



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

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

Public Service Human
Resources Management
Agency of Canada

LA LOI SUR LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE (LMFP)

Trousse d'information de la mise en œuvre Partie 1



L'AGRHFPC (l'Agence) a préparé ce document pour présenter la LMFP aux gestionnaires pour que ceux-ci comprennent bien les avantages, les exigences et les responsabilités associés à la mise en œuvre de cette loi fondamentale.

Au cours des mois à venir, l'Agence fournira d'autres renseignements, du soutien et des activités d'apprentissage pour aider les gestionnaires à respecter l'esprit et la lettre de la nouvelle Loi.

Juillet 2004

Canada

Table des matières

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) – Un aperçu	1
--	----------

Importants renseignements généraux

A. Notre héritage	5
B. Aperçu de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>	7
➤ Introduction.....	7
➤ Ce qui cesse, ce qui commence	9
C. Responsabilité partagée	16
D. La dotation et les recours en matière de dotation (Mise à jour octobre 2004)...	17
E. Relations de travail et règlement des différends	20
F. Communications, apprentissage et changement de culture	23
G. Responsabilisation et gestion du rendement	27
H. Changement de culture	29

Annexes

1. Comité interministériel de la gestion de projet de la LMFP	34
2. Réseau interministériel de la gestion de projet	35
3. Produits livrables des sous-comités des SM - LMFP.....	42
4. Notes d'allocution de Jacque De Aguayo, Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	43
5. Cadre d'investissement stratégique de la LMFP (Mise à jour novembre 2004)...	47



L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) – Un aperçu

INTRODUCTION

La nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) a été mise sur pied le 12 décembre 2003 pour assurer l'exécution du programme du gouvernement relatif à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

Sa mission étant d'assurer le leadership requis pour garantir et soutenir une gestion des ressources humaines moderne et axée sur les résultats dans l'ensemble de la fonction publique, l'Agence jouera un rôle capital pour aider le gouvernement à rétablir la confiance du public dans sa capacité d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des services rentables et de qualité, tout en gérant les deniers publics de façon responsable et avec prudence, transparence et intégrité.

S'inspirant de l'objet et de l'esprit de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, l'Agence s'est fixé une vision n'envisageant rien de moins que la création de

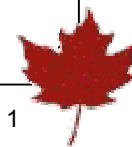
« *La meilleure fonction publique du monde, avec un effectif et un milieu de travail « sans égal* ».

L'objectif est de créer une fonction publique moderne et professionnelle, fermement déterminée à défendre l'intérêt public et à soutenir les ministres dans la conduite démocratique des affaires de l'État. Une fonction publique qui est représentative de la population canadienne et qui privilégie l'excellence dans le service à la clientèle, en desservant les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix et dont les employés travaillent sous la direction de cadres efficaces et intègres, dans un environnement de travail de grande qualité et respectueux de leurs droits linguistiques.

LE NOUVEAU SYSTÈME

Le cadre de modernisation de la fonction publique est fondé sur la plus importante loi relative à la gestion des ressources humaines depuis presque quatre décennies – une loi qui modifiera fondamentalement la façon dont on gère, soutient et guide les employés. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* confère la responsabilité des organismes centraux aux gestionnaires, définit un nouveau rôle habilitant pour les spécialistes en ressources humaines et renforce la responsabilisation des deux. Elle est conçue pour moderniser la dotation, les relations de travail, l'apprentissage et la planification des ressources humaines.

L'Agence réunit des unités du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la Commission de la fonction publique (CFP) pour jouer un rôle de premier plan dans les enjeux de gestion, comme l'apprentissage et le développement du leadership, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, la planification des ressources humaines, la classification, les valeurs et l'éthique ainsi que les systèmes de gestion des ressources humaines. Le SCT s'occupe des négociations collectives, des relations de travail, des régimes de pension et d'avantages sociaux; la CFP axe ses activités sur la dotation.



L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) – Un aperçu

LE RÔLE DE L'AGENCE

L'Agence joue un double rôle : elle aide les ministères et les organismes à se conformer aux nouvelles normes de gestion et de soutien des ressources humaines et elle agit comme organisme central chargé de contrôler le rendement général et d'assurer la responsabilisation quant aux résultats.

En collaboration avec ses partenaires dans les organismes centraux, les ministères, les organismes et les syndicats, l'Agence procédera, au cours des années à venir, à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, à la réforme du système de classification, au développement du leadership et de l'apprentissage de base, à la mise en œuvre des dispositions législatives sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs et du nouveau *Code de valeurs et d'éthique*, à l'amélioration du rendement aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du plan d'action *Faire place au changement*, à l'amélioration de la conformité à la *Loi sur les langues officielles* et à la mise en œuvre du *Plan d'action pour les langues officielles*. Elle aidera les ministères et organismes à établir des systèmes et des services de gestion des ressources humaines partagés et exécutera avec efficacité des activités de planification des ressources humaines, de surveillance, d'établissement de rapports et de responsabilisation.

LES PRIORITÉS DE L'AGENCE

Les priorités de l'Agence reposent sur trois piliers :

- La modernisation de la gestion des ressources humaines et le raffermissement de la responsabilisation;
- Un leadership efficace et intègre et un milieu de travail de qualité;
- Une fonction publique représentative et accessible.

La modernisation de la gestion des ressources humaines et le raffermissement de la responsabilisation

Cette priorité constitue la pierre angulaire du plan stratégique de l'Agence. Elle inclut la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, qui s'appuiera sur la création d'un système de classification modernisé grâce auquel des pratiques, des processus et des systèmes rentables de renouvellement des RH pourront être établis dans l'ensemble de la fonction publique.

L'Agence veille à ce que la planification des ressources humaines soit directement liée à la planification et à la gestion opérationnelles des affaires. Il y aura une méthode intégrée et fondée sur les résultats pour la responsabilisation des administrateurs généraux conformément au cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

Le système de classification est modernisé afin de capter l'essence du travail de la fonction publique, de refléter les réalités du marché du travail canadien, de respecter le principe de l'égalité des sexes et de créer des liens directs avec la gestion du rendement, le perfectionnement des compétences et la rémunération.



L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) – Un aperçu

De nouveaux mécanismes de surveillance sont en cours d'élaboration pour protéger l'intégrité des systèmes de classification et de dotation, de sorte que les gestionnaires de la fonction publique soient tenus responsables de leurs actions.

Un leadership efficace et intègre, et un environnement de travail de qualité

L'intégration des valeurs de la fonction publique dans les activités courantes constitue un élément fondamental de la stratégie visant à appuyer des normes de comportement éthique rigoureuses, à garantir la responsabilisation et à soutenir une culture de valeurs dans la fonction publique correspondant aux attentes des Canadiens et Canadiennes.

Parce qu'elles font partie intégrante du cadre de responsabilisation de la gestion, les valeurs et l'éthique doivent être intégrées au processus d'évaluation du rendement.

La création de mesures législatives sur la divulgation d'actes fautifs fournit une autre occasion de souligner l'importance de l'intégrité au sein du gouvernement.

Une fonction publique représentative et accessible

La fonction publique doit être représentative d'une population canadienne de plus en plus diversifiée. Elle doit être le reflet de la société qu'elle sert. Une telle institution a besoin de Canadiennes et de Canadiens talentueux qui ont à cœur la fonction publique et qui sentent que leurs efforts sont appréciés et appuyés. C'est la raison pour laquelle l'Agence considère l'équité en matière d'emploi comme une priorité. L'objectif est d'attirer dans la collectivité de la fonction publique une nouvelle génération de fonctionnaires talentueux qui sont représentatifs de la société canadienne, de leur fournir des occasions de perfectionnement professionnel et de croissance personnelle et de réaliser le changement culturel nécessaire pour leur permettre de s'épanouir. Il s'agit de veiller à ce que leur talent et leurs compétences soient repérés et conservés dans l'intérêt de tous les Canadiens et Canadiennes.

En vertu de la *Loi sur les langues officielles*, le gouvernement du Canada s'engage à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix et à favoriser une participation équitable des Canadiens et Canadiennes francophones et anglophones dans la fonction publique.

L'Agence appuie les efforts des institutions pour promouvoir l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail grâce à l'innovation et au changement de culture, elle poursuit l'objectif de développer une capacité bilingue accrue chez les membres des groupes de la direction et de sa relève, elle renouvelle les instruments de politique sur les langues officielles afin de les axer davantage sur les résultats et elle adopte de nouveaux systèmes de surveillance, de vérification et d'établissement de rapports.



L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) – Un aperçu

LES AVANTAGES

Ces activités à grande échelle qu'effectuent l'Agence et ses partenaires en vue de moderniser la fonction publique permettront d'atteindre un ultime objectif, soit celui d'offrir des avantages appréciables à la population canadienne et aux fonctionnaires, c'est-à-dire :

- Les bonnes personnes dans les bons postes, avec les bonnes compétences et au bon moment.
- Des employés compétents et représentatifs à tous les niveaux travaillant dans la langue officielle de leur choix, dans un environnement sain et productif et offrant aux Canadiens et aux Canadiennes des programmes et des services de qualité.
- Une fonction publique souple, représentative, responsable et à l'écoute des besoins changeants de la société canadienne moderne et inclusive.
- Des Canadiens et Canadiennes assurés d'avoir l'une des meilleures fonctions publiques au monde, soit une administration efficace, intègre, qui adopte les plus hautes normes dans l'intérêt du public et qui concentre ses activités selon les besoins du pays.



A. Notre héritage

« Mettons-nous à l'œuvre aujourd'hui, nous récolterons les avantages demain! »

INTRODUCTION

Le gouvernement du Canada vit un moment exigeant. Or, il ne faut pas oublier une grande priorité : la modernisation de la fonction publique du Canada. Cette priorité commande la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*.

LA LMFP

On ne saurait trop insister sur l'importance de la LMFP. La nouvelle loi est la réforme législative sur la gestion des ressources humaines qui se démarque le plus depuis 35 ans.

La LMFP a été adoptée. Nous devons la mettre en œuvre et réussir.

La force de la loi ne doit pas être l'unique raison d'agir. Cette démarche est la bonne, et c'est le bon moment. C'est une bonne décision d'affaires. Une gestion des RH de qualité se traduit par l'affectation des bonnes personnes, dans les bons postes pour offrir d'excellents services aux citoyens. Beaucoup de travail a déjà été fait.

L'AGENCE

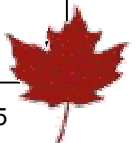
Le 12 décembre 2003, la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'AGRHFPC ou l'Agence) a été établie. L'Agence s'est vu confier la responsabilité de diriger la mise en œuvre de la LMFP et d'autres réformes non législatives touchant la gestion des RH. Elle existe pour aider le mouvement de modernisation. De plus, elle a adopté une approche rigoureuse de gestion de projets qui permettra une avancée progressive. Nos partenaires de la CFP nouvellement reconstituée, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'École de la fonction publique du Canada joueront également un rôle clé.

L'ensemble de ces changements créera un environnement qui permettra de recruter les bonnes personnes, au bon moment et à l'endroit où on en a besoin, et de mettre en place les mesures pour les aider à tenir à jour leurs compétences.

LA VOIE À SUIVRE

Il reste beaucoup à faire. Plusieurs raisons justifient l'ajout de la LMFP à des calendriers de travail déjà fort chargés :

- Premièrement, le gouvernement du Canada a un besoin fondamental de qualité supérieure en matière de gestion des RH et d'appui aux RH, comme toutes les organisations qui visent l'excellence. Il y a un lien direct entre une gestion des RH de qualité et la capacité d'une organisation à fournir des services de première qualité.
- Deuxièmement, de par sa mission, le gouvernement du Canada doit rendre compte à ses citoyens. Il lui incombe de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les meilleurs services possibles. La responsabilisation de la fonction publique entre en jeu. Le gouvernement et les fonctionnaires sont mutuellement comptables et responsables envers les Canadiens et les Canadiennes.



A. Notre héritage

« Mettons-nous à l'œuvre aujourd'hui, nous récolterons les avantages demain! »

- Troisièmement, c'est une bonne occasion d'améliorer la façon dont le gouvernement s'organise et sert les Canadiens et les Canadiennes.

CONCLUSION

En adoptant la démarche appropriée à la mise en œuvre de cette initiative marquante de modernisation, le gouvernement améliorera son fonctionnement et servira mieux les Canadiens et les Canadiennes. Les administrateurs généraux pourront recruter, appuyer et gérer leur personnel avec plus de souplesse.

Cette plus grande souplesse s'accompagnera d'une responsabilisation accrue, fondée sur la transparence, l'équité et le respect. Les relations patronales-syndicales seront empreintes de collaboration, car les gestionnaires et les syndicats travailleront ensemble à favoriser la mise en place d'un milieu de travail sain et productif.

L'objectif consiste à faciliter la tâche d'attirer, d'embaucher et de garder les meilleures personnes possibles. Il y a là une belle occasion à saisir. Si la démarche se déroule correctement, la fonction publique deviendra un meilleur milieu de travail et fournira de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes. Une occasion idéale se transformera en un héritage inégalable.



B. Aperçu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique « La bonne chose à faire, au bon moment »

INTRODUCTION

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* est une occasion concrète d'exercer un changement positif pour le gouvernement du Canada. Le gouvernement doit être prêt à en saisir les avantages pour les employés de la fonction publique et les Canadiens et les Canadiennes.

LES BUTS

La LMFP a pour but :

- de créer un cadre de gestion et d'appui des RH plus souple et muni de protections inhérentes pour faciliter le recrutement des bonnes personnes, au bon moment et là où on en a besoin;
- de favoriser des relations patronales-syndicales fondées davantage sur la collaboration pour appuyer la mise en place de milieux de travail sains et productifs;
- d'assurer aux employés de tous les niveaux une formation et un apprentissage mieux intégrés;
- de clarifier les rôles et de renforcer la responsabilisation de l'AGRHFPC, du SCT, de la CFP, de l'École de la fonction publique du Canada, des administrateurs généraux et des gestionnaires.

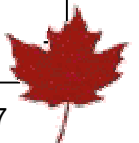
LES LOIS CONNEXES

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* est conçue pour faciliter le recrutement des bonnes personnes, au bon moment et là où l'on en a besoin en offrant une souplesse aux ministères et aux agences, tout en respectant les valeurs d'équité, de transparence et d'accès. Une nouvelle approche face au mérite permettra aux gestionnaires de tenir compte à la fois des exigences essentielles d'un poste et des besoins existants et futurs de leur organisation et de la fonction publique. Une plus grande importance sera donc accordée à la planification des ressources humaines de sorte que les processus de dotation d'une organisation appuient ses plans et priorités stratégiques.

De plus, la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*, qui est la pierre angulaire d'une bonne gestion des RH, permet l'amélioration conjointe du milieu de travail et prévoit des ententes négociées sur les services essentiels, la création de comités consultatifs patronaux-syndicaux obligatoires, l'établissement obligatoire de systèmes de gestion informelle des conflits et un rôle élargi pour la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique.

La LRTFP énonce les valeurs fondamentales suivantes :

- l'importance d'entretenir des relations respectueuses et harmonieuses et un dialogue efficace avec les syndicats afin d'appuyer la mise en place d'un milieu de travail sain et productif;
- l'importance de protéger et de servir le public en tout temps;
- le règlement équitable, crédible et efficace des conflits en milieu de travail.



B. Aperçu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* « La bonne chose à faire, au bon moment »

Les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* mettront entre les mains des administrateurs généraux la responsabilité directe de certains aspects de la gestion des ressources humaines, sous réserve des politiques et des directives du Conseil du Trésor.

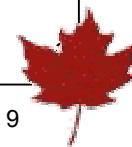
Enfin, les modifications apportées à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* ont pour effet d'établir l'École de la fonction publique du Canada qui est chargée d'intégrer les activités d'apprentissage et de les offrir à tous les employés de la fonction publique.



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) : décembre 2005

Ce qui cesse au moment de son entrée en vigueur	Ce qui commence au moment de son entrée en vigueur
<p>Les politiques actuelles de dotation de la Commission de la fonction publique (CFP) et les accords relatifs à la délégation des pouvoirs de nomination prennent fin.</p> <p>La participation de la CFP dans plusieurs domaines de politiques (p. ex. normes de sélection, définition de la promotion, périodes de stage) cesse.</p>	<p>Les nouvelles politiques de dotation de la CFP (moins nombreuses, plus englobantes et fondées sur des principes) et les nouvelles dispositions relatives à la délégation débutent.</p> <p>Plusieurs politiques dont la responsabilité incombe actuellement à la CFP sont confiées à l'employeur.</p> <p>Dans le contexte de ces politiques centralisées, les ministères vont mettre en place leurs propres programmes et politiques de dotation, adaptés à leurs besoins.</p> <p>De nouvelles dispositions relatives à la délégation des pouvoirs de nomination sont en place.</p> <p>La CFP renforce son rôle de surveillance : nouvelles exigences de responsabilité pour les ministères, davantage de contrôles, de vérifications et d'enquêtes relativement aux nominations externes.</p>
<p>Dans le processus de dotation, peu de place est donnée à la planification des ressources humaines et peu d'occasions pour la mise en oeuvre des plans d'action en RH.</p>	<p>La planification des ressources humaines devient un catalyseur pour profiter véritablement de la souplesse de la LEFP.</p> <p>On peut employer le processus de dotation pour la mise en oeuvre des plans de RH.</p>
<p>L'approche actuelle au principe du mérite prend fin.</p>	<p>La nouvelle définition du mérite s'applique : les personnes nommées doivent posséder les qualités essentielles pour le travail à accomplir.</p> <p>Les gestionnaires peuvent maintenant tenir compte d'autres facteurs dans leur prise de décision : qualités souhaitables; exigences opérationnelles; besoins actuels et futurs de l'organisation.</p>
<p>Bon nombre d'éléments prescriptifs de la LEFP qui limitent la portée de la prise de décisions de gestion en matière de dotation sont éliminés. Par exemple, les dispositions concernant les listes d'admissibilité.</p>	<p>Bon nombre d'éléments prescriptifs sont éliminés; plus d'occasions pour les gestionnaires d'exercer leur jugement dans leurs décisions de dotation; plus d'occasions de mettre en place des pratiques de dotation novatrices</p>
<p>Le processus de recours aux appels, sous la gouverne de la CFP, prend fin.</p>	<p>Le Tribunal de dotation de la fonction publique reçoit les plaintes sur la dotation.</p>
<p>Aucun mécanisme formel ne permet aux gestionnaires et aux employés qui reculent de discuter de l'évolution d'un dossier de dotation en cours.</p>	<p>Processus de discussions informelles pour permettre aux employés d'obtenir de la rétroaction lors d'un processus de sélection.</p> <p>Les ministères ont établi leurs propres politiques à cet égard conformément à la politique de la CFP.</p>



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

Rôles des administrateurs généraux dans le nouveau système de dotation : nouvelles occasions et obligations

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* ouvre la voie à une réforme en profondeur de la dotation dans la fonction publique. Les administrateurs généraux auront certaines obligations ou devront mener certaines activités pour effectuer la dotation en vertu de cette loi, mais ils auront également certaines occasions dont ils pourront profiter pour faire en sorte que leurs programmes de dotation répondent mieux aux besoins de leur organisation. Tout comme aujourd'hui, le nouveau régime de dotation reposera sur des valeurs fondamentales comme le mérite, l'impartialité, l'équité, la transparence et le respect.

Voici les principales obligations et occasions qui se présentent, particulièrement ce qui est nouveau par rapport au régime actuel.

- Vous devez respecter les politiques de la Commission de la fonction publique et de l'employeur. **OBLIGATION**
- Vous aurez des directives générales, y compris certaines exigences de base, à suivre, et dans le cadre desquelles vous pourrez élaborer vos politiques ministérielles et votre programme de dotation. **OCCASION**
- Vous devrez procéder aux nominations sur la base du mérite, suivant la nouvelle définition :
 - Vous devez veiller à ce que le candidat choisi possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir. **OBLIGATION** Vous pouvez toutefois prendre en considération divers autres facteurs.
 - Vous pouvez prendre en considération des qualifications supplémentaires que vous considérez comme un atout pour le travail à accomplir (connaissance d'une troisième langue par exemple). **OCCASION**
 - Vous pouvez prendre en considération les nécessités du service, actuelles ou futures, dans lequel vos employés devront travailler (quart de travail par exemple). **OCCASION**
 - Vous pouvez prendre en considération les besoins actuels ou futurs de votre organisation ou de la fonction publique en général (accroître la représentation des groupes d'équité en emploi ou restaurer les capacités en leadership par exemple). **OCCASION**
 - Vous N'AVEZ PAS à prendre en considération plus d'un candidat, à les classer par ordre ou à les comparer entre eux pour choisir « le plus qualifié ». **OCCASION**
 - Vous pouvez utiliser tous ces critères établis pour le poste pour choisir la « bonne » personne à nommer selon les besoins précis du poste à combler. **OCCASION**



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

- Afin de profiter de ces occasions, vous devrez élaborer des plans de gestion des ressources humaines qui seront intégrés à vos plans d'affaires. Ces plans vous fourniront de solides assises pour effectuer vos choix. **OCCASION**
- De plus, un plan de gestion des ressources humaines vous aidera à déterminer quel type de stratégie/programme de dotation convient à votre organisation et à élaborer des processus de dotation plus efficaces et plus proactifs. Une bonne planification des RH vous permettra de profiter pleinement de la souplesse que vous offre la nouvelle loi. **OCCASION**
- Vous pourrez choisir un processus de sélection « annoncé » ou « non annoncé » pour répondre aux besoins opérationnels précisés dans votre plan de RH. Par exemple, si vous apprenez qu'un scientifique de renommée internationale est disponible, vous pourrez le recruter directement sans annonce et sans avoir mené de processus interne. **OCCASION**
- Vous pouvez, dans certains cas, prendre en considération pour une nomination ou une mutation au sein de votre organisme la candidature d'employés travaillant pour des organismes distincts. **OCCASION**
- Suivant les politiques de la CFP, vous devez élaborer un processus de « discussions libres » entre les gestionnaires recruteurs et les candidats qui sera utilisé pendant les processus de sélection, afin que les gestionnaires puissent fournir de la rétroaction aux candidats sur leur rendement et aient l'occasion de corriger les erreurs et les omissions au moment où elles se produisent et non pas à la fin du processus. **OBLIGATION**
- Vous aurez le droit de muter un employé qui, à la suite d'une enquête, a été accusé de harcèlement. Vous n'avez pas à obtenir le consentement de l'employé dans ce cas. **OCCASION**
- Vous pouvez prolonger la période d'emploi d'un employé nommé pour une période déterminée sans avoir à procéder à une nouvelle évaluation ou à prolonger les droits de recours. Il s'agira d'une simple formalité administrative. **OCCASION** De plus, les employés nommés pour une période déterminée qui satisfont aux exigences du SCT en la matière obtiendront automatiquement le statut d'employés nommés pour une période indéterminée.
- Lorsque le pouvoir de nomination interne vous a été délégué, vous aurez le pouvoir de faire enquête sur la façon dont un de vos gestionnaires a mené un processus de sélection, ainsi que d'annuler une nomination ou de prendre des mesures correctives si vous le jugez nécessaire. **OBLIGATION** La CFP ne peut, dans ce cas, mener sa propre enquête; vous pouvez toutefois lui demander de faire enquête en votre nom.



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

- Vous devez respecter les procédures (en voie d'élaboration) du Tribunal de dotation de la fonction publique, qui remplaceront le processus d'appel actuel. Le Tribunal s'occupera des recours en matière de dotation; les mutations seront toutefois assujetties au processus de grief. **OBLIGATION**
- La LEFP est habilitante et non prescriptive et laisse une large place à l'innovation et à l'utilisation de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, la LEFP ne prévoyant rien sur le sujet, vous pouvez, par exemple, élaborer conjointement certains processus ou stratégies de dotation; vous pouvez utiliser des méthodes de gestion informelle des conflits pour régler divers problèmes de dotation; vous pouvez recruter directement à l'externe; ou vous pouvez travailler avec vos collègues pour élaborer des processus de dotation ou de gestion de carrière conjoints, centrés par exemple sur des collectivités fonctionnelles particulières. **OCCASION**



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et révision de la Loi sur la gestion des finances publiques : mars 2005

Loi	Dispositions actuelles	Après son entrée en vigueur
<p>LGFP – pouvoirs directs des AG (Relations de travail)</p> <p>LGFP – exigences en matière de rapport</p>	<p>Le Conseil du Trésor peut déléguer certains pouvoirs de GRH aux administrateurs généraux.</p>	<p>Les administrateurs généraux ont le pouvoir direct sur les mesures disciplinaires et non disciplinaires.</p> <p>Président du Conseil du Trésor Rapport annuel au Parlement sur les responsabilités de Conseil du Trésor en matière de gestion aux termes de la LEFP et de la LGFP, comprenant des renseignements tirés des rapports des administrateurs généraux sur l'exercice de leurs pouvoirs directs.</p> <p>Administrateurs généraux Rapport au Conseil du Trésor sur l'exercice de leurs pouvoirs directs en matière de GRH aux termes de la LGFP.</p>
<p>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</p>	<p>Aucune disposition législative.</p>	<p>Dans le préambule de la LRTFP, on reconnaît que les relations harmonieuses sont un élément indispensable pour ériger une fonction publique performante et productive.</p> <p>Comités consultatifs patronaux-syndicaux obligatoires dans les ministères.</p> <p>Possibilité d'amélioration conjointe.</p> <p>Processus informel de résolution de conflits obligatoire dans les ministères.</p>



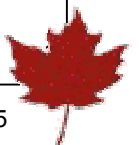
Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

<p>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</p>	<p>Processus de désignation Les employés occupant des postes <u>désignés</u> ne peuvent faire la grève – les postes désignés sont les postes dont l'ensemble ou une partie des fonctions est, à un moment particulier, ou sera, après un délai déterminé, nécessaire pour la sécurité du public.</p> <p>Si <i>l'une</i> des fonctions de l'employé est nécessaire à la sécurité de la population, son poste <i>doit</i> être désigné.</p> <p>Il faut établir une nouvelle liste des postes désignés à chaque ronde de négociations.</p> <p>Un fonctionnaire peut être congédié ou rétrogradé pour des motifs non disciplinaires, ce qui comprend l'incompétence.</p> <p>Arbitrage : l'arbitre maintiendra la décision de l'administrateur général s'il est d'avis que la conclusion que le fonctionnaire était incompétent est juste.</p>	<p>Ententes sur les services essentiels Les employés qui occupent un poste nécessaire à l'employeur pour assurer la prestation des services essentiels, c'est-à-dire des services qui sont ou seront essentiels à la sécurité de l'ensemble ou d'une partie du public, prévus dans <u>une entente sur les services essentiels</u> (ESE), n'ont pas le droit de faire la grève.</p> <p>Si seulement une partie des fonctions d'un employé est liée à des services essentiels, cet employé ne sera pas automatiquement désigné; l'employeur et l'agent négociateur doivent négocier le nombre d'employés nécessaires pour fournir des services essentiels.</p> <p>L'entente sur les services essentiels demeure en vigueur, d'une ronde de négociations à l'autre; elle peut être modifiée à la demande de l'une ou de l'autre partie.</p> <p>Lorsque l'administrateur général estime que le rendement du fonctionnaire est insuffisant, il peut le congédier ou le rétrograder.</p> <p>Arbitrage : l'arbitre maintiendra la décision de l'administrateur général s'il conclut qu'il était raisonnable pour lui d'estimer le rendement du fonctionnaire insuffisant.</p>
---	--	---



Ce qui cesse, ce qui commence : principales responsabilités des administrateurs généraux

<p>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</p>	<p>Les plaintes qui concernent les droits de la personne sont exclues du processus de grief.</p>	<p>Les plaintes qui concernent les droits de la personne ne sont pas exclues du processus de grief; les arbitres peuvent interpréter et appliquer la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>, et, au besoin, accorder une indemnité spéciale pour les souffrances ou pour conduite imprudente ou délibérée.</p> <p>Les arbitres ont le pouvoir d'accorder des intérêts dans le cas de griefs concernant la cessation d'emploi, la rétrogradation, la suspension ou l'amende.</p> <p><u>Griefs collectifs</u> Un agent négociateur peut présenter un grief collectif à un arbitre au nom d'un groupe d'employés qui se sentent lésés par l'interprétation ou l'application d'une disposition de leur convention collective.</p> <p><u>Plaintes</u> Les agents négociateurs n'ont pas besoin d'obtenir l'autorisation de l'employeur avant de présenter une plainte à un arbitre concernant l'interprétation ou l'application d'une convention collective, qu'elle puisse faire ou non l'objet d'une plainte de la part d'un employé.</p> <p>Les décisions des arbitres peuvent être déposées à la cour fédérale, ce qui facilitera leur exécution.</p> <p>Les arbitres peuvent entendre un grief contre une mutation lorsqu'un consentement est nécessaire</p>
	<p>Les plaintes relatives aux mutations ne sont pas assujetties à grief.</p>	



C. Responsabilité partagée

« Responsabilisation individuelle – responsabilité commune »

INTRODUCTION

Une gestion des personnes et un appui aux ressources humaines de qualité sont des conditions fondamentales au succès dans les affaires et à l'excellence du service offert aux Canadiens et aux Canadiennes. L'équation est fort simple : une fonction publique moderne a besoin de gens très bien formés et motivés qui travaillent dans un milieu productif à fournir des programmes et des services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes. Ne pas être prêt pour l'entrée en vigueur des diverses mesures législatives de la LMFP N'EST PAS UNE OPTION. La loi, c'est la loi. Cependant, il ne s'agit pas uniquement d'une question d'obligation. Il s'agit d'une occasion à saisir. Pour ce faire, le gouvernement du Canada et ses cadres, les spécialistes des RH des ministères et des organismes et les agents négociateurs, de même que l'AGRHFPC (l'Agence), le SCT, la CFP et l'École de la fonction publique du Canada doivent tous travailler ensemble pour s'acquitter de leur « responsabilité partagée ».

La « responsabilité partagée », a un sens au-delà des mots. C'est une nouvelle façon de faire les choses et un nouveau modèle de relations entre l'Agence et ses partenaires. Nous devons trouver un moyen de travailler tous et toutes ensemble pour nous acquitter de nos responsabilités individuelles dans le cadre de notre responsabilité conjointe de mettre en œuvre la Loi.

Les organismes centraux doivent élaborer de bonnes politiques en travaillant avec l'ensemble de l'administration publique afin d'établir la structure de gestion des ressources humaines de demain. Une nouvelle structure de gouvernance y contribuera en matière de gestion des RH. L'Agence a un rôle habilitant – l'Agence est là pour aider. Par ailleurs, pour travailler avec les ministères et les organismes à coordonner la présence et l'engagement, il sera nécessaire d'adopter une approche par portefeuilles qui rendra possible les conseils et l'appui visant la mise en œuvre. Cela signifie également que le personnel de l'Agence sera comptable des services et des conseils qu'il fournira. Le personnel consultera les gens, les fera participer, s'efforcera de simplifier le processus le plus possible et de faire en sorte qu'il reste sensé.

La surveillance exercée par les organismes centraux est traditionnellement fondée sur « l'application des règles » et « l'application de la loi ». Tel n'est pas le but de la nouvelle loi, telle n'est pas la façon dont l'Agence fonctionnera. Chaque ministère, chaque organisme sera responsable. L'Agence aura pour rôle tout simplement d'aider chacun d'eux à fonctionner et à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. La surveillance et les rapports seront destinés à soutenir et à faciliter l'amélioration continue des programmes. L'Agence s'emploie à établir sa présence sur Internet, qui se traduira par des sites Internet et intranet et un cyberspace qui offrira aux gestionnaires, au personnel, aux agents négociateurs et aux spécialistes des RH les outils nécessaires pour obtenir une information accessible, de qualité et au moment opportun.

CONCLUSION

L'équation consiste à assumer la responsabilité personnelle tout en acceptant les responsabilités communes. C'est là le gage du succès de la mise en œuvre de la Loi dans la fonction publique.



D. La dotation et les recours en matière de dotation

« Une souplesse appropriée aux réalités modernes »

INTRODUCTION

La modernisation de la gestion des ressources humaines est primordiale pour attirer, récompenser et maintenir en poste des employés hautement compétents, former des leaders et renforcer les capacités. Choisir qui va être embauché et promu constitue l'une des responsabilités les plus élémentaires, mais aussi les plus importantes. Il s'agit d'un investissement dans l'avenir du Canada et dans l'avenir de la fonction publique. Le gouvernement du Canada s'est donné une occasion exceptionnelle de façonner collectivement le système de dotation de l'avenir. Pour tirer profit de cette occasion, la collaboration de tous et de toutes sera primordiale.

LA NOUVELLE LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE (LEFP)

La nouvelle LEFP accorde aux gestionnaires une latitude et une souplesse accrues, accompagnées des responsabilités appropriées et, tout en préservant les valeurs fondamentales de la fonction publique que sont le mérite et l'impartialité.

Les administrateurs généraux (AG) peuvent compter recevoir des directives de la CFP et du SCT sur les aspects suivants :

- les pouvoirs de dotation;
- les cadres stratégiques et lignes directrices, fondés sur des principes et non prescriptifs, que les programmes de dotation devront respecter;
- la façon dont le rendement sera évalué et dont il faudra rendre compte de l'exercice des pouvoirs.

À l'intérieur de ce cadre de haut niveau, les AG auront l'obligation et le pouvoir d'établir des programmes de dotation répondant aux besoins opérationnels de leur organisation. Ces programmes devront comprendre notamment :

- la détermination des besoins opérationnels et des approches de dotation correspondantes;
- l'élaboration de politiques, mécanismes et procédures selon les besoins (p. ex., mécanismes de discussion informelles);
- la délégation des nominations de dotation aux gestionnaires au « plus bas niveau possible »;
- la formation des gestionnaires, spécialistes des RH, employés et agents négociateurs;
- l'élaboration et l'exécution d'activités de surveillance.

PERSPECTIVES NOUVELLES

- Les administrateurs généraux pourront faire un emploi plus stratégique et proactif des mécanismes de dotation au moment de sélectionner les titulaires de postes.
- Les services de RH seront plus à même de prévoir les besoins et de réagir aux impératifs opérationnels.
-



D. La dotation et les recours en matière de dotation

« Une souplesse appropriée aux réalités modernes »

La planification des RH permettra de privilégier les approches ministérielles de la dotation (telles que dotation générique, bassin d'employés préqualifiés, programmes d'apprentissage) qui permettront aux gestionnaires de disposer d'un bassin de candidats qualifiés.

- L'investissement effectué en début de processus par le redressement des programmes de dotation permettra des économies de temps par la suite.
- Les gestionnaires pourront rectifier les erreurs survenant en cours de dotation et éviter les recours formels possiblement plus conflictuels.
- La nouvelle définition du mérite donne la souplesse nécessaire pour rapprocher davantage les effectifs des besoins opérationnels et assumer la responsabilité de cette définition.
- Il est maintenant plus facile de prolonger les emplois d'une période déterminée.
- Les employés en stage pourront désormais faire l'objet d'un « renvoi » et les employés pourront être « mis à pied », s'il y a lieu.

LES RISQUES DE L'INACTION

L'INACTION signifierait que le gouvernement n'aurait pas assumé les responsabilités que lui confère la loi et qu'il prendrait du retard : une fonction publique que l'on fuit plutôt que d'y être attiré. Les gestionnaires perdraient la souplesse voulue pour adapter la dotation aux réalités opérationnelles, et le personnel et les agents négociateurs verraient leurs attentes déçues.

Comment les nominations seront effectuées :

La Commission de la fonction publique élabore actuellement un cadre de nomination qui englobe la délégation, les politiques et la responsabilisation. Ce cadre se fonde sur le principe selon lequel l'intégrité du système de dotation est mieux protégée lorsque les valeurs de justice, de transparence et d'accessibilité sont respectées. La Commission élabore des politiques qui viseront à orienter les administrateurs dans l'exercice des pouvoirs de nomination qui leur sont délégués. Lorsqu'elle intervient pour protéger le système, la Commission s'inspire notamment de la Loi et d'une approche fondée sur la gestion des risques. Les outils de surveillance liés au contrôle, à la vérification et à l'enquête sont donc choisis en fonction du risque pour le système. Cette démarche s'apparente à la nature moins normative de la nouvelle LEFP et à l'approche globale de la fonction publique au regard de la gestion des risques.

On s'attend que les administrateurs instaurent des systèmes de gestion, y compris des politiques propres à leur organisation, des ententes de sous-délégation et des mécanismes de surveillance afin de mettre en œuvre et de surveiller l'application du cadre de nomination dans leur organisation. Toute une gamme de mécanismes de responsabilisation aideront la Commission à déterminer si les administrateurs exercent leurs pouvoirs conformément aux ententes de délégation et aux politiques et si, dans l'ensemble, le système fonctionne bien. Par exemple, lorsqu'elle notera des problèmes dans une organisation, la Commission devra



D. La dotation et les recours en matière de dotation

« Une souplesse appropriée aux réalités modernes »

assurer rapidement une rétroaction directe, et voir à ce que les administrateurs généraux traitent et corrigent ces problèmes. La rétroaction de la Commission permettra aux administrateurs d'apprendre et de rajuster leur processus de nomination. De plus, lorsque des problèmes surgiront dans une organisation et qu'ils ne seront pas résolus à l'interne, la Commission interviendra pour les régler et pourrait imposer des sanctions. Lorsque des problèmes systémiques seront relevés, la Commission devra prendre les mesures qui s'imposent. Enfin, la Commission fera rapport au Parlement de l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique.

CONCLUSION

Les intervenants du secteur public doivent résister à la tentation de recréer le système actuel. La LMFP, en particulier la LEFP, représente une véritable occasion à saisir. Cependant, pour innover, il faut lui donner une application concrète. Les gestionnaires doivent s'appropriier leurs responsabilités de leaders. Il importe de donner le coup d'envoi maintenant (en intégrant les RH dans la planification des affaires, en engageant un dialogue sur les types de régime de dotation, etc.).

Au moment d'établir le régime de dotation de l'avenir, vous devez vous assurer de la participation des employés et des agents négociateurs dès le départ et de façon continue, afin de trouver le juste dosage entre les valeurs, la transparence et la responsabilisation. Les fonctionnaires doivent pouvoir se fier à l'intégrité du nouveau processus.

La modernisation des RH est le gage de notre succès

Voici quelques questions que vous pourrez soulever au comité de gestion :

- *Avez-vous mobilisé vos gestionnaires en vue de ce changement?*
- *Avez-vous commencé à intégrer la planification des RH à la planification des affaires?*
- *Avez-vous déterminé le type de régime de dotation dont vous avez besoin?*
- *Avez-vous partagé vos connaissances et mis à l'essai des processus de dotation novateurs?*
- *Soutenez-vous, au moyen de formation et d'instruments, l'exercice par vos gestionnaires de leurs pouvoirs de dotation?*



E. Relations de travail et règlement des différends

« Des relations patronales-syndicales évoluées »

INTRODUCTION

L'objectif visé consiste à rendre la fonction publique du Canada compétitive sur le marché du travail moderne. Une façon de concurrencer les autres secteurs pour attirer du personnel compétent consiste à avoir des relations patronales-syndicales évoluées et saines. Le gouvernement du Canada y parviendra en étant disposé à rencontrer les dirigeants syndicaux pour tenir, dans un esprit de collaboration, des discussions ouvertes et franches sur la façon d'améliorer les relations existantes.

La nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)* et les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* comportent de nouvelles prescriptions, claires et impératives, et confèrent des pouvoirs nouveaux aux administrateurs généraux. Toutefois, ce qui sera le plus difficile, eu égard à la mise en œuvre de ces mesures législatives, sera d'amener un changement de culture et de mentalité; le leadership à assurer à cette fin devra s'amorcer dans la haute direction et descendre jusqu'à englober tous les intervenants.

LES PRINCIPALES DISPOSITIONS

Les principales dispositions de la Loi et de ses éléments connexes visent à réaliser ce qui suit :

- l'amélioration du dialogue patronal-syndical, grâce à la création obligatoire de Comités de consultation patronaux-syndicaux (CCPS), au règlement informel des conflits et à la reconnaissance officielle du Conseil national mixte comme forum de consultation et de développement;
- l'amélioration conjointe du milieu de travail, là où les parties s'entendent;
- l'amélioration de la négociation collective en augmentant le recours à la médiation, y compris par la reconnaissance de la négociation à deux niveaux, et la conciliation, grâce à la nomination d'une nouvelle Commission d'intérêt public;
- la négociation d'ententes sur les services essentiels;
- la mise sur pied obligatoire par les administrateurs généraux d'un Système de gestion informelle des conflits (SGIC) au sein de leur organisation, afin d'aider au règlement des conflits dès le départ.

Cela signifie que la loi oblige désormais les administrateurs généraux à établir des Comités consultatifs patronaux-syndicaux (CCPS) dans leurs ministères. Évidemment, il y a un monde entre disposer d'un CCPS par pure obligation et disposer d'un processus de consultation patronal-syndical sérieux qui est bien intégré au fonctionnement d'un ministère et contribue à définir sa stratégie. Ainsi, travailler avec les agents négociateurs de la manière prévue par cette nouvelle loi pourra exiger un grand changement culturel de la part de la majorité des organismes.

Les Systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) faciliteront la résolution hâtive des conflits dans le milieu de travail et diminueront le nombre de recours au processus de griefs et de plaintes formels.



E. Relations de travail et règlement des différends

« Des relations patronales-syndicales évoluées »

Le Sous-comité chargé des relations de travail et du règlement des différends travaille fort pour appuyer les administrateurs généraux. Il prévoit des lignes directrices préliminaires dans tous les principaux domaines de changement d'ici la fin de l'été, notamment en ce qui concerne :

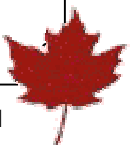
- les Comités consultatifs patronaux-syndicaux et l'amélioration conjointe;
- les Systèmes de gestion informelle des conflits;
- les pouvoirs directs conférés en vertu de la LGFP (lignes directrices en matière de mesures disciplinaires);
- les ententes sur les services essentiels;
- la négociation à deux niveaux et l'utilisation des installations de l'employeur.

De plus, les groupes de travail du Sous-comité élaborent divers instruments qui seront nécessaires pour la mise en oeuvre, notamment :

- un cadre général et un modèle de centre d'expertise qui guideront les administrateurs généraux dans l'exercice des pouvoirs directs que leur confère la LGFP;
- des critères sur l'état de préparation;
- divers modèles de systèmes de gestion informelle des conflits pour aider les ministères, de même qu'un projet d'un Guide de ressources du Conseil du Trésor;
- des programmes de formation axés sur l'entrée en vigueur, à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des RH.

CONCLUSION

La tâche qui attend le gouvernement est énorme. Les syndicats et les gestionnaires devront modifier fondamentalement leur façon de traiter les uns avec les autres. Tous les participants ont en ce moment une immense occasion de transformer la fonction publique du Canada en un meilleur milieu de travail et de lui apposer la marque de l'excellence comme employeur.



E. Relations de travail et règlement des différends

« Des relations patronales-syndicales évoluées »

Voici quelques questions auxquelles réfléchir et à soumettre aux comités de gestion :

- *Quel est l'état des relations patronales-syndicales dans votre ministère?*
- *Quelle est la capacité de votre organisation de contribuer efficacement au processus consultatif?*
- *Quel est le niveau de compétence de vos gestionnaires dans des domaines de base comme les communications, la négociation (les ententes sur les services essentiels exigent ces compétences dès l'entrée en vigueur de la Loi), la gestion du rendement et le coaching – toutes des compétences qui seront nécessaires pour résoudre les conflits à l'amiable?*
- *Que pouvez-vous faire d'ici le printemps prochain pour mieux préparer votre organisation à la nouvelle ère de relations patronales-syndicales que cette nouvelle loi introduira?*
- *La culture de votre organisation peut-elle absorber cette façon moderne de travailler en collaboration avec les agents négociateurs? À quelle résistance vous heurterez-vous, et devriez-vous faire surgir cette résistance maintenant pour pouvoir la vaincre?*
- *Comment votre division des RH peut-elle vous aider à préparer votre organisation à ces changements culturels?*



F. Communications, apprentissage et changement de culture

« Dialogue ouvert et écoute partagée »

INTRODUCTION

Le gouvernement doit accroître les investissements qu'il fait dans ses ressources humaines s'il veut créer un environnement qui est mieux adapté aux besoins des ministères et des citoyens et plus significatif pour ses fonctionnaires et ses gestionnaires. La LMFP offre bon nombre d'occasions de renouvellement. C'est une occasion unique de transformer la fonction publique. Les efforts initiaux à court terme misent sur le leadership et l'engagement pour faire passer le message de la « modernisation » et insister sur son importance auprès des gestionnaires et des employés, puis sur la formation afin de réussir la mise en œuvre. À plus long terme, on s'attend de changer les comportements et les attitudes. Au bout du compte, le succès prendra la forme d'un changement fondamental de la culture de la fonction publique, un changement caractérisé par de bonnes communications, un dialogue ouvert et une écoute bidirectionnelle.

LEADERSHIP ET ENGAGEMENT

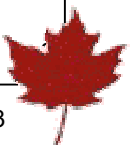
Le temps est venu de passer à l'action et d'accélérer le rythme et l'engagement au sein des ministères et des organismes. Les administrateurs généraux sont les principales forces motrices pour amorcer le processus d'engagement et pour veiller à ce qu'il progresse à bon rythme. La collectivité des SMA joue elle aussi un rôle important. Entre autres plans relatifs à l'engagement des SMA, on envisage une tribune des SMA, une série de discussions informelles régulières sur les sujets concernant la LMFP, des consultations nationales de l'APEX, des ateliers sur les répercussions et sur l'état de préparation, des réunions générales.

BÂTIR LA CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

L'École de la fonction publique du Canada (EFPC) est prête à respecter les dates d'entrée en vigueur de la LRFP et de la LGFP (31 mars 2005) ainsi que de la LEFP (décembre 2005).

Une gamme d'outils est en train d'être élaborée pour aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la LMFP. Voici quelques-unes des mesures prises :

- Une approche d'apprentissage mixte, comprenant des cours en salle et la formation en milieu de travail, des ateliers et des conférences, l'apprentissage par l'action, l'apprentissage électronique et la formation des formateurs.
- Des partenariats stratégiques conclus avec d'autres établissements d'apprentissage, comme les collèges communautaires.
- Les programmes d'apprentissage destinés aux gestionnaires à qui des responsabilités de RH ont été déléguées et aux professionnels des RH et destinés à faciliter la diffusion aux agents négociateurs et à tous les fonctionnaires.
- La conception et la mise au point d'un programme d'apprentissage seront telles que les professionnels des RH et les gestionnaires dotés des pouvoirs délégués acquerront les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour mettre en œuvre la LMFP.
- De plus, l'EFPC est en train de revoir son programme de gestion des ressources humaines afin que ses cours soient harmonisés au contenu de la LMFP et au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).



F. Communications, apprentissage et changement de culture

« Dialogue ouvert et écoute partagée »

Scénarios possibles pour la Stratégie d'apprentissage de la LMFP

Cette partie vise à exposer les vastes paramètres et les hypothèses initiales d'une stratégie d'apprentissage en vue de la mise en œuvre de la LMFP. Elle décrit l'estimation la plus plausible de l'EFPC du contenu de l'apprentissage, des personnes qui doivent le faire et de la manière dont l'apprentissage doit être livré. Pour raffiner cette estimation, on mène une évaluation des besoins qui devrait être terminée d'ici septembre 2004. La stratégie d'apprentissage se précisera au fur et à mesure que nous recueillerons des données fiables.

Contenu de l'apprentissage

- La mise en œuvre de la LMFP comporte deux grands volets :
 - *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*
 - *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*
- Même si la LRTFP et la LEFP sont les principaux éléments des changements législatifs, elles sont aussi le signe d'un changement fondamental qui s'opère dans les principes qui régissent la gestion des RH au gouvernement.
- Entre autres besoins d'apprentissage précis, notons :
 - des *connaissances* sur le nouveau cadre de gestion des RH;
 - des *habiletés* pour fonctionner dans ce nouveau cadre;
 - des *attitudes* à l'égard du nouveau cadre de gestion des RH;
 - des *comportements* liés à la gestion des ressources humaines.
- Même si la LRTFP et la LEFP nécessiteront un apprentissage dans les quatre domaines précités, nous avons retenu comme hypothèse pour le moment (à confirmer) que la mise en œuvre de la LRTFP nécessitera un apprentissage plus soutenu au titre des connaissances et des habiletés.

Personnes qui doivent faire l'apprentissage

- *Les SM, les chefs d'organismes, les SMA et les autres dirigeants supérieurs* devront être mis au courant de la nature de leurs responsabilités en vertu du nouveau régime, de la partie de leur effectif qui devra être formé et de la date limite à respecter à cette fin. Tout cela se passera entre l'automne 2004 et la date d'entrée en vigueur, grâce à des discussions en tête-à-tête (les petits-déjeuners des SM, d'autres réunions régulières, des activités pour groupes cibles, des communications écrites, etc.). L'EFPC organisera aussi des discussions informelles tout l'automne sur des sujets particuliers concernant la mise en œuvre.
- *Les professionnels des RH* devront acquérir des connaissances poussées et des habiletés pour mettre au point de nouvelles procédures et développer la capacité d'amener des changements d'attitudes et de comportements au sein de leurs organisations. On estime qu'il y a environ 7 000 professionnels des RH dans la fonction publique. Ils sont divisés selon les spécialités, soit spécialistes des relations de travail, planificateurs de RH,



F. Communications, apprentissage et changement de culture

« Dialogue ouvert et écoute partagée »

spécialistes de la dotation, spécialistes de la rémunération, agents négociateurs, etc. À l'heure actuelle, on ne sait pas si tous les professionnels des RH devraient faire l'apprentissage au sujet de tous les changements de la LMFP avant que des parties de cette loi entrent en vigueur. Il faudra le déterminer en faisant une évaluation des besoins.

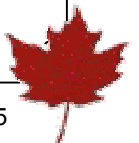
- **Les gestionnaires dotés des pouvoirs délégués** doivent comprendre, accepter (attitude) et mettre en œuvre (comportement) le nouveau cadre de gestion des RH. Ils auront tout particulièrement besoin de comprendre leurs nouvelles responsabilités. On estime qu'il y a de 18 000 à 23 000 gestionnaires dotés de ces pouvoirs. Même si tous les gestionnaires seront tenus de fonctionner dans le nouveau cadre des RH, on s'attend que les gestionnaires de grandes équipes aient des besoins de formation plus urgents. On avance aussi que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui auront besoin d'une formation aussi poussée. Toutefois, on ne sait pas pour le moment combien d'entre eux devront suivre la formation, ni à quel niveau, avant que les nouvelles dispositions relatives aux RH entrent en vigueur.
- **Tous les employés** devront être au courant des répercussions que le nouveau cadre des RH aura sur leurs droits et leurs responsabilités. On part du principe que ces besoins au titre de l'apprentissage seront comblés par un vaste plan de communications. Les besoins d'apprentissage de tous les fonctionnaires au sujet de la mise en œuvre de la LMFP ne font pas partie de la présente stratégie d'apprentissage.

En quoi consiste la stratégie d'apprentissage?

- La stratégie d'apprentissage renfermera trois méthodologies :
 - *Des cours d'apprentissage électronique* pour acquérir les connaissances, les renseignements et les explications sur les principes fondamentaux et les procédures du nouveau cadre de RH.
 - *Des conférences* pour faire passer de manière efficiente un message commun à de grands groupes d'apprenants (plusieurs centaines). Elles donnent l'occasion de dialoguer et permettent aux dirigeants supérieurs de motiver et d'inspirer les participants.
 - *Des cours en classe* pour exposer des concepts complexes d'apprentissage structuré et approfondi, des principes et des procédures. La taille des groupes varie de 10 à 20 participants.

Qui donnera l'apprentissage?

- Les cours d'apprentissage électronique et les conférences seront conçus et offerts par l'EFPC. Ces activités d'apprentissage seront organisées s'il y a des apprenants pour y assister. Nous ne prévoyons pas de problèmes de capacité pour ces formes d'apprentissage.
- Les cours en classe seront aussi conçus par l'EFPC. Une fois le concept arrêté, trois organismes l'aideront à les offrir. Aucun de ces organismes n'aura l'exclusivité. Nous ferons appel à tous les trois :



F. Communications, apprentissage et changement de culture

« Dialogue ouvert et écoute partagée »

- L'EFPC est chargée de la formation et elle possède les ressources nécessaires pour concevoir et offrir les cours en classe. Pour le moment, on part du principe que l'EFPC se chargera de la conception, de l'essai pilote et de la prestation de divers cours en classe.
- Les **formateurs et animateurs** de certains ministères qui peuvent offrir les cours avec l'aide de l'EFPC.
- Les **collèges communautaires** pourront être retenus à contrat pour donner ces cours ou d'autres qui sont conçus et supervisés par l'EFPC.

Au moment de l'entrée en vigueur de la loi, il faudra avoir une masse critique de gestionnaires dotés des pouvoirs délégués, de professionnels des RH et de partenaires du domaine des relations de travail prêts à faire le virage culturel et administratif du domaine des RH que prévoit la nouvelle loi.

Ces initiatives ne sont que les premières d'une longue série. Elles visent à donner à un aussi grand nombre possible de ministères et d'organismes une échéance de tout au plus quatre mois pour commencer la mise en œuvre dans leur propre organisation. Les ministères devraient avoir en place des stratégies d'apprentissage qui a) identifieront les populations cibles au titre de la LRTFP, de la LGFP et de la LEFP et qui b) accorderont aux membres de ces populations cibles suffisamment de temps pour suivre les programmes d'apprentissage.

L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

L'École de la fonction publique du Canada a pour rôle primordial d'aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et leur personnel à s'épanouir dans une fonction publique renouvelée et moderne. Si le gouvernement réussit à attirer des éléments de qualité dans ses rangs, il doit aussi s'engager à les aider à accroître et à conserver leurs habiletés. Une fonction publique moderne en est une qui privilégie une culture d'apprentissage continu, et c'est pour cela que l'École a vu le jour. La formation de la fonction publique sera mieux adaptée et mieux intégrée, plus uniforme et harmonisée aux réalités administratives. Elle sera ouverte et accessible à tous les fonctionnaires partout au Canada.

CONCLUSION

Le gouvernement du Canada crée un « Collège virtuel de la fonction publique ». L'engagement pris à l'égard de la modernisation se poursuivra bien après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.



G. Responsabilisation et gestion du rendement

« La responsabilisation dans la souplesse »

INTRODUCTION

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* constitue un élément crucial du plan gouvernemental visant à renforcer la gestion et la responsabilisation dans la fonction publique. La LMFP confère aux gestionnaires les pouvoirs et les instruments dont ils ont besoin pour mieux gérer leurs activités. D'une part, elle apporte la souplesse; d'autre part, elle commande la responsabilisation.

LE SOUS-COMITÉ DES SM CHARGÉ DE LA RESPONSABILISATION, DE LA GESTION DU RENDEMENT ET DES RAPPORTS

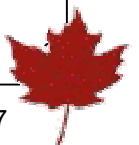
Le Sous-comité concentre ses travaux sur la responsabilisation de toute la gestion des ressources humaines, et ce à long terme. La LMFP est importante. Elle facilitera la mise en place d'une structure de gestion des RH efficace, c'est-à-dire une structure qui attire, motive et permet de maintenir en poste les bonnes personnes, une structure qui assure aux citoyens les plus hauts niveaux de service possible.

Cependant, la LMFP n'est pas une baguette magique, et le Sous-comité va au-delà de cette loi. En réalité, il revient à la responsabilisation de la gestion des RH de tout englober. Elle doit s'étendre aux organismes centraux responsables de la gestion des RH dans la fonction publique, aux administrateurs généraux, aux gestionnaires et aux spécialistes des RH. Il s'agit donc d'une responsabilisation collective en vue d'assurer un rendement supérieur.

Aussi, le Sous-comité travaille-t-il à un cadre couvrant tout l'éventail de la responsabilisation. Il aborde cette tâche à trois niveaux :

- Au niveau des organismes centraux. La question qui se pose est la suivante : Comment pouvons-nous évaluer si les organismes centraux font ce qu'ils doivent et de manière cohérente pour la gestion des RH?
- Au niveau des dirigeants. Comment les administrateurs généraux peuvent-ils évaluer s'ils obtiennent une bonne gestion des RH, et comment doit-on évaluer les administrateurs généraux eux-mêmes pour la qualité de la gestion des RH dans leur organisation?
- Au niveau des gestionnaires, il faut répondre aux mêmes questions posées aux administrateurs généraux sur l'évaluation des RH.

Une bonne gestion des personnes et un appui approprié sont une bonne pratique d'affaires. Ils sont également essentiels à la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes. Ils sont mesurables. Dans le secteur privé, les PDG qui investissent de leur temps pour veiller à ce que leur société gère bien ses RH le font parce que les résultats en sont évidents dans le bilan. Une bonne gestion des RH exige un certain état d'esprit... une prédisposition à concrétiser les choses. Celle-ci doit conditionner chaque action à chaque niveau de l'organisation. Elle doit être intégrée dans les ententes de rendement, les ententes de responsabilisation – dans tout. Chacun doit adhérer à cet état d'esprit et à la mobilisation de telle sorte qu'ils feront partie intégrante du mode de fonctionnement du gouvernement, des ministères et des organismes.



G. Responsabilisation et gestion du rendement

« La responsabilisation dans la souplesse »

Pour réaliser ce but, le gouvernement doit veiller à ce que les indicateurs et les instruments d'évaluation liés au cadre de responsabilisation de gestion (CRG) répondent aux besoins des administrateurs généraux et des gestionnaires. Le Sous-comité des SM a établi les liens appropriés avec le CRG par la concertation avec les centres de décision concernés de l'Agence et du SCT.

De nouvelles politiques et lignes directrices sont élaborées en prévision de l'entrée en vigueur de la LMFP et devraient comprendre ces indicateurs et les instruments qui permettront de rédiger un rapport d'évaluation cinq ans plus tard.

LES RÉSULTATS EN MATIÈRE D'EFFECTIF ET DE MILIEU DE TRAVAIL

Le Sous-comité travaille à la définition de ces résultats et vise à fournir les indicateurs et les instruments d'évaluation. Le résultat escompté : une conception commune des réalisations attendues du gouvernement, du mode d'évaluation des progrès et de la tâche de chacun pour y arriver.

CONCLUSION

La véritable intégration de la gestion, de l'appui, de la formation et de la direction des ressources humaines dans la fonction publique canadienne est à la fois simple et complexe. Elle est complexe, car la fonction publique est une organisation considérable et complexe. Elle est simple, car une bonne gestion des RH n'est pas une science très mystérieuse. Les composantes en sont notamment :

- De bonnes communications – à la fois une bonne communication vers l'extérieur et une *écoute* sincèrement attentive pour guider les changements de cap inévitables.
- Agir et faire. Les déclarations d'intention ne suffisent pas.
- Effort et rigueur. Un travail acharné et soutenu s'impose.
- Des instructions claires, assorties de conséquences également claires, mais sans exhortation.
- Patience et persévérance. Tout changement culturel prend du temps.
- Engagement et ténacité sans faille.

Les gens comptent et la bonne gestion des gens est importante. Ce n'est pas un ingrédient ajouté. C'est un ingrédient essentiel dans toute organisation qui excelle.



H. Changement de culture

« Au-delà de la lettre de la Loi »

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* prévoit très certainement comme mandat d'apporter certains changements à la façon dont les ressources humaines sont gérées, soutenues et dirigées dans la fonction publique. La véritable transformation culturelle rendue possible par l'adoption de la LMFP réside toutefois dans le fait d'aller plus loin que la lettre de la *Loi* afin de donner vie à l'esprit de la modernisation et du renouvellement et de changer la façon dont nous abordons la gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique du Canada.

Si nous définissons la culture organisationnelle comme (traduction) « une série de postulats fondamentaux sur la manière dont un groupe compose avec le monde extérieur, et comment les membres doivent agir au sein de ce groupe » (Edgar Schein, 1992), le changement culturel consiste donc à modifier les valeurs et les postulats fondamentaux de la direction et des employés au sujet de leur organisation. Même s'il est souvent vrai que le changement des valeurs et des postulats de base peut survenir à titre de sous-produit de projets de changement organisationnel, cette transformation est perçue comme difficile à affronter comme objectif avoué du changement. Bon nombre de projets explicites visant à modifier la culture échouent en bout de ligne. Il peut sembler plus facile, par rapport au changement culturel associé à la LMFP, de procéder à des modifications de fond des processus comme l'exige la *Loi* et d'adopter une approche indirecte en matière de changement culturel. L'esprit de la *Loi* et les avantages qui en découleront pour la fonction publique, les employés et le service offert aux Canadiens et aux Canadiennes ne pourront toutefois se concrétiser sans un changement culturel à grande échelle. Pour assurer le succès de l'entreprise, il faudra déployer beaucoup d'efforts, mettre l'accent de façon soutenue sur le leadership et affecter les bonnes personnes aux tâches qui s'imposent tout au long du processus.

Les caractéristiques d'un changement culturel positif et fructueux sont les suivantes :

- Soutien visible du parrain du projet
- Mise en place d'une équipe de leaders solides et déterminés
- La participation et le soutien des gestionnaires intermédiaires sont cruciaux
- Le renouvellement est orienté par les besoins organisationnels
- Les objectifs et le calendrier du projet sont clairement établis
- Les raisons et les avantages du changement culturel sont clairement expliqués à tous les employés
- Des obligations de rendre compte et un plan de gestion clairs sont fixés
- Une équipe de projet dévouée et compétente est mise sur pied
- La coordination et les communications sont solides à tous les niveaux dans toutes les organisations
- Les progrès sont suivis et rendus publics pendant le projet



H. Changement de culture

« Au-delà de la lettre de la Loi »

Il faut modifier les attitudes pour que s'effectue le changement culturel ...

Attitudes traditionnelles au sujet de la GRH

- La GRH est axée sur les activités et les opérations
- Les RH constituent une préoccupation secondaire
- Les processus des RH sont coûteux, confus et rigides
- Le processus des RH est l'affaire du professionnel des RH
- Rôle des RH : contrôleur ou policier
- Le processus des RH est perçu comme un obstacle à l'exercice des activités
- Le contexte patronal-syndical est formel, axé sur les différends et la confrontation et il ne fait pas partie de la stratégie opérationnelle
- Les RH sont blâmées pour la mauvaise gestion et l'insuffisance de la planification, et les conséquences sont inexistantes
- Les connaissances sur les RH sont préservées par les RH
- L'accent est mis sur les besoins actuels et immédiats
- En matière de relations de travail, les parties n'entretiennent pas des liens continus et évolués

Attitudes modernes au sujet de la GRH

- La GRH est axée sur les besoins opérationnels
- Les RH constituent un moteur stratégique opérationnel
- Les processus des RH sont rationalisés, simplifiés et assouplis
- Le processus des RH est l'affaire du gestionnaire hiérarchique
- Rôle des RH : facilitateur, conseiller stratégique, consultant, surveillant
- Les processus des RH sont perçus comme étant adaptés aux objectifs opérationnels et comme des facteurs d'accélération des progrès
- Le contexte patronal-syndical est axé sur la collaboration, il est davantage informel, et les solutions et les stratégies sont mises au point conjointement
- Les obligations de rendre compte de l'efficacité de la GRH sont claires, mesurées et elles comportent des conséquences
- Les connaissances sur les RH sont partagées et diffusées
- L'accent est stratégique et à long terme
- Les relations syndicales-patronales sont évoluées; les parties demeurent toujours en contact malgré leurs divergences d'opinion



H. Changement de culture

« Au-delà de la lettre de la Loi »

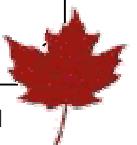
Même si la LMFP permet d'apporter ces importants changements aux attitudes et à la culture, elle n'en fait pas un mandat. La collectivité des RH doit préciser comment elle perçoit la gestion des ressources humaines dans l'avenir, puis planifier le changement culturel au moyen des ressources dont elle dispose.

Quelques questions clés à étudier et à soumettre aux comités de gestion :

- *Vos équipes des RH sauront-elles « céder » les processus des RH et permettre à vos gestionnaires d'assumer leurs nouveaux rôles?*
- *Les gestionnaires sauront-ils relever le défi et assurer l'efficacité de la GRH ou contribueront-ils plutôt au maintien du statu quo au sein de votre organisation?*
- *Les membres de votre haute direction croient-ils véritablement aux avantages fondamentaux de la GRH dans votre organisation et ont-ils le leadership, l'énergie et l'engagement qu'il faut pour instaurer les importantes modifications culturelles requises?*
- *Qu'est-ce que vos gestionnaires hiérarchiques et cadres supérieurs des RH doivent faire différemment afin de profiter de cette loi pour créer un ensemble nouveau et amélioré au bénéfice de la fonction publique et de ceux qui obtiennent vos services?*
- *Certains soutiennent que cette loi n'est pas nécessaire pour assurer l'efficacité de la gestion des RH dans notre organisation. Qu'est-ce qui nous a arrêté et que devons-nous faire pour nous libérer des véritables contraintes ou croyances qui nous bloquent?*
- *Quels points sont indiscutables au sujet de la mise en œuvre de ces changements législatifs et culturels? Devez-vous les présenter à la table?*

Les rôles des équipes des principaux leaders dans la mise en œuvre de la modernisation des RH

- Préciser leur vision d'une gestion fructueuse des RH
- Évaluer la mesure dans laquelle l'organisation est prête à s'embarquer dans le vaste éventail de changements requis pour concrétiser cette vision (voir « L'état de préparation au changement » ci-après) et ensuite procéder aux travaux préliminaires de façon à améliorer les chances de succès du changement, en fonction de l'analyse de l'état de préparation au changement
- Établir un plan directeur de mise en œuvre des changements à grande échelle à apporter à la gestion des RH au sein de l'organisation
- Déterminer les ressources requises pour procéder à ce changement culturel et les affecter à ce projet
- Engager et responsabiliser l'organisation dans ce processus



H. Changement de culture

« Au-delà de la lettre de la Loi »

- Mettre sur pied des groupes de travail chargés de déterminer les éléments de ce plan directeur du changement
- Communiquer efficacement le processus du changement
- Surveiller les progrès des groupes de travail, assurer l'observation fidèle de la vision initiale
- Éliminer les obstacles au changement dès qu'ils se présentent
- Rajuster et améliorer le plan au besoin

Les rôles des groupes de travail

- Préciser le plan de projet de l'équipe principale et le rôle qu'y exerce chacun des membres
- Recueillir des données sur l'état actuel de la gestion des RH dans l'organisation et l'analyser, en portant une attention particulière aux relations de travail et à la dotation en personnel
- Déterminer les aspects à améliorer afin de concrétiser la vision
- Faire accepter cette analyse par l'organisation et l'équipe des principaux leaders
- Approfondir la vision des principaux leaders en fonction de l'analyse de l'état actuel
- Déterminer un éventail de solutions envisageables afin d'établir une capacité de gestion des RH dans l'organisation
- Évaluer la qualité et la valeur de ces solutions, mettre au point des critères décisionnels
- Choisir les solutions qui permettront de réaliser le modèle proposé de gestion des RH
- Faire accepter ces solutions par l'organisation et l'équipe des principaux leaders
- Mettre au point des plans d'action au titre de la mise en œuvre, en tirant profit des nombreuses ressources et calendriers de projet disponibles au sein de la GMRH de l'AGRHFPC
- Mettre en œuvre les aspects de la nouvelle vision de la gestion des RH
- Évaluer les progrès accomplis

Les rôles des RH

- Déterminer les changements de rôles nécessaires aux RH pour permettre à l'équipe des principaux leaders de concrétiser sa vision de la GRH
- Planifier et exécuter leur propre version interne du plan de changement global afin d'aider les groupes des RH à assurer la transition des attitudes traditionnelles au nouvel état d'esprit moderne
- Travailler activement et parallèlement avec les gestionnaires hiérarchiques à la mise en œuvre des nouveaux rôles en matière de RH pour les employés des RH comme pour le personnel hiérarchique



L'état de préparation au changement

Il est important de répondre à ces questions afin de ne pas reproduire l'approche actuellement appliquée à la gestion des RH et de veiller à ce que les avantages de la nouvelle loi se concrétisent.

1. L'organisation applique-t-elle un processus continu efficace qui lui permet de tirer des leçons du passé?
2. L'organisation tient-elle compte des idées provenant de tous les secteurs qui la composent?
3. L'organisation a-t-elle des champions? Ceux-ci sont-ils soutenus?
4. La haute direction exerce-t-elle une pression constructive sur l'organisation, de sorte que l'écart entre la situation actuelle et les objectifs visés soit clairement visible pour tous?
5. La haute direction est-elle pleinement consciente des coûts probables (en ressources humaines et financières) du changement?
6. Les pouvoirs sont-ils dévolus au maximum de personnes au sein de l'organisation de façon qu'elles puissent prendre des initiatives?
7. L'organisation compose-t-elle efficacement avec les effets élargis du changement?
8. Prévient-on les effets du stress excessif?
9. L'organisation évite-t-elle les compressions radicales (instaure-t-elle le changement plus progressivement, une étape à la fois)?
10. L'organisation inspire-t-elle et responsabilise-t-elle les employés et leur assure-t-elle une formation suffisante?
11. Fait-on confiance aux leaders?
12. Les leaders d'opinion sont-ils identifiés et convaincus?
13. Les comportements qui soutiennent les changements visés sont-ils reconnus et récompensés?
14. La haute direction favorise-t-elle la communication ascendante?
15. Des particuliers (héros) sont-ils identifiés et leur permet-on de prendre des initiatives?



Annexe 1

Le Comité interministériel de la gestion de projets de la LMFP

Président : Daniel Plourde, directeur du projet de la LMFP, AGRHFPC
(613-992-3798)

Membres :

- Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPS)
- Santé Canada
- Défense nationale
- Développement social Canada
- Cour suprême du Canada
- Affaires étrangères et du Commerce international
- Pêches et Océans Canada
- Agence du revenu du Canada
- Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
- Agence canadienne d'inspection des aliments
- Environnement Canada
- Affaires indiennes et du Nord canadien
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
- Citoyenneté et Immigration Canada



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Serge Jetté	Health Canada / Santé Canada	948-6020	serge_jette@hc-sc.gc.ca	
Nicole Langis	Social Development Canada / Développement social Canada	997-7443	nicole.langis@scd-dsc.gc.ca	Norbert.gaudet@scd-dsc.gc.ca
Claire N. Laroche	Supreme Court of Canada / Cour suprême du Canada	943-5331	LarocheC@scs-csc.gc.ca	
Joanne Fortin	Foreign Affairs Canada / Affaires étrangères Canada	996-8434	Joanne.Fortin@international.gc.ca	Lucie.pineau@dfait-maeci.gc.ca
Hélène Leblanc	Fisheries and Oceans Canada / Pêches et Océans Canada	990-993-3068	leblanch@dfo-mpo.gc.ca	
Neil Barclay	Canadian Revenue Agency / Agence du revenu du Canada	941-5126	Neil.Barclay2@ccra-adrc.gc.ca	
Margaret Rashid	Canadian Border Services Agency / Agence des services frontaliers du Canada (CCRA/ADRC)	952-1734	margaret.rashid@ccra-adrc.gc.ca	
Edith Kehoe	Public Service HR Management Agency of Canada / Agence de gestion des RH de la FP du Canada	957-1197	Kehoe.Edith@hrma-agrh.gc.ca	Duncan.Lynnea@hrma-agrh.gc.ca Flavell.David@hrma-agrh.gc.ca
James Butler	Canadian Food Inspection Agency / Agence canadienne d'inspection des aliments	759-7021	butleri@inspection.gc.ca	
Gary F. Lewis	Environment Canada / Environnement Canada	994-5234	gary.lewis@ec.gc.ca	
Graeme Goodlet	Indian and Northern Affairs Canada / Affaires indiennes et du Nord canadien	994-7328	goodletg@inac.gc.ca	
Jennifer A. Wilson	Canadian Radio-television and Telecommunications Commission / Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	997-4288	jennifer.wilson@crtc.gc.ca	
Manon Galipeau	Citizenship and Immigration Canada / Citoyenneté et Immigration Canada	941-7724	manon.galipeau@cic.gc.ca	
Marc-André Larocque	Canadian Space Agency / Agence spatiale canadienne	(450) 926-4813	Marc-Andre.Larocque@space.gc.ca	
Louis Séguin	National Research Council / Conseil national de recherches	990-2108	Louis.Seguin@nrc-cnrc.gc.ca	
Corinne Mallais	Atlantic Canada Opportunities Agency / Agence de promotion économique du Canada atlantique	(506) 851-2136	Corinne.Mallais@acoa-apeca.gc.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Edith Dubois	Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs / Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	947-9899	edubois@cmf.gc.ca	
Marion Parry	Canadian International Development Agency / Agence canadienne de développement international	994-0904	Marion_parry@acdi-cida.gc.ca	JEROME EUROPA @acdi-cida.gc.ca LOUISE BOUDRE AULT@acdi-cida.gc.ca
Mireille Royer	Canadian Forces Grievance Board / Comité des griefs des Forces canadiennes	995-7713	royerm@cfgb-cgfc.gc.ca	
Carol Séguin	Elections Canada / Élections Canada	993-3636	Carol.Seguin@Elections.ca	
Kelly McGee	Security Intelligence Review Committee / Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité	991-9112	mcgeedk@smtp.gc.ca	
Jody Gomber	Transport Canada / Transports Canada	991-6317	GOMBERJ@tc.gc.ca	
Catherine Ebbs	RCMP External Review Committee / Comité externe d'examen de la GRC	990-1860	EbbsC@erc-ccc.gc.ca	
Joy Racine	National Resources Canada / Ressources naturelles Canada	947-8239	jracine@nrca.gc.ca	
Chantal Beausoleil	Governor General / Gouverneure générale	998-8763	cbeausoleil@gg.ca	
Lucie Thériault	Hazardous Materials Information Review Commission / Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	993-4470	lucie_theriault@hc-sc.gc.ca	
Connie Graziadei	Statistics Canada / Statistique Canada	951-0399	connie.graziadei@statcan.ca	
Richard Gagné	Canadian Environmental Assessment Agency / Agence canadienne d'évaluation environnementale	957-0467	richard.gagne@ceaa-acee.gc.ca	
Nancy Sanders	Courts Administration Service / Service administratif des tribunaux judiciaires	947-2534	Nancy.sanders@cas-satj.gc.ca	
Diane McCusker	National Defence / Défense nationale	945-1278	McCusker.DL@forces.gc.ca	
Robert Hanson		945-0066	Hanson.RT@forces.gc.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Vivian Mattia	Western Economic Diversification Canada / Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	(780) 495-2992	vivian.mattia@wd.gc.ca	
John Milchak	Passport Office / Bureau des passeports	934-3990	JMILCHAK@ppt.gc.ca	
Céline Alary	Indian Residential Schools Resolution Canada/Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	944-6764	alaryc@irsr-rqpi.gc.ca	
Lise Cloutier	Office of the Commissioner of Official Languages / Commissariat aux langues officielles	995-0382	lise.cloutier@OCOL-CLO.GC.CA	
Merri Beattie Yvonne Helwig Danielle Brunet-Paquin	Public Works and Government Services Canada / Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	956-9055 956-9055 992-6769	merri.beattie@pwgsc.gc.ca yvonne.helwig@pwgsc.gc.ca danielle.brunet-paquin@pwgsc.gc.ca	Celine.Brunette@pwgsc.gc.ca
Gerry Taylor	Patented Medicine Prices Review Board / Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	954-8369	gtaylor@pmprb-cepmb.gc.ca	
Denis Essiambre	Canadian Transportation Agency / Office des transports du Canada	(819) 953-9833	denis.essiambre@cta-otc.gc.ca	
Pierrette Guitard	National Round Table on the Environment and the Economy / Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie	943-2182	guitardp@nrtee-trnee.ca	
Marie Horricks	Human Resources Council / Conseil des ressources humaines (TBS / SCT)	952-1763	horricks.marie@tbs-sct.gc.ca	sams.susan@tbs-sct.gc.ca
Cathy Downes	Industry Canada / Industrie Canada	954-5474	Downes.Cathy@ic.gc.ca	
Laurie-Eve Bergeron	Financial Transactions and Reports Analysis Centre / Centre d'analyse des opérations et déclarations financières	947-3181	bergerl@fintrac.gc.ca	
Joanne Collins	Public Service Staff Relations Board / Commission des relations de travail dans la fonction publique	990-1824	Joanne.Collins@pssrb-crtfp.gc.ca	
Marie-Josée Boucher	Department of Justice Canada / Ministère de la Justice Canada	946-6909	mboucher@justice.gc.ca	
Ginette M. Laflamme	Canadian Nuclear Safety Commission / Commission canadienne de sûreté nucléaire	995-7464	laflamme@cnsc-ccsn.gc.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Suzanne Marleau	National Capital Commission / Commission de la capitale nationale	239-5545	smarleau@ncc-ccn.ca	
Francine Gallo		239-5122	fgallo@ncc-ccn.ca	
Rénald Tremblay	National Parole Board / Commission nationale des libérations conditionnelles	954-1123	TremblayRT@NPB-CNL.C.GC.CA	
James Deacon	Canada Firearms Centre / Centre des armes à feu Canada	952-5082	James.Deacon@CFC-CAFC.GC.CA	
Pierre Bissonnette		952-0549	Jean-Pierre.Bissonnette@CFC-CAFC.GC.CA	
Carol Milchak	Department of Finance Canada / Ministère des Finances Canada	992-4363	milchak.carol@fin.gc.ca	
Sylvie Cloutier		947-3665	cloutier.sylvie@fin.gc.ca	
Benoit Clément	Transportation Safety Board / Bureau de la sécurité des transports	997-3650	benoit.clement@tsb.gc.ca	
Pat Phillips	Infrastructure Canada	941-5193	Phillips.pat@infrastructure.gc.ca	
Jo Ann Roberts	Agriculture and Agri-Food Canada / Agriculture et Agroalimentaire Canada	694-2482	robertsj@agr.gc.ca	
Claire Lavoie	Office of the Privacy Commissioner of Canada / Commissariat à la protection de la vie privée du Canada	947-4957	clavoie@privcom.gc.ca	
Caroline Kern	Public Safety and Emergency Preparedness Canada / Sécurité publique et de la Protection civile du Canada	949-1058	Caroline.Kern@psepc.gc.ca	
Estelle St-Amour	Office of the Information Commissioner / Commissariat à l'information du Canada	943-9260	estamour@infocom.gc.ca	
Dennis Cooley	Law Commission of Canada / Commission du droit du Canada	946-8976	dcooley@lcc.gc.ca	
Annette Doucet	NAFTA Secretariat / Secrétariat de l'ALÉNA	992-9386	douceta@nafta-sec-alena.org	
Allan Kimpton	Public Service Commission / Commission de la fonction publique	995-7209	Allan.Kimpton@psc-cfp.gc.ca	
Stella Deacon	Canadian Human Rights Commission / Commission canadienne des droits de la personne	943-9033	Stella.deacon@chrc-ccdp.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Christine Barakett	Canada Economic Development / Développement économique Canada	(514) 496-6477	Christine.Barakett@dec-ced.gc.ca	
Brian Sacho	Royal Canadian Mounted Police / Gendarmerie royale du Canada	993-7741	Brian.Sacho@rcmp-grc.gc.ca	
Sylvie-Anne Gaudreau	International Joint Commission / Commission mixte internationale	995-0267	gaudreusa@ottawa.ijc.org	
Manon Ravary	Canada Industrial Relations Board / Conseil canadien des relations industrielles	947-5413	mravary@cirb-ccri.gc.ca	
Josée Landriault	Immigration and Refugee Board / Commission de l'immigration et du statut de réfugié	996-2737	josee.landriault@cisr-irb.gc.ca	
Suzanne St-George	Privy Council Office / Bureau du Conseil privé	952-4802	sstgeorge@pco-bcp.gc.ca	
Josée Dubois	Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal / Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	996-4053	dubois.josee@capprt-terpap.gc.ca	
Claude Majeau	Copyright Board of Canada / Commission du droit d'auteur du Canada	952-8621	majeau.claude@cb-cda.gc.ca	
Claude Lemire	Canadian International Trade Tribunal / Tribunal canadien du commerce extérieur	993-6394	clemire@citt-tcce.gc.ca	
Peggi Logan	Status of Women Canada / Condition féminine Canada	995-9399	peggi.logan@swc-cfc.gc.ca	
Andrée Morin	Canadian Heritage / Patrimoine canadien	(819) 997-6582	Andree_Morin@pch.gc.ca	Manon_Francoeur@pch.gc.ca
Sharon Squire		(819) 994-0671	Sharon_Squire@pch.gc.ca	
Katherine Moynihan	Correctional Service Canada / Service correctionnel Canada	947-3922	MoynihanKA@CSC-SCC.GC.CA	MoynihanKA@CSC-SCC.GC.CA
Ronald Richer	Canadian Intergovernmental Conference Secretariat / Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	995-4444	richer@scics.gc.ca	
Michael Thorsteinson	Veterans Affairs Canada / Anciens Combattants Canada	(902) 566-8373	mike.thorsteinson@vac-acc.gc.ca	
Glenn Hansen	Commission for Public Complaints Against the RCMP / Commission des plaintes du public contre la GRC	941-9495	hanseng@cpc-cpp.gc.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Sandra Webber	Canada School of Public Service / École de la fonction publique du Canada	996-5489	sandraw@cspcs-efpc.gc.ca	
Francine Lirette St-Jean	Communications Security Establishment / Centre de la sécurité des télécommunications	991-7973	francine.liretteSt.Jean@cse-cst.gc.ca	
Michel Latreille	Parks Canada / Parcs Canada	(819) 997-2975	Michel.latreille@pc.gc.ca	Gaetane.Diotte@pc.gc.ca
Gerard Etienne	Canadian Forces Personnel Support Agency / Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes	995-7568	etienne.gerard@cfpsa.com	Trottier.Denis@cfpsa.com
Jim Callon	Financial Consumer Agency of Canada / Agence de la consommation en matière financière du Canada	941-4335	callon.jim@fcac.gc.ca	
Claude Chantelois	National Film Board of Canada / Office national du film du Canada	(514) 283-9116	c.chantelois@onf.ca	
Lyn Sachs	Office of the Auditor General of Canada / Bureau du vérificateur général du Canada	995-3708 ext 4341	lyn.sachs@oag-bvg.gc.ca	
Shirley Squires	Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada / Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada	996-6551	shirley.squires@nserc.ca	
Bharat Dixit	National Energy Board / Office national de l'énergie	(403) 299-3698	bdixit@neb-one.gc.ca	
Lucie Clément	Canadian Institutes of Health Research / Instituts de recherche en santé du Canada	941-1017	lclement@cihr.gc.ca	
Steven Bigras	Canadian Polar Commission / Commission canadienne des affaires polaires	943-8606	bigrass@polarcom.gc.ca	
Gary Walker	Office of the Superintendent of Financial Institutions / Bureau du surintendant des institutions financières	990-8761	gary.walker@osfi-bsif.gc.ca	



Annexe 2

Réseau interministériel de gestion de projet

NAME / NOM	DEPARTMENT / MINISTÈRE	TEL # DE TÉL	E-MAIL / COURRIEL	INFO
Pierre Derome	Library and Archives Canada / Bibliothèque et Archives Canada	995-6147	Pierre.Derome@lac-bac.gc.ca	
Gray Gillespie	Treasury Board Secretariat / Secrétariat du Conseil du Trésor	952-2962	Gillespie.Gray@tbs-sct.gc.ca	
Drew Heavens		952-3116	Heavens.Drew@tbs-sct.gc.ca	
Lynn Lemire- Lauzon		952-3176	Lemire-Lauzon.Lynn@tbs-sct.gc.ca	



Annexe 3

Produits livrables des sous-comités des SM – LMFP

Sous-comité des SM chargé des relations de travail et du règlement des différends

Le Sous-comité chargé des relations de travail et du règlement des différends déploie d'importants efforts pour appuyer les SM. Il compte avoir terminé la rédaction de lignes directrices provisoires sur tous les principaux secteurs de changement d'ici la fin de l'été, en vue d'obtenir l'approbation de ses membres lors de sa prochaine réunion du 13 septembre 2004. Ces lignes directrices porteront sur les sujets suivants :

- Les comités consultatifs patronaux-syndicaux et l'amélioration conjointe;
- Les systèmes de gestion informelle des conflits;
- Les pouvoirs directs des administrateurs généraux en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*:
 - les ententes sur les services essentiels;
 - la négociation à deux niveaux;
 - l'utilisation des installations de l'employeur.

De plus, les groupes de travail du sous-comité travaillent à l'élaboration de certains outils nécessaires à la mise en œuvre :

- Cadre global et modèle de centre d'expertise pour aider les AG à exercer leurs pouvoirs directs en vertu de la LGFP; (terminé en mars 2004)
- Critères de l'état de préparation; (Ébauche terminée; sera soumise au sous-comité des SM pour approbation en septembre 2004)
- Éventail de modèles de règlement informel des différends pour aider à orienter les ministères et guide de ressources; (septembre 2004)
- Séance d'information d'une journée sur les SGIC, le 23 juin 2004;
- Programmes d'apprentissage axés sur l'entrée en vigueur pour les gestionnaires et les spécialistes des RH (Évaluation des besoins à effectuer en septembre, élaboration des cours d'octobre à décembre et prestation des cours de décembre à mars et plus).

Sous-comité des SM chargé de la dotation et des recours en matière de dotation

(Cette information sera transmise séparément aux administrateurs généraux : les centres de décision et l'AGRHFPC travaillent actuellement à associer les politiques et les autres produits livrables aux délais prévus.)



Annexe 4

Notes d'allocution de Jacquie De Aguayo, Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)

Contexte

À la suggestion des coprésidents du Sous-comité des SM chargé de la dotation et des recours en matière de dotation, vous trouverez ci-joint les notes de l'allocution prononcée par l'avocate de l'AFPC, Me Jacquie de Aguayo, à la séance d'information CFP-AGRHFPC du 9 juin dernier. Ces notes ont été mentionnées lors des déjeuners et nous les incluons ici afin que les administrateurs généraux les lisent et y réfléchissent alors que nous nous préparons tous ensemble à mettre en œuvre ce changement législatif historique quant à la façon dont nous gérons les personnes dans la fonction publique.

Les coprésidents encouragent leurs collègues à examiner les nombreux arguments valables de M^e Aguayo, qui parle d'épreuves en matière de leadership et de transparence qui nous attendent, alors que nous avançons dans cet important effort de mise en œuvre. Elle décrit un certain nombre de défis qui se poseront aux dirigeants, qu'ils se trouvent dans un contexte d'organisme central, qu'ils soient un administrateur général ou même un employé alors que ces changements se réalisent. Les coprésidents accueillent ces propos constructifs comme un rappel de la nécessité de nous astreindre à déployer collectivement tous les efforts possibles pour la mise en œuvre de la LMFP afin que les intentions et les résultats correspondent.

Séance d'information CFP – AGRHFPC

Partie 3 de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

le 9 juin 2004

RÉSUMÉ DES NOTES D'ALLOCUTION DE JACQUIE DE AGUAYO

(Note : traduction obtenue de l'AFPC)

L'AFPC s'est fortement opposée à la nouvelle LEFP depuis qu'elle a été présentée la première fois à la Chambre des Communes. Nous n'avons pas changé d'avis avec le temps.

Tandis que l'AFPC participe à un certain nombre de groupes de travail des SM afin de fournir de la rétroaction et des commentaires sur les points de vue patronal et syndical, il s'agit d'une loi du gouvernement qui est mise en œuvre par l'employeur et la CFP.

L'AFPC n'est pas convaincue que cette loi dans son ensemble permettra d'atteindre tous ses objectifs déclarés, et selon elle, plus particulièrement, les objectifs qui ont des retombées importantes pour les personnes que l'AFPC est mandatée pour représenter, soit les employés, ne seront peut-être pas réalisés.

Il est vrai que la *Loi* CONFÉRERA une certaine latitude aux gestionnaires.

Il est vrai que la *Loi* élimine le lourd processus de nomination et d'appel actuellement en place.



Annexe 4

Notes d'allocution de Jacquie De Aguayo, Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)

Dans le préambule de la *Loi*, on énumère toutefois un certain nombre de valeurs et d'objectifs dont la mise en pratique et la réalisation sont incertains, selon l'AFPC. Il s'agit de la **RESPONSABILISATION, DE LA TRANSPARENCE, DE L'ÉQUITÉ, DU RESPECT DES EMPLOYÉS ET DES RECOURS DESTINÉS À RÉSOUDRE LES QUESTIONS TOUCHANT LES NOMINATIONS.**

Permettez-moi de vous expliquer pourquoi j'ai tenu ces propos et prenez note que je les ai tenus dans l'espoir que, dans le contexte des discussions auxquelles vous participerez tous aujourd'hui et dans l'avenir, mes commentaires éclaireront certaines questions qui n'ont pas été détectés sur vos écrans radars, mais qui auraient dû l'être.

UN MOT AU SUJET DES RESPONSABILITÉS

La nouvelle Commission de la fonction publique a pour mandat de nommer ou de prévoir la nomination de personnes à la fonction publique, ou de nommer des personnes provenant de la fonction publique, afin qu'elles mènent des enquêtes et des vérifications et qu'elles administrent les dispositions de la *Loi* portant sur les activités politiques des employés et des administrateurs régionaux.

L'article 15 autorise la Commission à déléguer aux administrateurs régionaux le pouvoir de faire pratiquement tout ce que la Commission est habilitée à faire dans le domaine de la dotation des postes dans la fonction publique du Canada. En fait, la *Loi* encourage activement la délégation de ce pouvoir à l'échelon le plus bas possible et la Commission et les administrateurs régionaux ont l'intention de procéder à la délégation de ce pouvoir exactement de cette façon.

Ceci porte à un niveau sans précédent l'importance d'établir des mécanismes transparents et complets pour la responsabilisation et l'établissement de rapports, de sorte qu'il y ait une évaluation utile et indépendante de la santé, de la neutralité et de l'équité générales du processus décisionnel dans la fonction publique.

Comment la CFP atteindra-t-elle cet objectif? Elle peut mettre en place des instruments de délégation complets destinés aux administrateurs généraux. Elle peut également émettre des directives contraignantes sur l'exercice d'un pouvoir délégué.

Cependant, tout donne à penser jusqu'à maintenant que la CFP émettra seulement des directives générales et que celles-ci auront pour objet d'accorder aux gestionnaires une marge de manœuvre suffisante pour la prise de décisions.

Le pouvoir d'enquêter de la Commission se limite aux processus de nomination externe ou aux nominations ayant fait l'objet d'une influence politique ou d'une fraude. Lorsqu'un administrateur général dirige un processus de nomination interne, que ce soit par voie de concours ou non, la Commission ne peut mener une enquête sur le processus qu'à la demande de l'administrateur et ne peut formuler que des recommandations non contraignantes.



Annexe 4

Notes d'allocution de **Jacque De Aguayo**,
Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)

On pourrait croire que le pouvoir général de vérification de la Commission représente une reconnaissance valable de l'objectif de responsabilisation et de transparence dans la gestion de la fonction publique. Regardez cependant les choses de plus près. Son pouvoir d'effectuer des vérifications sur « toute question relevant de sa compétence » ne représente qu'un pouvoir de formuler des recommandations aux administrateurs généraux afin de corriger les pratiques en matière de dotation. Elle ne peut émettre d'ordonnances exécutoires.

Nous encourageons la CFP à se montrer proactive dans son nouveau rôle et à exercer ses pouvoirs de vérification avec vigueur et transparence.

Il est important de souligner que c'est la Commission qui ouvre une enquête ou qui entreprend une vérification et que c'est l'administrateur général qui prend cette décision dans le cas des nominations internes déléguées. Contrairement au cadre législatif actuel, la *Loi* ne reconnaît pas le droit d'un **employé** de formuler une plainte au sujet de questions qui relèvent de la compétence de la Commission. Comment la Commission décidera-t-elle du moment ou du lieu où elle effectuera une enquête ou une vérification? Il s'agit d'une question ouverte. Nous vous encourageons donc à veiller à garder la porte ouverte pour vos employés, afin qu'ils puissent vous faire part de leurs préoccupations.

Le processus de dotation des postes, comme la façon de tenir les concours, la forme du concours proprement dit, les genres d'outils de dotation, comme le bassin de candidats jugés admissibles et les nominations non effectuées par voie de concours, pour n'en nommer que quelques-uns, ne sont plus établis par la CFP ni définis dans la *Loi*. Il appartient donc à chaque ministère de choisir, parmi un éventail d'options, le mécanisme qu'il désire utiliser pour doter les postes. Cela signifie que les ministères peuvent adopter des méthodes de dotation très différentes les unes des autres, ce qu'ils feront probablement. Ces différences entraîneront des problèmes d'uniformité de base des pratiques de dotation dans l'ensemble de la fonction publique.

À la fin de la journée, il reste à voir si les rapports que la CFP et le Conseil du Trésor doivent soumettre au Parlement contiendront suffisamment d'information pour évaluer si les objectifs de la *Loi* ont été atteints. De plus, l'exercice de l'un ou l'autre des pouvoirs de dotation aux termes de la *Loi* reste assujéti aux exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Nous disposons de très peu d'information à ce jour sur la façon dont l'employeur, les administrateurs généraux ou la Commission de la fonction publique veilleront au maintien d'activités de formation, d'examen et d'établissement de rapport suffisantes pour atteindre les objectifs de ces lois. Nous espérons que cette information sera claire et qu'elle sera fournie bientôt dans le cadre du processus.

PRINCIPE DU MÉRITE

Aux termes de la nouvelle LEFP, les nominations au mérite consistent à choisir la personne qui possède les qualités requises pour le poste et toute autre qualité que le gestionnaire peut considérer comme un atout pour le travail à effectuer ou pour l'organisation, actuellement ou dans l'avenir et qui répond à toute exigence opérationnelle ou autre de l'organisation,



Annexe 4

Notes d'allocution de Jacquie De Aguayo, Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)

actuelle ou à venir, qui pourrait avoir été définie. La nouvelle *Loi* prévoit expressément qu'il n'est pas contraire au principe du mérite qu'un gestionnaire considère la candidature d'une seule personne pour la nomination.

Cette définition s'avère dénuée de limites quant à la transparence, à la responsabilisation, à l'équité ou aux pouvoirs discrétionnaires. La définition des qualités considérées essentielles et un énoncé clair des besoins de l'organisation doivent-ils être fournis à l'avance? Même si c'est le cas, on peut se demander comment un employé peut contester le fondement d'une décision d'embauche ou de dotation si le gestionnaire a simplement à examiner le dossier d'une personne qui est « essentiellement » qualifiée et qui satisfait à un éventail de critères discrétionnaires tous établis unilatéralement par la direction?

On pourrait peut-être répondre que l'accent n'est pas mis sur les employés, mais que la *Loi* propose une façon d'accélérer le processus de dotation et d'intégrer une certaine marge de manœuvre pour les gestionnaires. En d'autres mots, étant donné que les motifs pour un recours sont maintenant limités en grande partie à la capacité d'un employé de démontrer que le défaut de l'embaucher découle d'un abus de pouvoir, on peut se demander dans quelle mesure le droit de recours constitue un droit utile.

Quant à vous, gestionnaires, je n'envie pas votre tâche. Votre processus décisionnel est maintenant axé sur les valeurs et il est non prescriptif. Le fait que vous disposiez d'une marge de manœuvre ne signifie toutefois pas que votre prise de décisions soit libre de toute contrainte ou responsabilité. Ce contexte vous fournit peu d'orientation... et vous êtes pourtant de nouveaux décideurs en vertu de la *Loi*. Nous ferons tous les efforts possibles pour veiller à ce que les décisions que vous prendrez respectent les valeurs de transparence, d'équité et de responsabilisation sur lesquelles la nouvelle LEFP est fondée.

Actuellement, dans les cas de mises en disponibilité dans la fonction publique, le principe du mérite exige que ces mises à pied soient effectuées « dans l'ordre inverse du mérite ». Puisque la notion de mérite relatif n'existe plus, il reste un vide quant à la méthode à utiliser pour effectuer les mises en disponibilité : l'absence d'une méthode disponible dans l'immédiat et fondée sur des principes constitue en effet une zone grise qu'il faudra éliminer.

Enfin, les questions que j'ai définies ici soulignent la nécessité pour la CFP de veiller à utiliser pleinement ses instruments de délégation, ses pouvoirs de vérification et son droit de mener des enquêtes afin que les occasions de perfectionnement professionnel, d'apprentissage et d'avancement soient réalisées dans le contexte d'un processus décisionnel équitable et transparent. De même, nous nous efforcerons de faire en sorte que les gestionnaires exercent leurs nouveaux pouvoirs conformément à ces principes, au nom de l'employeur et des administrateurs généraux.



Annexe 5

Cadre d'investissement stratégique de la LMFP

Le contexte

Dans le mémoire au Cabinet sur le cadre de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, on précise qu'il faut un financement pour appuyer la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). La stratégie de financement sera mixte, soit de l'argent frais et une réaffectation des fonds au sein des ministères.

Une somme de 238 millions de dollars en argent frais a été réservée à cette fin dans le cadre financier, dont 38 millions de dollars ont été affectés aux fonctions relatives aux travaux préalables et à la gestion de projet.

La situation actuelle

Le 21 avril 2004, les ministres du CT ont approuvé le cadre d'investissement stratégique (CIS) destiné à orienter les décisions relatives à l'affectation des fonds.

Compte tenu de l'attention soutenue accordée à la responsabilisation et à une gestion financière efficace, les ministres du CT ont décrété que le CIS devait être mis en place de manière à :

- assurer l'adoption de décisions valables et défendables en matière d'investissement;
- permettre une prise de décision transparente;
- renforcer les mécanismes de responsabilisation dans la mise en œuvre de la LMFP;
- assurer une utilisation ciblée des ressources.

Les principes de financement du CIS

1. Les décisions de financement seront prises à partir de plans de projet solides qui permettront de satisfaire aux exigences particulières de la LMFP.
2. La préférence sera accordée à des démarches qui favoriseront des avantages cumulatifs et communs à de multiples intervenants.
3. Les investissements seront répartis de manière équilibrée tout au long de la période de mise en œuvre.
4. Dans les cas où ce sera réalisable, les investissements seront faits en blocs consécutifs, chaque bloc étant associé à une étape distincte des activités du projet qui culmineront en une série de résultats mesurables.

Les 200 millions de dollars qui restent ont été répartis entre plusieurs enveloppes théoriques pour répondre à divers besoins de financement liés à la transition (création de nouvelles institutions, apprentissage, gestion de projet, etc.). Le plan de projet servira de guide pour les besoins liés à la mise en œuvre et le calendrier, et donc les investissements, tout au long de la période de mise en œuvre prévue.



Annexe 5

Cadre d'investissement stratégique de la LMFP

Les prochaines étapes

Les prochaines étapes consistent en consultations avec le Comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines dans le but d'obtenir leur accord à tous à propos du procédé envisagé pour les analyses de rentabilisation à mesure qu'elles sont présentées.

Il existe des organismes, tels que les tribunaux, l'École de la fonction publique du Canada et le bureau de projet pour la mise en œuvre de la LMFP, dont les besoins par rapport à la mise en œuvre de la LMFP sont cruciaux et ils doivent être financés durant le présent exercice. Certains ministères ont également des besoins importants pour ce qui concerne la mise en place des systèmes de gestion informelle des conflits et ils doivent être financés cette année. Au besoin, des lettres d'appel ont été directement envoyées à ces ministères et organismes pour demander leurs propositions pouvant être appuyées par le Budget supplémentaire des dépenses (B). Les évaluations devraient être terminées à la fin de novembre 2004. Il faut noter que ces organismes vont sans doute demander une petite partie seulement des fonds réservés.

Ce sont les ministères et les organismes qui demanderont la plus grande partie des fonds pour l'exercice 2005-2006. Tous les ministères, organismes et communautés d'intérêts seront invités à soumettre une lettre d'intention pour le financement de tout projet lié à la LMFP qui sera entrepris durant l'exercice 2005-2006.

Une fois parvenus à destination, les projets seront examinés par rapport aux principes d'horizontalité du Cadre d'investissement stratégique, aux méthodes et aux services communs, et aux économies d'échelle. La préférence sera accordée aux démarches qui favorisent des avantages cumulatifs et communs à de multiples intervenants. La disponibilité des fonds sera un facteur de décision.

D'ici la mi-janvier, les ministères et organismes dont les projets respectent les principes de financement du CIS seront invités à soumettre une étude de rentabilisation pour leur projet avant le 14 février 2005. Il faut noter que le nombre de détails demandés dans les analyses de rentabilisation sera proportionnel à la quantité de fonds demandés.

La communication

Dans toute la fonction publique, on manifeste la volonté ferme d'avoir accès aux fonds destinés à la LMFP; les risques associés doivent donc être gérés. L'AGRHFPC jouera un rôle clé dans l'évaluation des propositions par rapport aux exigences de la LMFP, conformément à l'échéancier du plan de projet. Le SCT jouera un rôle clé en s'assurant que des propositions valables et raisonnables sont soumises au CT. Les ministres du CT appuient l'utilisation d'un CIS pour assurer une saine gestion financière de la LMFP et ont exigé que l'analyse des besoins, réalisée en fonction des enveloppes budgétaires nominales, soit terminée d'ici septembre 2004.

