financiers et administratifs, y compris l'élaboration de la Stratégie d'information financière (SIF), a permis la mise en oeuvre de méthodes de contrôle et de gestion d'après les résultats au sein de l'organisation.

Informatique

Les Services ministériels ont mis sur pied un Comité directeur interministériel pour s'occuper de la régie de la TI à la CFP et ont établi un plan d'action pour les problèmes de conformité à l'an 2000 (l'infrastructure TI et les systèmes de données opérationnelles de la CFP seront fins prêts pour l'an 2000 en mars 1999). Le développement direct d'un milieu de technologie de l'information cohérent, adaptable et sûr permet de satisfaire aux besoins de plus en plus variés d'amélioration du soutien technologique.

Gestion des ressources humaines

Pour appuyer les pratiques en matière de ressources humaines de la Commission de la fonction publique et son objectif de servir de modèle de gestion des personnes au gouvernement, les Services ministériels ont élaboré un cadre de gestion des ressources humaines pour la CFP. Ce cadre sert d'assise pour la mise en oeuvre d'une approche de gestion des RH fondée sur les compétences. La CFP a également conçu un module de planification des RH dont la mise en oeuvre devrait être achevée en 1998-1999 et elle a effectué des analyses démographiques et mis en oeuvre, en collaboration avec des organismes centraux, un programme d'affectations du personnel administratif et de soutien, et de gestion de la réserve de personnes de talents de niveau EX moins 1. La CFP est à mettre en oeuvre le plan d'action de *La Relève interne* présenté au Bureau du Conseil privé.

Secrétariat de la Commission

Le Secrétariat de la Commission appuie la conduite officielle des affaires publiques et la prise de décisions de la Commission, et donne des conseils stratégiques et un appui organisationnel à la Commission. Les principaux résultats du Secrétariat en 1997-1998 ont été l'élaboration d'un nouveau règlement interne appuyant le processus général de prise de décisions de la Commission, une meilleure diffusion des décisions, et l'amélioration de la banque d'information de la Commission. Le Secrétariat continuera de mieux faire comprendre aux intéressés (internes et externes) le rôle de la Commission sur le plan du leadership et de la conduite des affaires publiques.

3.2.3 Vérifications, évaluations et examens principaux

En 1997-1998, la CFP a effectué un certain nombre d'examens. Les trois examens énumérés ci-après sont directement liés à trois de nos secteurs d'activité et donnent des informations pour améliorer le rendement de la CFP.

« Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires dans la fonction publique »

En octobre 1997, 2 537 étudiants et étudiantes universitaires canadiens ont participé à un sondage sur leurs aspirations professionnelles, de même que sur leurs perceptions et comportements en ce qui concerne le marché du travail. Cet examen avait trois objectifs : réunir des données qui mesureraient et examineraient les choix professionnels des diplômés universitaires de demain et les facteurs qui motivent ces choix; déterminer les incidences de ces facteurs sur le recrutement de la fonction publique; et faire des recommandations pour les campagnes de recrutement afin d'attirer des diplômés universitaires de haut calibre dans la fonction publique fédérale.

Les résultats de ce sondage serviront d'assise pour l'élaboration d'une stratégie de promotion et de communication visant à attirer des diplômés universitaires de premier plan dans la fonction publique fédérale, à accroître la visibilité des programmes de recrutement postsecondaire, et à susciter un intérêt chez les étudiants et les étudiantes universitaires pour des possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale, tout en précisant que le renouvellement des ressources humaines est une priorité de la fonction publique.

« Recours - motifs et répercussions »

La Commission de la fonction publique a entrepris une étude approfondie de cas récents de recours afin de dégager des tendances dans la façon dont on utilise les recours ou dans les répercussions qui en découlent. D'après la recherche effectuée, les appels et les enquêtes sur des mutations et autres questions relevant de la LEFP sont utilisés dans des cas relativement peu nombreux, et les principales causes des recours sont liées à la culture organisationnelle, au style de gestion, au manque de communication et de transparence et au milieu de travail lui-même, plutôt qu'aux erreurs dans la conduite des processus de dotation.

Le rapport a été largement diffusé au sein de la collectivité de gestion des ressources humaines, soit à tous les directeurs des ressources humaines de la fonction publique fédérale et aux gestionnaires, représentants des employés et agents de dotation qui ont participé à l'étude. L'étude a été bien accueillie par les ministères et elle mettait l'accent sur le fait que toute réduction de l'usage des recours ou toute amélioration des résultats doit émaner de changements apportés aux pratiques de gestion dans le milieu de travail.

« Options de ressourcement en matière de personnel »

On a effectué une étude sur les options de ressourcement en matière de personnel dans la fonction publique fédérale. Au nombre des options de rechange, il y a (dans le cas des personnes qui ne sont pas des fonctionnaires) l'emploi temporaire, le travail à temps partiel en vertu d'un décret d'exemption et les agences d'aide temporaire et (dans le cas des fonctionnaires au sens de la LEFP), les mutations, l'emploi saisonnier, les affectations et les détachements. Cette étude a porté à l'attention de la CFP le fait qu'il y a eu un changement dans les méthodes d'embauche; on a délaissé les méthodes traditionnelles de dotation pour se tourner vers des options plus nouvelles de renouvellement du personnel, à l'appui d'un effectif occasionnel. L'information recueillie grâce à ces travaux a fait ressortir la nécessité d'un système de dotation intégré plus simple et a influencé, par exemple, les travaux réalisés sur un nouveau cadre de gestion des employés occasionnels. Les résultats permettront aux gestionnaires de prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne le renouvellement du personnel et de mieux comprendre l'évolution de la nature du travail.

3.2.4 Priorités du gouvernement et questions horizontales

Dans le discours du Trône au 36^e Parlement, on a fait ressortir les priorités suivantes :

- Pour un Canada plus fort
- Investir dans nos enfants
- Investir dans le domaine de la santé et des soins de qualité
- Vivre en sécurité dans nos collectivités
- Offrir des possibilités aux jeunes Canadiens et Canadiennes
- Investir dans le savoir et la créativité
- Accroître les possibilités offertes aux communautés autochtones
- Regard vers l'extérieur
- Célébration du nouveau millénaire

La CFP essaie de favoriser la réalisation de ces neuf priorités. Cependant, étant donné son rôle spécial en tant qu'organisme parlementaire indépendant, elle le fait surtout indirectement. La contribution la plus importante de la CFP à la réalisation de ces objectifs se fait par son rôle de partenaire clé dans la gestion globale des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Dans ce contexte, elle continue d'offrir un appui essentiel aux autres ministères et organismes gouvernementaux en les aidant à s'occuper directement de l'ensemble des priorités du gouvernement.

Même si elle exerce surtout une fonction de soutien, plusieurs des programmes de la CFP ont donné des résultats associés à deux de ces priorités. Ses campagnes et activités de recrutement, en particulier la campagne de recrutement postsecondaire, ses initiatives de perfectionnement comme le Programme de stagiaires en gestion et ses programmes d'embauche d'étudiants et d'étudiantes, grâce auxquels un grand nombre de jeunes gens se sont joints à la fonction publique fédérale, ont effectivement créé *des occasions d'emploi pour les jeunes Canadiens et Canadiennes*. Ces occasions ont pris la forme de postes à temps plein ou d'emplois de plus courte durée qui leur ont donné l'expérience essentielle pour des emplois ultérieurs plus permanents dans la fonction publique ou ailleurs.

En outre, grâce à sa participation à l'apprentissage, directement ou par l'entremise du secteur d'activité Apprentissage, ou grâce à la recherche effectuée, et aux conseils stratégiques offerts par la fonction Politiques et recherche, la CFP a investi dans *le savoir et la créativité* dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La CFP continuera donc d'appuyer tous les objectifs et priorités du gouvernement en qualité de partenaire clé pour constituer une fonction publique efficace et respectée. Dans certains cas, lorsque son mandat le lui permet, elle a des moyens plus directs à sa disposition pour réaliser les objectifs du gouvernement.

Section 4 : Rendement financier

4.1 Aperçu du rendement financier

1. En 1997-1998, la CFP a continué de mettre en place les démarches nécessaires afin de répondre aux obligations de l'Examen des programmes I et II tout en rajustant ses activités, systèmes et pratiques afin de mieux rencontrer les nouveaux défis qu'envisageait la fonction publique.
2. Les autorisations totales pour l'année financière 1997-1998 se chiffrent à 121,9 millions de dollars contre des dépenses réelles au montant de 110,9 millions de dollars. Les écarts importants entre les autorisations totales et les dépenses réelles sont attribuables aux ressources bloquées suite à notre aide financière résultant de la tempête de verglas; au nombre de participants aux initiatives de *La Relève*; aux départs d'employés plus tôt que prévu dans le cadre des réductions de l'Examen des programmes I et II; aux fonds inutilisés dans le Programme d'initiatives de mesures spéciales et dans la subvention du secteur Apprentissage.
3. Le rendement de la CFP est présenté par secteur d'activité tel qu'il apparaît dans la SPRR pour les secteurs d'activité suivants : Renouvellement du personnel, Apprentissage, Recours, Politiques, recherche et liaison externe et pour Services ministériels. Il est important de souligner que puisque le Budget des dépenses et les Comptes publics ont été préparés selon la structure de la CFP par activité (en vigueur pour ces années), il a été nécessaire de préparer des tableaux de concordance dans lesquels l'information financière est basée sur des montants prévus par secteur d'activité.

4.2 Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1

A. Autorisations pour 1997-1998

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998	
Commission de la fonction publique				
135	Dépenses du Programme	100 024	107 675	98 725
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12 182	12 182	12 182
(L)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	0	1 998	13
Total de l'organisme		112 206	121 855	110 920

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 2

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	ETP (1)	Fonction- nement (3)	Immobi- lisations	Subven- tions et contri- butions votées	Total provisoire Dépenses brutes votées	Subven- tions et contri- butions prévues par la loi	Total Dépenses brutes	Moins : Recettes à valoir sur le Fonds renouvelable	Total Dépenses nettes
Renouvellement du personnel	665	52 374	-	-	-	-	-	-	52 374
(autorisation totales)	666	57 280	-	-	-	-	-	-	57 280
(Réelles)	652	54 426	-	-	-	-	-	-	54 426
Apprentissage	209	17 684	-	-	-	-	-	-	17 684
(autorisations totales)	213	18 988	-	-	-	-	-	-	18 988
(Réelles)	217	16 118	-	-	-	-	-	-	16 118
- Subvention	-	2 798	-	-	-	-	-	-	2 798
(autorisations totales)	-	2 798	-	-	-	-	-	-	2 798
(Réelles)	-	1 776	-	-	-	-	-	-	1 776
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	39	8 998	-	-	-	-	-	8 998	0
(autorisations totales)	39	10 996	-	-	-	-	-	8 998	1 998
(Réelles)	43	6 909	-	-	-	-	-	6 896	13
Recours	66	4 422	-	-	-	-	-	-	4 422
(autorisations totales)	65	5 350	-	-	-	-	-	-	5 350
(Réelles)	67	5 300	-	-	-	-	-	-	5 300
Politiques, recherche et liaison externe	137	14 641	-	-	-	-	-	-	14 641
(autorisations totales)	118	12 634	-	-	-	-	-	-	12 634
(Réelles)	135	11 179	-	-	-	-	-	-	11 179
Services ministériels (2)	228	20 287	-	-	-	-	-	-	20 287
(autorisations totales)	236	22 807	-	-	-	-	-	-	22 807
(Réelles)	236	22 108	-	-	-	-	-	-	22 108
Total	1 344	121 204	-	-	-	-	-	8 998	112 206
(autorisations totales)	1 337	130 853	-	-	-	-	-	8 998	121 855
(Réelles)	1 350	117 816	-	-	-	-	-	6 896	110 920
Autres recettes et dépenses									
Recettes à valoir sur le Trésor(4)									700
(autorisations totales)									700
(Réelles)									742
Coût des services offerts par d'autres ministères									18 204
(autorisations totales)									18 204
(Réelles)									17 085
Coût net du programme									131 110
(autorisations totales)									140 759
(Réelles)									128 747

(1) Le calcul de l'utilisation des ETP en 1997-1998 associée aux recouvrements des ministères reflétant les dépenses du Fonds du Programme d'initiatives de mesures spéciales est estimé à une moyenne salariale de 45MS. Il y aura rajustement dans la MJANR afin de mieux refléter les changements organisationnels au niveau du ministère.

(2) Les Services ministériels regroupent les activités de la présidente et des commissaires; les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne et l'évaluation interne ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

(3) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(4) Composé des services de formation linguistique non statutaire.

Nota: Les chiffres des dépenses prévues sont en caractères ordinaires (Partie III de 1997-1998 tel que la SPRR). Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budget des dépenses principal et supplémentaires et autres autorisations). Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles en 1997-1998.

Tableau financier 3

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Renouvellement du personnel	54 065	51 551	52 374	57 280	54 426
Apprentissage	31 272	30 789	20 482	23 784	17 907
Recours	5 500	5 276	4 422	5 350	5 300
Politiques, recherche et liaison externe	8 498	8 625	14 641	12 634	11 179
Services ministériels	23 777	21 535	20 287	22 807	22 108
Total	123 112	117 776	112 206	121 855	110 920

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure
Dépenses prévues 1997-1998 (en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)

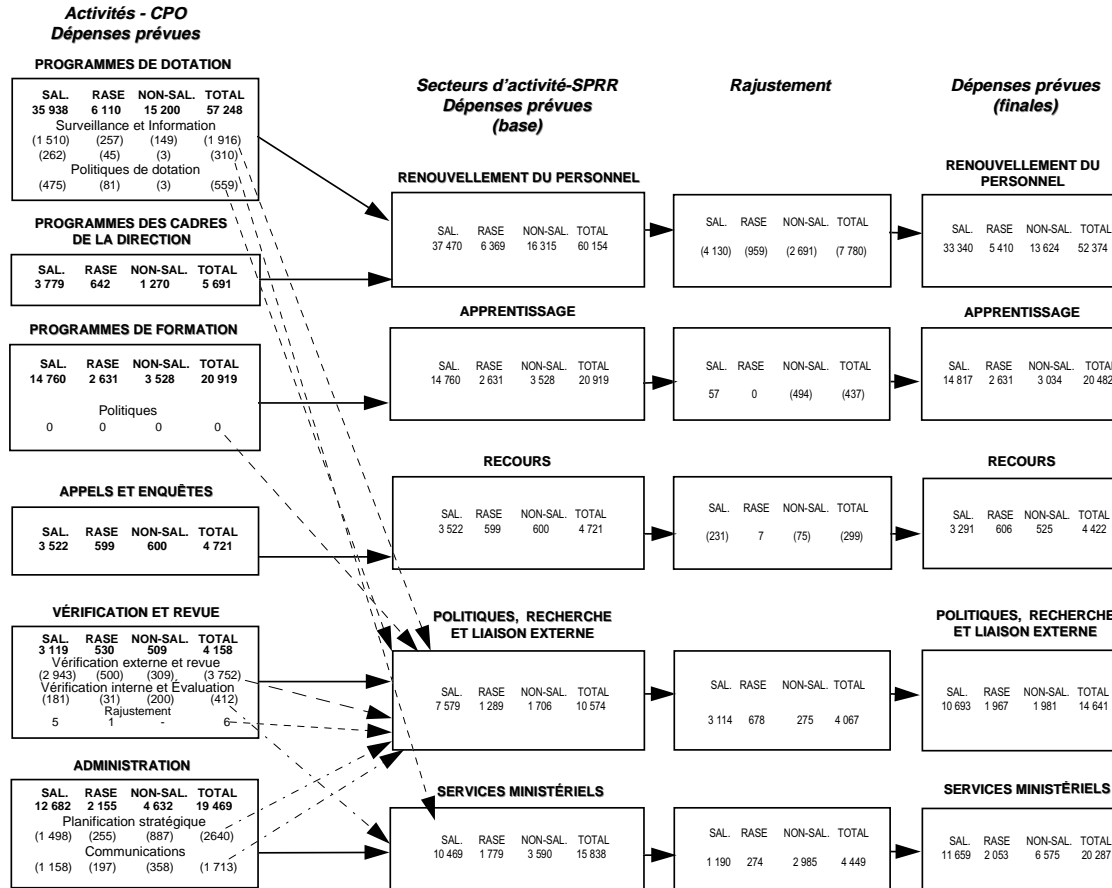


Tableau financier 4A

**Concordance entre dépenses prévues et autorisations totales pour 1997-1998
(en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)**

**Dépenses prévues
finales**

Autres budgets

Autorisations totales

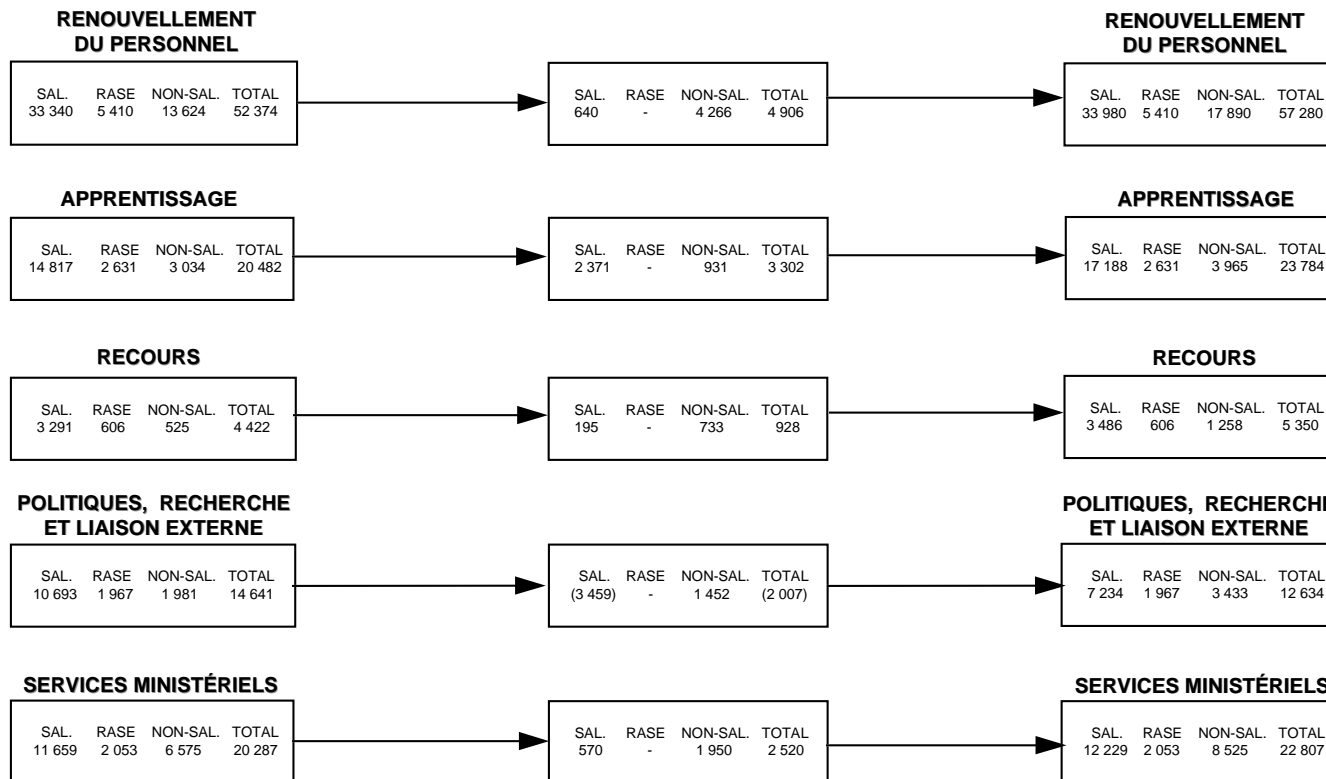


Tableau financier 4B

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure
Dépenses réelles 1997-1998 (en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)

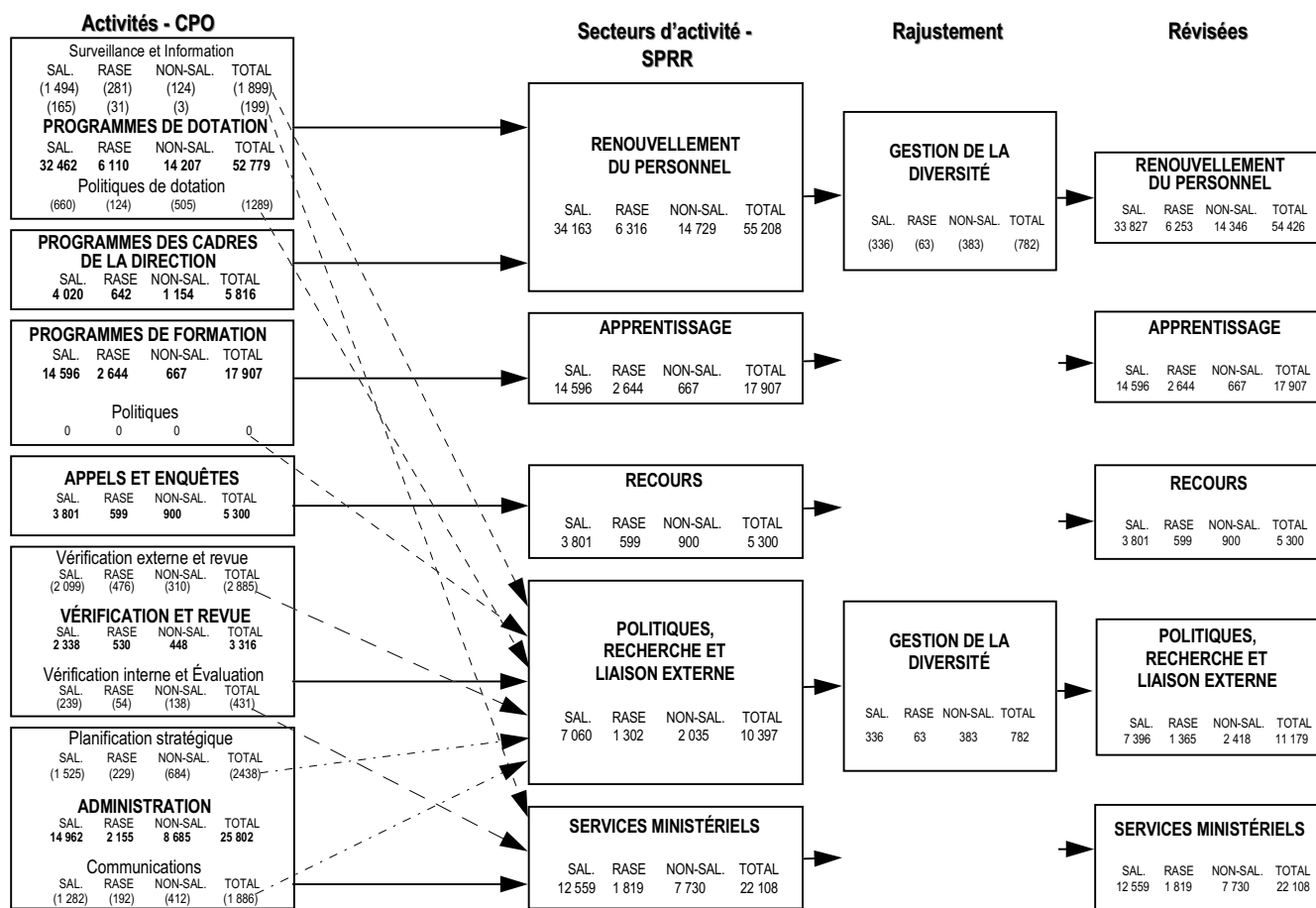


Tableau financier 4C

Tableau financier 5

Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 6

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Recettes prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Apprentissage :					
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	14 353	9 688	8 998	8 998	7 003
Total des recettes à valoir sur le crédit	14 353	9 688	8 998	8 998	7 003

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 7

Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Recettes prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Apprentissage					
- Services de formation linguistique non statutaire	774	895	700	700	742
Total provisoire	774	895	700	700	742
Non prévues					
Total des recettes à valoir sur le Trésor	774	895	700	700	742

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 8
Paielements législatifs par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 9
Paielements de transfert par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 10
Dépenses en immobilisations par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 11
Projets d'immobilisations par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 12
État des grands projets de l'État

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 13
Prêts, investissements et avances par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 14

Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars)

	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Revenus	14 353	9 688	8 998	8 998	7 003
Frais d'exploitation	14 526	9 391	8 998	8 998	6 668
Profit (perte) d'exploitation brute	(173)	297	0	0	335
Autres revenus :					
Primes de départ anticipé		-			1 878
Autres dépenses :					
Provision pour compensation		154			-
Indemnités de cessation d'emploi		1 933			67
Profit (perte) net de fonctionnement avant ajustement rétroactif		(1 790)			2 146
Ajustement rétroactif relié au transfert - crédit 5		1 058			
Profit (perte) net pour l'exercice	(173)	(732)	0	0	2 146
Ajout des activités de fonctionnement					
Amortissement	272	212	192	192	159
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	187	55	213	213	202
Provision pour compensation		154			
Perte sur aliénation d'immobilisations		159			134
Variation du fonds de roulement et autres éléments	80	(2 284)	95	95	(2 602)
Activités d'investissements :					
Acquisition d'immobilisations	(110)	(51)	(500)	(500)	(52)
Autorisation (employée) fournie	256	(2 487)	0	0	(13)
Autorisation non employée reportée	6 276	4 847	5 822	5 822	6 832

Notes :

1. Les autres revenus et dépenses ainsi que l'ajustement rétroactif représentent les coûts et le financement reliés aux programmes de primes de départ.
2. Les autres éléments représentent les variations de la provision pour indemnités de cessation d'emploi à long terme et des transactions comptabilisées au compte du crédit annuel après le 31 mars, des primes de départ anticipé et de l'ajustement rétroactif relié au transfert du crédit 5.

Tableau financier 15

Passif éventuel

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Section 5 : Renseignements supplémentaires

5.1 Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web du Ministère

Ruth Hubbard

Présidente de la Commission
de la fonction publique
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2788 (téléphone)
(613) 996-4337 (télécopieur)
r.hubbard@psc-cfp.gc.ca

Ginette Stewart

Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 995-9051 (téléphone)
(613) 996-4337 (télécopieur)
g.stewart@psc-cfp.gc.ca

Mary Gusella

Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2644 (téléphone)
(613) 996-4337 (télécopieur)
m.gusella@psc-cfp.gc.ca

Jean-Guy Fleury

Directeur exécutif principal
Direction générale du renouvellement
du personnel et de l'apprentissage
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-0894 (téléphone)
(613) 992-9905 (télécopieur)
jean-guy.fleury@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Judith Moses

Directrice exécutive
Direction générale des politiques,
de la recherche et des communications
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 995-6134 (téléphone)
(613) 995-0221 (télécopieur)
judith.moses@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Amelita Armit

Directrice exécutive
Direction générale de la gestion
ministérielle
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2425 (téléphone)
(613) 992-7519 (télécopieur)
amelita.armit@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Gilles Depratto

Directeur général
Direction générale des recours
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-5418 (téléphone)
(613) 995-6985 (télécopieur)
gilles.depratto@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Pour avoir des informations sur la Commission de la fonction publique, consultez le site Web ministériel à l'adresse suivante :

<http://www.psc-cfp.gc.ca/>

5.2 Lois régissant la Commission de la fonction publique

Loi attribuant des fonctions et responsabilités exclusives à la CFP

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

Lois ayant une incidence directe sur les fonctions de la CFP

- A. *Loi canadienne sur les droits de la personne* L.C. 1985, c. H-6 modifié
- B. *Loi sur les langues officielles* L.C. 1988, c. 38
- C. Charte canadienne des droits et libertés, Partie I
de la Loi constitutionnelle de 1982, étant l'annexe B
de la Loi de 1982 sur le Canada (U.K.), 1982, c.11

Lois contenant des responsabilités que le Conseil du Trésor attribue à la CFP, partage avec celle-ci ou ayant une incidence sur la CFP

Loi sur la gestion des finances publiques L.R.C. 1985, c. F-11 modifié
Loi sur l'équité en matière d'emploi L.C. 1993-94-95, c. 44

5.3 Rapports annuels statutaires et autres rapports ministériels

Les documents suivants sont offerts par la Commission de la fonction publique :

Rapport annuel de la CFP (1996-1997)

Adresse Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9697f.htm>

Faits saillants du Rapport annuel de la CFP (1996-1997)

Adresse Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/highlf.htm>

Budget principal des dépenses de la CFP - Partie III (1997-1998)

Adresse Internet : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19971998/1psc97f.pdf>

Rapport sur les plans et les priorités (1998-1999)

Adresse Internet : http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19981999/rPSC_f.pdf