

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

**Budget des dépenses
2006-2007**

**Rapport sur les plans
et les priorités**

L'honorable John Baird, c.p., député
Président du Conseil du Trésor du Canada

Renseignements :

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

90, rue Sparks, bureau 820

Ottawa (Ontario) K1A 0R3

Site Web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1 800 O-Canada

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

Table des matières

Partie I : Messages	1
1.1 Message du Ministre.....	1
1.2 Déclaration de la direction.....	4
Partie II : Vue d'ensemble	5
2.1 Notre mandat et notre résultat stratégique	5
2.2 Rôles du Conseil du Trésor et des organismes centraux en matière de gestion des ressources humaines.....	6
2.3 Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever.....	8
2.4 Notre cadre de planification stratégique	11
2.5 Nos ressources financières et humaines en un coup d'œil.....	12
2.6 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme	14
Partie III : Plans et priorités détaillés par activité de programme	22
3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue ...	22
3.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	37
3.3 Une fonction publique représentative et accessible.....	45
Partie IV : Nos priorités en matière de gestion.....	54
4.1 Nos principes de gestion.....	54
4.2 Une planification intégrée des ressources humaines et des activités.....	54
4.3 Autres défis en matière de gestion.....	58
Partie V : Renseignements supplémentaires	60
Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein.....	61
Tableau 2 : Activités de programme.....	63
Tableau 3 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses.....	64
Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire	65
Tableau 5 : Besoins en ressources par direction	66
Tableau 6 : Sommaire des paiements de transfert	67
Tableau 7 : Adresses Internet utiles.....	68

Partie I : Messages

1.1 Message du Ministre



En qualité de nouveau président du Conseil du Trésor, responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence pour 2006-2007.

Le nouveau gouvernement s'est engagé à donner suite à un ensemble clair de priorités – dont l'une consiste à rehausser la confiance des Canadiens à l'égard des institutions publiques en rendant le gouvernement plus responsable et plus efficace. À cette fin, il a présenté un projet de loi solide et un plan d'action précis, la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le Plan d'action connexe, qui dicteront la nouvelle vision d'un gouvernement plus efficace et plus responsable envers tous les Canadiens.

Cette nouvelle vision est également essentielle pour les fonctionnaires qui travaillent avec ardeur et dans l'intérêt public. Pour exercer leurs fonctions, ils doivent être bien appuyés, avoir confiance dans leur institution et en être fiers, et voir leur efforts reconnus. Les personnes sont au cœur de la gestion. Grâce à leur professionnalisme et à leur engagement, les ressources humaines sont le moteur et le garant du changement. Les personnes sont non seulement les ressources les plus importantes mais aussi le capital le plus précieux du gouvernement – lui-même l'employeur le plus important au Canada.

L'Agence contribuera donc à la réalisation du programme du gouvernement.

Tout d'abord, l'Agence aura comme priorité de soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre d'une nouvelle loi sur la protection des divulgateurs par le biais de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui mettra en place un ensemble complet de mécanismes de divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, en assurant la protection des personnes qui font des divulgations ainsi qu'un processus équitable pour les personnes qui sont visées par des allégations.

De même, l'Agence continuera d'enchâsser et de soutenir une culture de l'intégrité forte, en veillant à ce que les employés comprennent clairement les valeurs et l'éthique de la fonction publique, et en s'assurant que les organisations de la fonction publique évaluent leur rendement et leurs pratiques de gestion, en rendent compte et ne cessent de les améliorer.

En outre, l'Agence accroîtra ses efforts pour renforcer la responsabilisation et la transparence dans tous les autres volets de la gestion des ressources humaines. Plusieurs initiatives seront menées afin de mieux évaluer le rendement des ministères et des organismes en utilisant un ensemble plus complet de normes cohérentes, et d'en faire rapport. À ce titre, le premier rapport

annuel sur la gestion des ressources humaines de la fonction publique sera préparé; je le déposerai au Parlement au cours de l'exercice.

L'Agence intensifiera également les efforts qu'elle consacre au renforcement des capacités de planification des ressources humaines aux niveaux ministériel et gouvernemental, notamment en facilitant l'accès à une information de gestion plus pertinente, plus opportune et plus fiable – une composante essentielle de tout système de responsabilisation efficace.

En appui direct à ces efforts, l'Agence développera aussi des approches pangouvernementales en matière de la planification des effectifs et de la relève, afin de faciliter le travail des ministères aux prises avec des questions semblables de transition ou de stratégies de recrutement dans des secteurs prioritaires communs faisant l'objet d'un défi démographique et de pénuries de compétences en gestion, notamment dans les groupes de la direction et de la relève, ainsi que dans les programmes de perfectionnement en leadership.

Cette approche de la planification des ressources humaines et de l'acquisition de talents sera conçue de manière à soutenir une fonction publique représentative et plus accessible, qui fait appel aux talents de toutes les régions.

Toutes les initiatives susmentionnées seront également décisives pour l'application efficace de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), en vigueur depuis le 31 décembre 2005. Au cours des deux dernières années, sa mise en œuvre a mobilisé l'Agence. Dans les années à venir, il s'agira de fournir aux ministères et aux organismes le leadership et le soutien dont ils auront besoin pour assumer leurs nouvelles responsabilités ainsi que pour suivre de près le rendement de la LMFP, en rendre compte et préparer sa révision d'ici 2010, et pour assurer le renouvellement de la fonction publique.

D'autre part, afin d'appuyer ces transformations, l'Agence a commencé à mettre en œuvre une nouvelle politique d'apprentissage comprenant des exigences obligatoires dans des domaines clés, en particulier, les valeurs et l'éthique, et la responsabilisation. Ces nouvelles exigences auront une incidence sur un grand nombre d'employés. La priorité de l'Agence sera de soutenir et de surveiller la mise en œuvre efficace de cette nouvelle politique en matière d'apprentissage.

Enfin, l'Agence fera avancer une série d'autres initiatives en vue de moderniser les composantes essentielles d'un système de gestion efficace des ressources humaines, dont le renouvellement des politiques de gestion des ressources humaines du Conseil du Trésor, la modernisation du système de classification, un appui accru à la collectivité des spécialistes en ressources humaines et la création de processus, de systèmes et de modèles ministériels de prestation des services internes plus efficaces.

Sans aucun doute, ces transformations, combinées au renforcement et au maintien d'une forte culture des valeurs et de l'éthique, et au renouvellement de la fonction publique, exigeront des changements culturels et l'engagement de tous les employés et de leurs syndicats. L'Agence contribuera à appuyer cet effort en tant que leader stratégique au moyen de programmes liés à la fierté et à la reconnaissance, entre autres.

La confiance des Canadiens dans leurs institutions politiques et administratives a été mise à rude épreuve par le scandale politique. La contribution de l'Agence à un gouvernement plus efficace et responsable sera significative. J'encourage par conséquent tous les Canadiens, les parlementaires et les employés de la fonction publique fédérale à prendre connaissance du présent rapport.

L'honorable John Baird, c.p., député
Le président du Conseil du Trésor du Canada

1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2006-2007 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- il est conforme aux exigences particulières de la présentation des rapports décrites dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée de l'Agence, telle qu'elle apparaît dans sa Structure de gestion des ressources et des résultats;
- on y trouve une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus avec les ressources qui lui sont confiées et les autorisations qui lui ont été accordées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Nicole Jauvin, présidente,
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Partie II : Vue d'ensemble

2.1 Notre mandat et notre résultat stratégique

Notre mandat est de moderniser et de favoriser l'excellence continue en matière de gestion des ressources humaines à travers la fonction publique.

Le présent document est le troisième *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), qui a vu le jour le 12 décembre 2003.

L'Agence fait partie, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, du portefeuille du Conseil du Trésor (CT). Elle est l'une des antennes stratégiques du CT, et lui

permet de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de leadership en matière de gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique – l'employeur le plus important au Canada.

Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, de renforcer et de moderniser la gestion des RH dans la fonction publique – un secteur dans lequel les investissements et les changements ont été limités durant de nombreuses années, ce qui a mené à des défis systémiques dans divers domaines.

En effet, jusqu'à tout récemment, les lois et les pratiques liées aux RH n'avaient pas changé depuis près de quatre décennies dans la fonction publique fédérale, de sorte qu'au fil des ans, les fonctions essentielles de gestion des RH étaient devenues désuètes, trop complexes et inflexibles. En particulier, les gestionnaires n'intervenaient guère dans la prise de décisions relatives aux RH et la capacité de gestion des RH dans des domaines de base s'était amoindrie. Les systèmes de planification et de surveillance du rendement, notamment, ne suffisaient plus à appuyer une responsabilisation efficace dans ce domaine.

Parallèlement, les employés et les gestionnaires de la fonction publique font face à des défis croissants, dont l'augmentation de la demande de services, la limitation des ressources, la pénurie de talents, l'évolution de la nature du travail et les pressions constantes en faveur d'un accroissement de l'efficacité, sans compter la nécessité de rétablir la confiance des Canadiens à l'endroit de leur fonction publique.

Dans ce contexte, l'Agence a été créée pour moderniser la gestion des ressources humaines et en favoriser l'excellence dans l'ensemble de la fonction publique. Son objectif premier est de mettre en place et d'appuyer **un nouveau régime de gestion des RH** – un régime qui permette aux gestionnaires et aux employés de la fonction publique d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Son rôle, qu'il exerce pour le compte de l'employeur (le Conseil du Trésor), est de fournir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser, appuyer et assurer une gestion des ressources humaines efficace et axée sur les résultats à travers toute la fonction publique.

L'Agence contribue ainsi au renforcement et à la modernisation de la gestion du secteur public dans son ensemble et, par conséquent, appuie tous les résultats du gouvernement du Canada. La

vision de l'Agence est de mieux servir les Canadiens au moyen d'un *effectif* et un *milieu de travail hors pair*.

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

2.2 Rôles du Conseil du Trésor et des organismes centraux en matière de gestion des ressources humaines

L'Agence fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor. En sa qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor est le conseil de gestion du gouvernement et assure, à ce titre, la surveillance des activités à l'échelle de la fonction publique. En particulier, le CT gère les responsabilités du gouvernement dans les domaines des finances, du personnel et de l'administration, et établit les politiques qui régissent chacun de ces domaines.

Dans son rôle de **conseil de gestion** du gouvernement, le CT favorise l'amélioration du rendement en gestion; il élabore des politiques et établit des priorités à l'appui de la gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles du gouvernement.

En tant qu'**employeur**, le CT est responsable de la gestion des RH de la fonction publique et de la définition des conditions d'emploi. Il est l'employeur principal au sein du gouvernement et l'employeur de la majorité des employés travaillant dans les ministères et organismes et les autres parties de la fonction publique qui sont mentionnées aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces employés sont nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce groupe d'employés constitue l'administration publique centrale.

Le portefeuille du CT comprend trois organisations, chacune d'elles jouant un rôle unique de soutien au Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire général et d'employeur : le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), l'École de la fonction publique du Canada (l'École) et l'Agence.

- Le **Secrétariat** fournit des conseils et des services de soutien aux ministres du Conseil du Trésor du Canada dans leur rôle d'optimisation des ressources. Il assure la surveillance des fonctions de gestion financière dans les ministères et organismes. Sur le plan de la gestion des RH, il gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.
- Créée le 1^{er} avril 2004 par le regroupement des fonctions de formation de diverses organisations, l'**École** fournit des services d'apprentissage à l'ensemble de la fonction publique fédérale et assure une démarche plus unifiée pour satisfaire des besoins courants de formation et de perfectionnement des employés de la fonction publique.

- L'Agence regroupe la plupart des fonctions de gestion des RH dont le Conseil du Trésor assume la responsabilité en tant qu'employeur, à savoir :
 - les valeurs et l'éthique (dont une loi sur la divulgation d'actes répréhensibles);
 - la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP);
 - la planification des RH, la responsabilisation et la présentation de rapports au Parlement;
 - la gestion et la modernisation du système de classification;
 - la politique de l'emploi;
 - la politique d'apprentissage;
 - la gestion de tous les aspects du groupe de la direction;
 - les programmes d'équité en emploi et des langues officielles.

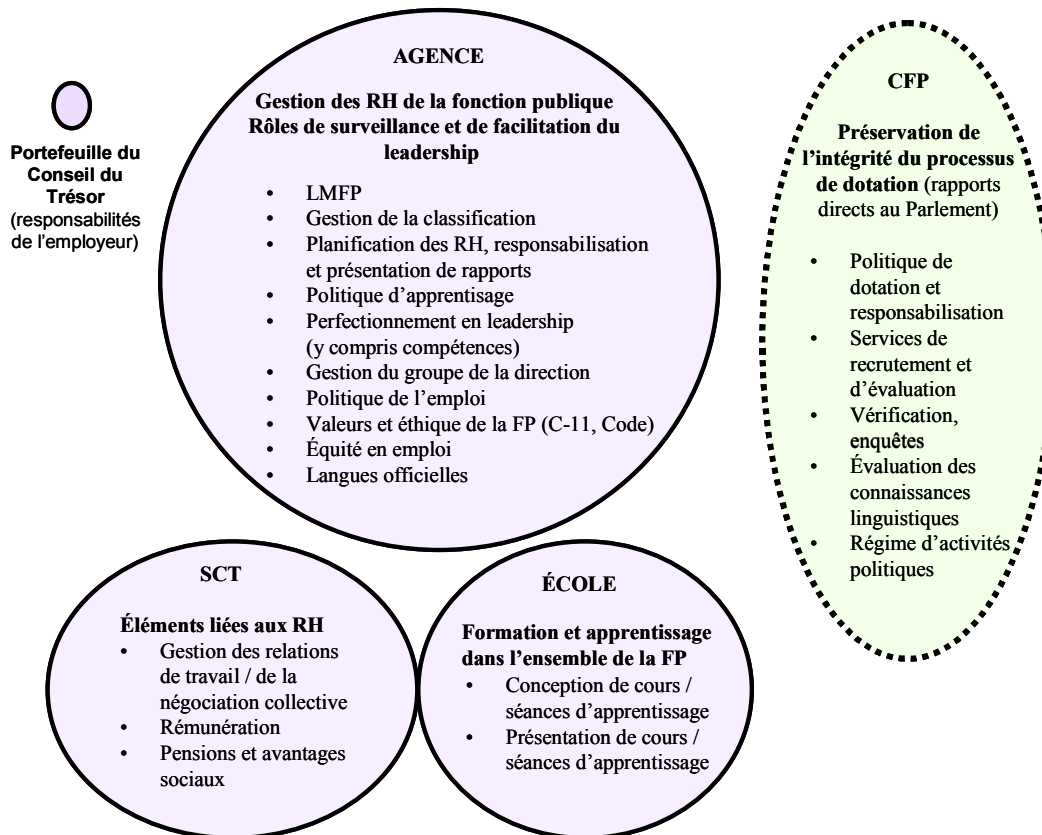
Tous les programmes de l'Agence visent l'administration publique centrale, qui représente environ 185 000 employés de 84 organisations de la fonction publique. Toutefois, le programme d'appui à la *Loi sur les langues officielles* vise quelque 200 institutions, dont certaines organisations du secteur privé comme Air Canada et NAVCAN, pour un total d'environ 460 000 employés.

Enfin, pour tous ces programmes, l'Agence assume un rôle de surveillance et d'habilitation. D'une part, elle doit élaborer des politiques et des normes, puis contrôler et faire rapport au Parlement sur le rendement des ministères et des organismes dans le domaine de la gestion des RH. D'autre part, elle doit faciliter le travail des ministères et organismes et agir comme agent de changement.

À ce titre, l'Agence est à la fois différente de la **Commission de la fonction publique** (CFP) et complémentaire à cette Commission. Tandis que l'Agence agit pour le compte du Conseil du Trésor (l'employeur), la CFP est un organisme indépendant qui rend compte directement au Parlement. La CFP est principalement chargée de préserver l'intégrité du système de dotation. Elle fournit aussi des services de recrutement à l'ensemble de la fonction publique.

Le diagramme suivant résume les principaux rôles et responsabilités des organismes centraux en ce qui touche la gestion des RH de la fonction publique.

Principaux rôles et responsabilités des organismes centraux en gestion des RH



2.3 Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever

Depuis sa création, l'Agence s'est concentrée, en particulier, sur la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a obtenu la sanction royale en novembre 2003. Cette nouvelle loi, qui a modifié les modes de recrutement, de perfectionnement et de gestion des fonctionnaires, représente la plus importante transformation en gestion des RH en plus de 35 ans.

En effet, avant l'adoption de la LMFP, la législation sur les RH ne s'était pas adaptée au rythme des changements depuis près de quatre décennies. Les processus de dotation étaient devenus trop lourds, contraignants et longs; l'exécution des programmes de formation était trop fragmentée; et le système de résolution des conflits était essentiellement fondé sur des règles plutôt que sur le dialogue, les intérêts mutuels et la coopération. En conséquence, la LMFP a donné lieu à de profonds changements législatifs dans des secteurs stratégiques avec pour objectifs :

- moderniser la dotation afin d'aider les gestionnaires à obtenir plus rapidement les compétences dont ils ont besoin;

- favoriser des relations patronales-syndicales plus constructives, se prêtant à une plus grande collaboration;
- offrir à tous les employés un accès à des programmes de formation plus intégrés et accessibles;
- clarifier les rôles et les responsabilités en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

Ainsi, la LMFP s'est révélée un tournant décisif en gestion des RH dans la fonction publique, amorçant la création d'un **nouveau régime de gestion des RH**. Un des changements les plus importants a été le transfert de la responsabilité première de la gestion des RH des organismes centraux aux administrateurs généraux et des spécialistes des RH aux gestionnaires hiérarchiques. En effet, les gestionnaires ont désormais plus de pouvoir et de latitude pour gérer les employés mais également une responsabilité et une obligation de rendre compte accrues dans ce domaine. En vertu de la LMFP, la plupart des mesures de dotation sont maintenant déléguées par la CFP aux administrateurs généraux et, par leur intermédiaire, au plus bas niveau possible. Il y a également une nouvelle définition du « mérite », qui délaisse le concept du « plus qualifié », lequel est fondé sur des règles, au profit d'une approche fondée sur des valeurs, laquelle permet aux gestionnaires d'embaucher, avec plus d'efficacité, la « bonne personne » en tenant compte des compétences actuelles et futures dont l'organisation a besoin et pas uniquement celles du poste à pourvoir. De plus, les administrateurs généraux peuvent aussi adapter leurs systèmes de dotation aux besoins particuliers de leur organisation et les gestionnaires ont plus de latitude dans l'utilisation de leur propre jugement pour évaluer les candidats et prendre des décisions en matière de dotation.

Depuis décembre 2005, la LMFP est entrée en vigueur et la mise en place de la nouvelle infrastructure nécessaire à sa mise en œuvre est bien avancée. La prochaine étape consiste à amener cette nouvelle infrastructure à maturité afin de tirer pleinement parti de tous les avantages de la LMFP. Toutefois, même si la LMFP a servi de catalyseur pour la modernisation de la gestion des RH, elle doit également s'accompagner de transformations dans d'autres domaines qui influent aussi sur le rendement en gestion des RH.

Il faudra en particulier accroître considérablement les capacités de la fonction publique fédérale dans le domaine **de la planification des RH et de la responsabilisation**. Il s'agit d'une condition préalable non seulement à la croissance de la délégation, découlant de l'adoption de la LMFP, mais également au renforcement de la responsabilisation, de la transparence et de la confiance à l'égard de la fonction publique dans son ensemble. Il reste cependant beaucoup à faire dans ce domaine.

Ceci inclut la rationalisation des **politiques de gestion des RH du Conseil du Trésor**, qui sont au cœur de ce que nous faisons à titre d'organisme central, suivies par la mise en œuvre de programmes et de services efficaces de gestion des ressources humaines. Même si nous avons réalisé des progrès importants au cours des dernières années dans ce domaine, il faudra déployer et approfondir encore davantage nos efforts pour rendre les 100 instruments de politique en RH plus simples, mieux intégrés et davantage axés sur les résultats.

Un autre défi qu'il est nécessaire et urgent de relever consiste à enchâsser les **valeurs et l'éthique de la fonction publique** à tous les niveaux de la fonction publique et notamment à mettre en œuvre une loi sur la divulgation des actes répréhensibles. Les valeurs et l'éthique de la fonction publique transcendent toutes les disciplines de la gestion et constituent le fondement nécessaire au soutien de toute culture de responsabilisation, d'intégrité et de transparence.

Parallèlement, l'Agence doit soutenir la **modernisation du système de classification** et diriger la rationalisation des **processus et des systèmes d'information en matière de gestion des RH** (deux domaines stratégiques essentiels au renforcement de la responsabilisation, de la prise de décisions et de l'établissement de rapports) tout en visant des objectifs d'économie et en facilitant la mise en place du système de dotation plus simple et plus souple visé par la LMFP. La modernisation du système de classification est également un élément clé de la gestion de l'équité salariale, de la rémunération, de la négociation collective et des relations de travail, dont le Secrétariat assume la responsabilité.

Une autre priorité consiste à améliorer la façon dont nous abordons – dans une perspective pangouvernementale – **les besoins en RH** dans des domaines prioritaires communs où il existe de pénuries de connaissances et de compétences – au lieu de compter uniquement sur les efforts individuels des ministères. Le travail des ministères en matière de la planification des RH, du renouvellement de la fonction publique, et de stratégies de recrutement doit, en effet, être facilité à l'échelle gouvernementale afin de leur permettre de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins communs en matière de RH.

Une telle approche pangouvernementale est aussi un moyen efficace d'appuyer les objectifs de la LMFP, qui vise un système de dotation plus simple et plus efficace. Elle est également essentielle à la réalisation des objectifs et des changements culturels requis en matière des **langues officielles** et de **l'équité en emploi** et elle contribue ainsi à améliorer l'inclusivité, la représentativité et l'accessibilité de la fonction publique.

La gestion et le développement du **leadership** sont également une priorité. Le groupe de la direction joue un rôle crucial dans la réalisation des priorités mentionnées ci-haut (en particulier dans les domaines des valeurs et de l'éthique et de la responsabilisation). Toutefois, les groupes de la direction et de la relève ont leur propre défi démographique à relever dans divers domaines, dont la planification de la relève, le perfectionnement des compétences et la mobilité.

Enfin, en vue de renforcer davantage l'administration de la fonction publique, l'Agence a aussi comme priorité de mettre en œuvre une nouvelle politique d'**apprentissage** ayant des exigences obligatoires dans des domaines clés, en particulier pour les nouveaux employés, les groupes fonctionnels de base et les superviseurs à tous les échelons.

Toutes ces transformations constituent des éléments importants du renouvellement de la fonction publique et d'un nouveau régime émergent de gestion des RH – un régime caractérisé par une plus grande délégation et une responsabilisation accrue. Les organismes centraux étaient traditionnellement décrits comme des organisations « axées sur les règles et leur renforcement ». Dans le cadre de ce nouveau régime, l'Agence a un double rôle : d'une part, elle doit habiliter les organisations à satisfaire aux nouvelles normes de gestion des RH et, d'autre part, elle doit

surveiller les systèmes de contrôle devant favoriser la responsabilisation et la transparence dans un esprit d'amélioration continue.

Le véritable changement culturel – rendu possible par la LMFP – requière néanmoins que l'on aille au-delà de la lettre de la loi pour nous imprégner de l'esprit de la modernisation et du renouvellement de la fonction publique, et modifier notre façon d'aborder la gestion des RH dans la fonction publique. Il faudra pour cela nous doter de programmes durables de **gestion du changement** et de **stratégies d'engagement** à tous les niveaux.

2.4 Notre cadre de planification stratégique

Pour mettre en place et appuyer le nouveau régime de gestion des RH présenté dans la section précédente, l'Agence articule ses plans et priorités autour de trois activités de programme interdépendantes (ou composantes de résultat stratégique). Chacune de ces trois activités de programme est également constituée de résultats clés.

Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

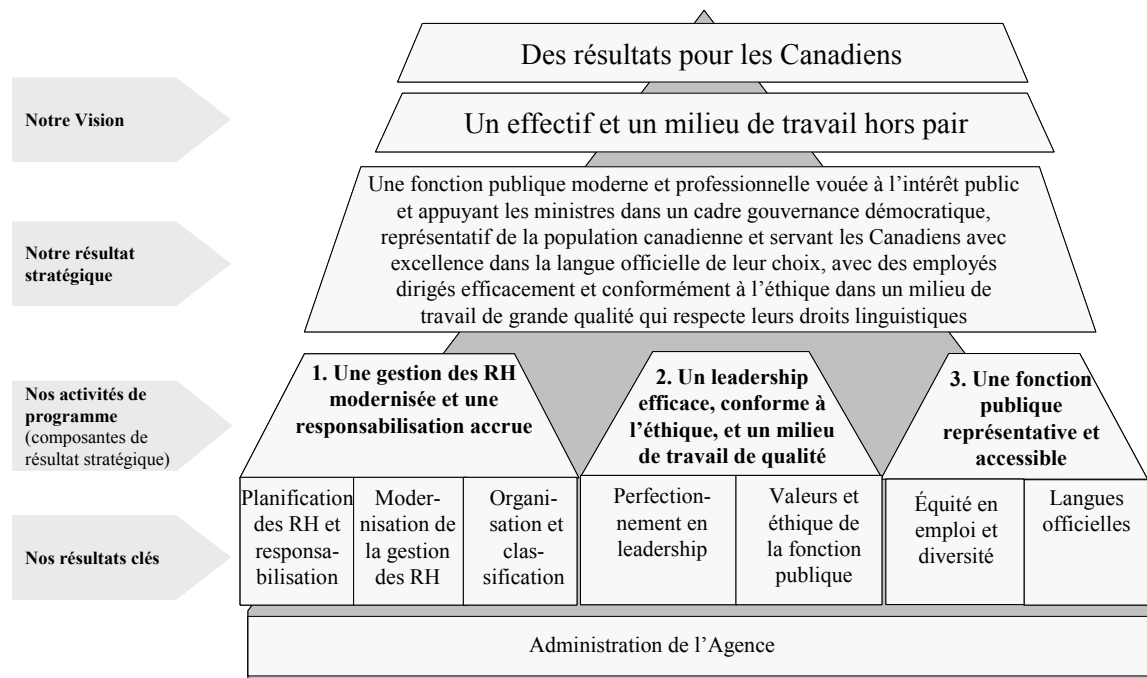
- Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- Moderniser le système de classification de la fonction publique;
- Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence.

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

- Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership;
- Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Une fonction publique représentative et accessible

- Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi;
- Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles.



Un survol du contexte, des objectifs et des plans pour chacun de ces résultats clés est présenté à la section 2.6.

2.5 Nos ressources financières et humaines en un coup d'œil

Total pour l'Agence :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	104,7	68,3	67,4
Ressources humaines (équivalents temps plein)	667	488	479

Total par activité de programme :

	Dépenses prévues		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue	47,8	16,7	16,7
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser et maintenir les avantages de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> à long terme • Moderniser le système de classification de la fonction publique • Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence 			
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	43,7	40,9	40,0
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership • Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux 			
Une fonction publique représentative et accessible	13,2	10,7	10,7
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi • Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles 			
Total	104,7	68,3	67,4

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, on s'attend à ce que les dépenses totales prévues pour l'Agence diminuent de 37,3 millions de dollars (ou 36 p. 100) au cours des trois prochaines années pour passer de 104,7 millions de dollars en 2006-2007 à 67,4 millions de dollars en 2008-2009. Cette réduction nette peut surtout s'expliquer comme suit :

- **Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue** : une diminution de 23,4 millions de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 7,7 millions de dollars pour la réforme du système de classification.
- **Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité** : une réduction de 2,7 millions de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, une diminution de 0,5 million de dollars attribuable à l'interruption des dépenses autorisées pour les activités de soutien et une économie de 0,5 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.
- **Une fonction publique représentative et accessible** : une diminution de 1,9 million de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, une réduction de 0,5 million de dollars attribuable à l'interruption

des dépenses autorisées pour certaines initiatives liées à l'équité en emploi et une économie de 0,1 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.

2.6 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme

Cette section présente un résumé des plans et priorités de l'Agence pour chacune des trois activités de programme de l'organisation :

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

2.6.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

Cette activité de programme est au cœur de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique fédérale.

Tel que déjà mentionné, l'Agence a pour mandat premier de renforcer et de rajeunir la gestion des RH – un secteur dans lequel les investissements et les changements ont été limités durant de nombreuses années menant à des défis systémiques dans plusieurs domaines.

Pour relever ces défis, l'Agence a élaboré sa stratégie autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et le soutien à la loi, la modernisation du système de classification de la fonction publique et la mise en place de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

***Optimiser et maintenir
les avantages de la
LMFP à long terme***

La mise en œuvre de la LMFP a été le catalyseur de la modernisation de la gestion des RH. Adoptée en novembre 2003, cette loi a amorcé une nouvelle ère en gestion des RH dans la fonction publique en transformant la façon dont les fonctionnaires sont embauchés, gérés et appuyés.

Cette loi a plusieurs objectifs. Premièrement, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple en donnant aux gestionnaires la possibilité d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes au moment et aux postes où elles sont nécessaires. Deuxièmement, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace en favorisant des relations patronales-syndicales qui sont davantage axées sur la collaboration. Troisièmement, elle clarifie les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires. Enfin, elle offre aux employés de tous les niveaux un meilleur accès, plus intégré, à l'apprentissage continu.

Toutes les composantes de la LMFP sont aujourd'hui en vigueur. La mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion nécessaire à l'application de la loi est également bien avancée et l'intégration des exigences de la loi (relatives à la gestion des RH) aux activités des ministères et des organismes a commencé. La priorité pour l'Agence, à l'appui de ses obligations générales en matière d'intendance, sera de poursuivre ses efforts et son leadership en vue de tirer pleinement profit des avantages de la LMFP et d'en assurer la durabilité à long terme.

En particulier, l'Agence terminera l'examen de certaines politiques des RH qui sont nécessaires pour soutenir les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH dans l'exercice de leurs nouvelles prérogatives et responsabilités. Elle créera aussi de nouveaux centres d'expertise en politiques afin de mieux appuyer les ministères et les organismes dans ces domaines, y compris les questions liées à la nouvelle politique d'emploi, les recours en matière de dotation et le nouveau Système de gestion informelle des conflits qui résultent de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Une autre grande priorité pour l'Agence sera d'assurer le suivi des initiatives liées à la LMFP et d'en faire rapport par le biais d'une infrastructure efficace de mesure du rendement, prévoyant notamment des évaluations ministérielles, des systèmes de rapports et de responsabilisation, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs et d'attentes.

Parallèlement, l'Agence fournira le leadership et l'appui nécessaires en matière de transition et de gestion du changement afin de soutenir la LMFP et la modernisation de la gestion des RH sur le long terme. L'Agence continuera notamment d'accorder aux ministères et aux organismes un financement pour la mise en œuvre de la LMFP, exécutera des programmes continus de communication et de formation, entreprendra de nouvelles activités de surveillance et d'orientation de la gestion du changement, offrira un soutien aux petits organismes et procédera à un important recrutement, partout au Canada, de diplômés du postsecondaire en RH et de spécialistes des RH à mi-carrière.

Enfin, l'Agence apportera les derniers changements aux systèmes d'information de gestion qui sont nécessaires pour respecter les nouvelles exigences de la LMFP et continuera d'aider les ministères et organismes à se doter de processus, de systèmes et de services de RH plus performants.

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

La modernisation durable de la gestion des RH exige des systèmes permettant d'organiser et d'évaluer de façon efficace le travail qu'effectuent les fonctionnaires pour les Canadiens. Il s'agit là non seulement d'un élément clé de la gestion de l'équité salariale, de la rémunération, de la négociation collective et de la gestion des relations de travail mais également d'une condition préalable à l'appui de l'objectif d'accroissement de l'efficacité, de simplification et d'assouplissement du système de dotation qui est prévu par la LMFP. Commencée en 2003, la modernisation du système de classification avance bien et l'Agence continuera de bâtir sur les fondations qui ont été jetées ces trois dernières années.

D'abord, l'Agence prévoit faire de nouveaux progrès en ce qui touche la mise à jour et la modernisation des normes de classification de divers groupes professionnels. Elle mettra aussi la dernière main au transfert des normes de classification de la CFP et amorcera l'élaboration ou la mise à jour de normes de qualification dans des secteurs cibles.

Elle continuera également à améliorer et mettre à jour les politiques et les lignes directrices en matière de classification. Un des objectifs clés est de responsabiliser davantage les gestionnaires qui utilisent le système de classification et les spécialistes des RH qui les conseillent et de leur offrir une plus grande latitude.

L'Agence investira aussi dans le développement et le soutien de la collectivité des spécialistes de la classification au moyen d'initiatives ciblées de recrutement et de maintien en poste, ainsi que de la présentation d'un nouveau module de formation et d'une utilisation accrue du Web à des fins d'efficience.

En matière de rapport sur le rendement, plusieurs ministères ont utilisé le Cadre de surveillance de la classification pour présenter leurs premiers rapports en mars 2006, tel que prévu.

Ces activités de surveillance seront continues et seront élargies à d'autres ministères. Un système de suivi des coûts de la modernisation des normes de classification dans les ministères (dont l'Agence) deviendra également fonctionnel et produira des rapports en 2006-2007.

***Renforcer la
planification, la
responsabilisation, la
présentation de
rapports et la
transparence en
matière de gestion des
RH***

Il s'agit du troisième pilier sur lequel repose la modernisation de la gestion des RH. Une planification des RH et une responsabilisation efficaces sont en effet essentielles, non seulement pour équilibrer l'accroissement de la délégation découlant de la LMFP mais aussi pour instaurer une solide culture de responsabilisation. Toutefois, il s'agit d'un domaine où les capacités doivent être considérablement renforcées. En s'appuyant sur les fondations qui ont été établies depuis deux ans, l'Agence continuera de mettre l'accent sur des améliorations ciblées en matière du renforcement des capacités de planification, ainsi que de la responsabilisation et de la transparence à l'endroit du Parlement pour la gestion des ressources humaines.

En matière de planification, l'Agence produira en 2006-2007 un nouvel outil de gestion de la relève et une version améliorée de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités afin de mieux refléter les meilleures pratiques et politiques dans ce domaine. De plus, à compter de 2006-2007, l'Agence renforcera sa capacité de recherche et d'analyse afin de mieux appuyer les ministères et les organismes au moyen d'évaluations plus pertinentes des besoins en matière de planification et de gestion des RH.

De même, l'Agence renforcera la diffusion de données et de renseignements sur les RH grâce à une présence accrue sur Internet. Ce faisant, elle poursuivra la mise au point de l'initiative du Passeport de l'employé qui permettra le transfert électronique entre ministères des données des employés, en toute sécurité – une étape clé vers la création d'une base de données centrale sur les fonctionnaires à laquelle tous les ministères et organismes pourront accéder. Cette initiative débutera en 2006-2007.

L'Agence jouera aussi un rôle de leader dans l'élaboration de stratégies pangouvernementales visant à compléter et à faciliter les efforts de planification et de recrutement des ministères et organismes dans des secteurs prioritaires communs. Elle entreprendra ce projet en 2007.

Par ailleurs, l'Agence amorcera la mise en œuvre des indicateurs de rendement en matière de gestion des RH, développés pour appuyer le Cadre de responsabilisation de gestion. Une fois adoptés, ces indicateurs de rendement devraient permettre d'obtenir une base stable de mesures pour évaluer les progrès et appuyer la reddition de comptes au Parlement. La mise en œuvre de

ces indicateurs sera facilitée par la création d'outils pratiques. L'Agence mettra aussi la dernière main à la nouvelle politique sur la gestion de l'information, de la planification et de la responsabilisation en matière de gestion des RH.

L'Agence se concentrera aussi sur le moyen de rendre plus accessibles des renseignements clés sur le rendement en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique, incluant les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, par l'entremise d'un système de rapports sur le Web.

Enfin, au cours de l'exercice, le Président du Conseil du Trésor déposera au Parlement le premier rapport annuel sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique, comme l'exige la LMFP. Ce rapport comprendra de l'information sur de nombreux aspects de la gestion des RH en 2005-2006.

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

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de réussite dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. Cela est tout particulièrement vrai dans le contexte de l'accroissement de la délégation découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), et dans lequel les cadres doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Par conséquent, une activité de programme clé pour l'Agence consiste à favoriser et à appuyer le perfectionnement de dirigeants compétents, guidés par les normes d'éthique les plus élevées et capables de créer et de maintenir un milieu de travail de qualité.

En outre, en tant que centre des politiques d'apprentissage, l'Agence détermine l'orientation et les exigences en matière d'apprentissage pour l'ensemble des fonctionnaires, en reconnaissant que l'apprentissage permanent est un important facteur de réussite dans la création et le maintien d'un effectif compétent et respectueux de l'éthique.

Dans ce contexte, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux résultats clés : favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership; et, promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

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

Tel qu'indiqué dans le dernier rapport ministériel sur le rendement de l'Agence, d'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine au cours des deux dernières années. Au cours des prochaines années, une priorité clé de l'Agence sera de surveiller la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement*. À l'appui de cette priorité, l'Agence élaborera des normes, des directives et des lignes directrices pour les employés et les gestionnaires de la fonction publique, et établira l'infrastructure nécessaire pour suivre l'efficacité de leur mise en œuvre et en rendre compte. L'Agence donnera aussi des conseils stratégiques et des outils aux ministères et aux organismes et travaillera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'assurer

que les cours élaborés à l'appui de la nouvelle politique respectent les normes de l'employeur en matière d'apprentissage.

Les nouveaux programmes intégrés de perfectionnement en leadership seront également mis en œuvre et l'Agence examinera s'il est nécessaire d'adopter de nouveaux programmes. L'Agence appuiera les ministères dans le recrutement de dirigeants à fort potentiel en vue d'un perfectionnement accéléré et personnalisé, en particulier dans la collectivité des spécialistes en gestion des ressources humaines et financières. Elle aidera aussi les conseils fédéraux régionaux et d'autres collectivités fonctionnelles qui sont confrontés à des pénuries.

La version révisée du profil des compétences clés pour les leaders, adoptée en août 2005, fera partie intégrante de la planification du perfectionnement en leadership. L'Agence apportera également son concours aux ministères et à d'autres partenaires dans l'intégration de ce profil de compétences à leurs activités de gestion des RH, et elle surveillera l'efficacité de son intégration.

L'Agence créera aussi un cadre intégré pour l'amélioration de la gestion de tous les aspects des ressources humaines pour la collectivité des cadres.

Enfin, toutes ces transformations devront être appuyées par des programmes efficaces de gestion du changement de manière à engager les employés et les dirigeants de la fonction publique dans des activités permanentes d'apprentissage et d'acquisition de compétences.

***Promouvoir et
enchâsser les valeurs
et l'éthique de la
fonction publique à
tous les niveaux***

L'exercice 2006-2007 est la troisième année de développement du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé à l'automne 2003. Depuis lors, de nombreux éléments clés ont été mis en place pour l'instauration d'une solide culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique.

À l'avenir, une grande priorité consistera à appuyer le gouvernement dans la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la législation sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

En outre, l'Agence déploiera des efforts continus pour sensibiliser l'ensemble des employés aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et en favoriser la compréhension et le respect. Elle mettra en œuvre une nouvelle série de mesures d'apprentissage, de communication, de gestion du changement et d'engagement pour les dirigeants et les employés ainsi que des programmes d'accréditation pour s'assurer que les personnes responsables de ce domaine dans les ministères et organismes ont la capacité de promouvoir les valeurs et l'éthique de la fonction publique et de se prononcer sur des questions d'éthique.

Parallèlement, l'Agence accordera un soutien accru aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de valeurs et d'éthique. En particulier, elle finalisera en 2006-2007 l'élaboration et la mise en œuvre de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique de la fonction publique. À cette fin, elle fournira aux ministères et aux organismes une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leur rendement dans ce domaine. Elle mettra également en œuvre une

stratégie de mesure et d'évaluation du rendement, par rapport aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, incluant la collecte de données, l'évaluation et l'établissement de rapports.

Par ailleurs, l'Agence continuera de veiller à ce que ses politiques contribuant à l'instauration d'une culture d'intégrité soient efficacement mises en œuvre. Elle procédera ainsi à la mise à jour de la politique et des systèmes de prévention et de règlement des cas de harcèlement et de la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*. D'autre part, elle élaborera une stratégie pour assurer l'intégration des principes de bien-être en milieu de travail aux régimes ministériels de gestion des RH.

Enfin, dans tous ces domaines, l'Agence continuera d'accroître son soutien aux communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique.

2.6.3 Une fonction publique représentative et accessible

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

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

Des progrès importants ont été accomplis depuis l'entrée en vigueur de ces lois.

***Réaliser et maintenir
les plans et priorités
relatifs à l'équité en
emploi***

Depuis le dépôt du premier rapport annuel concernant l'équité en emploi, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité au sein de la main-d'œuvre canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant aux groupes des minorités visibles. Nous continuons à progresser vers la réduction de l'écart entre la représentation et les taux de disponibilité de la main-d'œuvre pour ce groupe.

Au cours des prochaines années, l'Agence accentuera donc ses efforts pour atteindre les objectifs au titre de l'équité en emploi et en particulier les objectifs liés au recrutement et au perfectionnement professionnel du groupe des minorités visibles. Elle continuera également à accroître la participation et à améliorer l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

L'Agence insistera aussi sur la responsabilité des ministères et des organismes dans le recrutement et le perfectionnement professionnel des minorités visibles. À cette fin, elle créera

des mécanismes pour tenir les cadres supérieurs davantage responsables des résultats dans la poursuite des objectifs relatifs à l'équité en emploi.

Parallèlement, l'Agence dirigera et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de lutte contre le racisme pour faciliter l'instauration d'une culture ministérielle accueillante.

D'autre part, l'Agence élaborera une nouvelle *Politique sur la diversité* qui reconnaîtra la diversité de la société canadienne. L'objectif est d'élaborer une politique plus claire, plus simple et axée sur les résultats afin d'appuyer l'intégration des objectifs dans ce domaine à tous les aspects de la gestion et de la planification des RH, ainsi que de faciliter la responsabilisation en matière de résultats. Cette nouvelle politique vise à remplacer la *Politique sur l'équité en emploi* actuelle et la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. Les directives sur l'équité en emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation seront diffusées en même temps que la politique. La mise en œuvre débutera en 2006-2007.

Enfin, pour compléter ce travail, des initiatives de communication partout au pays favoriseront la compréhension des obligations relatives à la diversité et à l'équité en emploi. De plus, l'Agence continuera de favoriser la compréhension des obligations et des avantages de l'équité en emploi au moyen de programmes de formation.

***Réaliser et maintenir
les plans et priorités
relatifs aux langues
officielles***

Comme le décrivait le dernier rapport annuel sur les langues officielles, notre vision concernant l'instauration d'un changement culturel commence à se concrétiser. Toutefois, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. Ainsi, les droits et les obligations en matière de langues officielles sont encore mal compris; des perceptions erronées subsistent quant aux exigences de la loi et de la politique; et le nombre de cadres et de membres du groupe de relève de la direction parlant les deux langues officielles est encore insuffisant. De plus, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues et il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques.

Dans ce contexte, le respect des langues officielles du Canada est important si nous voulons atteindre les objectifs des langues officielles en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Ceci est d'autant plus important que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

Par conséquent, en misant sur les progrès qui ont été réalisés ces dernières années, l'Agence continuera de mettre l'accent sur trois résultats clés : améliorer le service aux Canadiens et la responsabilisation, créer un milieu de travail véritablement bilingue dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, et enfin, atteindre des objectifs d'augmentation du bilinguisme dans le groupe de la direction et les groupes de la relève. Nous exposons ci-dessous les plans relatifs aux langues officielles.

En particulier, d'ici 2008, l'Agence aura pris d'importantes mesures pour achever la mise en œuvre de son approche renforcée en matière de responsabilisation et de reddition de comptes. Les analyses publiées dans le Rapport annuel au Parlement, notamment, seront plus axées sur les résultats. Il y aura aussi un tableau de bord de la gestion des langues officielles qui présentera plus clairement la situation dans chaque institution.

Parallèlement, l'Agence lancera en 2006-2007 une série de communications visant à mieux faire connaître dans l'ensemble de la fonction publique ses récentes politiques modernisées et à favoriser l'efficacité de leur mise en œuvre.

Enfin, elle continuera d'accorder un soutien aux institutions par l'entremise de réseaux comme ceux des champions ministériels des langues officielles et des conseils fédéraux régionaux.

Partie III : Plans et priorités détaillés par activité de programme

Dans cette partie, nous présentons d'autres renseignements sur les plans et les priorités de l'Agence pour les trois prochaines années, du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2009.

Comme nous l'expliquions dans la partie Vue d'ensemble, les plans et priorités de l'Agence sont structurés autour de trois activités de programme :

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

3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Cette activité de programme se compose des trois résultats clés suivants :

- optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- moderniser le système de classification de la fonction publique;
- renforcer la planification, la reddition de comptes et la transparence en gestion des RH.

	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
Ressources financières (en millions de dollars)	47,8	16,7	16,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	292	152	152

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence diminuera de 23,4 millions de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 7,7 millions de dollars pour la réforme du système de classification.

3.1.1 Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme

Contexte et résultats pour les Canadiens

La LMFP a obtenu la sanction royale le 7 novembre 2003; elle représente une initiative clé en vue de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique. Cette nouvelle loi donne lieu aux plus importants changements en gestion des RH depuis plus de 35 ans et a des répercussions sur la façon dont la fonction publique embauche, perfectionne, gère et forme ses employés.

Avant l'adoption de la LMFP, la législation sur les RH ne suivait plus les tendances en gestion des RH depuis quatre décennies dans la fonction publique. Les pratiques de gestion des RH étaient devenues complexes, axées sur les règles et rigides, empêchant les fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels. Par exemple, les processus de dotation étaient longs, l'exécution des programmes de formation était fragmentée et le système de gestion des conflits était lent et suscitait la confrontation.

La LMFP s'attaque à ces défis en apportant d'importants changements législatifs à l'appui de profondes transformations dans les domaines de l'embauche, des relations patronales-syndicales, de la formation et de la responsabilisation en gestion des RH.

En particulier, la LMFP :

- accroît la capacité des gestionnaires d'embaucher les bonnes personnes au moment et aux postes où elles sont nécessaires (par l'entremise de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005);
- favorise des relations patronales-syndicales plus constructives (par l'entremise de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005);
- offre aux employés de tous les échelons une approche plus intégrée et accessible en matière de formation (par l'entremise de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mars 2004);
- clarifie les responsabilités et les obligations redditionnelles dans le domaine de la gestion des RH (par l'entremise des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 2005).

Ainsi, la LMFP représente un tournant décisif dans la création d'un nouveau régime de gestion des RH.

Comme nous l'exposons au point 2.3, intitulé *Le nouveau régime de gestion des RH et les défis à relever*, les administrateurs généraux et les gestionnaires ont maintenant plus de pouvoirs et de latitude grâce à la LMFP – mais également plus de responsabilité et d'obligations redditionnelles – dans l'embauche et la gestion de leurs ressources humaines.

Par conséquent, entre autres priorités clés, l'Agence a eu ces deux dernières années, et continue d'avoir, celle d'assumer un rôle général d'intendance essentiel à la mise en œuvre efficace des initiatives liées à la LMFP dans l'ensemble de la fonction publique.

L'intendance comprend la surveillance de la mise en place de nouveaux mécanismes et structures institutionnels (comme le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique et la Commission des relations de travail dans la fonction publique), la création de nouvelles politiques et de nouveaux outils et services de soutien et la mise en œuvre de solides programmes de communication, d'apprentissage et de changement culturel en appui aux nouvelles compétences et habiletés en gestion des RH.

Par ailleurs, chaque ministère et organisme doit intégrer ses nouvelles obligations découlant de la politique sur les RH et se montrer vigilant en ce qui concerne l'application de nouvelles pratiques de gestion des RH par suite de l'entrée en vigueur de la LMFP.

De plus, comme nous l'indiquons dans d'autres parties du présent rapport, la mise en œuvre efficace de la LMFP nécessite également des initiatives de nature non législative comme la modernisation du système de classification, la mise en place de systèmes renforcés de responsabilisation fondés sur la planification ministérielle des RH liée à la planification des activités ainsi que des processus et des systèmes de gestion des RH plus efficaces. Ce sont là des éléments fondamentaux non seulement pour optimiser un processus de dotation rationalisé et plus souple mais également pour assurer une surveillance efficace et une responsabilisation accrue à tous les niveaux.

Aujourd'hui, les principales composantes législatives de la LMFP sont en vigueur. On procède à la mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion nécessaire à l'application de la loi et on a commencé l'intégration des exigences de la loi en matière de gestion des RH aux activités des ministères et des organismes.

L'Agence, à l'appui de ses obligations générales en matière d'intendance, poursuivra ses travaux et continuera d'exercer son leadership dans le but de tirer pleinement parti des avantages de la LMFP et d'en assurer la durabilité à long terme.

***Plans et priorités
clés pour 2006-2007
et après***

En ce qui a trait à la **modernisation de la dotation et du système de recours**, l'Agence terminera d'abord l'examen de politiques de gestion des RH nécessaires pour aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. Cet examen comprendra, en particulier, la révision de l'ensemble des politiques sur l'emploi ainsi que l'élaboration de la nouvelle *Politique sur la gestion du rendement des employés*. La priorité sera également accordée à la création de nouveaux centres d'expertise en politiques (en tant que centre de liaison de l'employeur) pour améliorer le soutien aux ministères et aux organismes sur des questions liées à la nouvelle politique d'emploi, aux recours en matière de dotation et au nouveau **Système de gestion informelle des conflits** découlant de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Une autre grande priorité pour l'Agence consistera à **assurer la surveillance** continue des initiatives liées à la LMFP et des objectifs opérationnels connexes et à **faire rapport** par le truchement d'une **infrastructure de mesure du rendement** efficace, comportant des évaluations ministérielles et des mécanismes de reddition de comptes et de responsabilisation ainsi qu'un ensemble complet de mesures et d'attentes. Cette activité d'intendance comprend la

présentation de rapports au Conseil du Trésor sur l'incidence de l'utilisation des fonds de la LMFP (ou des fonds réaffectés) sur les résultats ministériels, conformément aux dépenses et au Cadre d'investissement stratégique approuvés par le CT. Elle comprend aussi la surveillance de la mise en œuvre de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion axée sur les personnes (CCRGP)

Les articles pertinents de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* serviront de fondement au premier Rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des RH déposé par le Président du Conseil du Trésor. À cet égard, l'Agence élaborera en 2006-2007 le cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la LMFP. Elle définira également une vision plus complète du nouveau régime de gestion des RH, qui évolue, et elle la communiquera et la présentera à tous les niveaux pour s'assurer que le travail de modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique converge vers une compréhension commune.

Parallèlement, l'Agence lancera des initiatives de **leadership** et de **soutien** pour assurer la transition nécessaire à la durabilité de la LMFP et de la modernisation de la gestion des RH. En particulier, l'Agence maintiendra l'impulsion de la LMFP en continuant de fournir aux ministères et aux organismes le financement leur permettant de soutenir leur travail de mise en œuvre. L'Agence maintiendra aussi l'impulsion de la LMFP par des activités continues d'intendance, de leadership et de suivi, des communications efficaces et des programmes de formation. Elle offrira également un soutien continu et spécialisé aux petits organismes dans la poursuite de la mise en œuvre des exigences de la LMFP, en particulier de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de certaines parties de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

L'Agence aidera aussi la Commission de la fonction publique dans la réalisation d'un important travail de recrutement de diplômés en RH du postsecondaire et de spécialistes des RH à mi-carrière partout au Canada en 2006-2007 dans le but de reconstituer les capacités au sein de cette collectivité. Ce travail de recrutement sera complété par des initiatives ciblées d'orientation et d'apprentissage.

Enfin, l'Agence renforcera ses capacités de diriger et d'appuyer, conjointement avec les ministères et les organismes, la définition de processus, de systèmes et de modèles de prestation de services internes plus efficaces en matière de gestion des RH à l'échelle du gouvernement. Ces diverses initiatives entraîneront l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs projets sur une période de 5 à 7 ans.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. La modernisation du système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est réalisée	
1.1 L'examen de l'ensemble des politiques sur l'emploi est réalisé.	2006-2007
1.2 La <i>Politique sur la gestion du rendement des employés</i> est élaborée.	2006-2007
1.3 Un centre d'expertise en politiques sur les questions de ressourcement et de dotation liées à l'employeur est créé et les ministères et les organismes obtiennent un bon soutien dans ce domaine.	2006-2007 et continu
2. La modernisation du système de relations de travail et de règlement des différends est réalisée	
2.1 Un centre d'expertise en politiques pour le Système de gestion informelle des conflits est entièrement fonctionnel et les ministères obtiennent un bon soutien dans ce domaine.	2006-2007 et continu
3. Les objectifs d'investissements et les objectifs opérationnels de la LMFP continuent d'être soutenus par une infrastructure efficace de mesure du rendement, de surveillance et de reddition de comptes	
3.1 Des rapports périodiques au Conseil du Trésor sur le financement de la LMFP et sur les coûts et les résultats ministériels liés à la LMFP sont présentés.	2006-2009
3.2 Le Cadre de mesure du rendement est en place.	2006-2007
3.3 Une vision à jour, plus complète, du nouveau régime de gestion des RH dans le cadre de la LMFP est élaboré et communiquée à l'ensemble de la fonction publique.	2006-2007
3.4 Un cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la LMFP est élaboré.	2006-2007

Plans et priorités

Calendrier

4. Les initiatives d'habilitation sont réalisées

- | | | |
|-----|--|-----------------------|
| 4.1 | Des initiatives de leadership et de soutien sont mises à la disposition des ministères et des organismes pour leur permettre de gérer et de maintenir l'impulsion de la mise en œuvre de la LMFP et la transition au nouveau régime de gestion des RH. | 2006-2009 |
| 4.2 | Les changements nécessaires au soutien de la LMFP sont apportés aux systèmes centraux des RH. | 2006-2008 |
| 4.3 | Les petits organismes obtiennent un soutien spécialisé continu pour la mise en œuvre de la nouvelle <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> et de la <i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i> . | 2006-2008 |
| 4.4 | Le travail de recrutement de diplômés en RH du postsecondaire et de spécialistes des RH à mi-carrière partout au Canada est soutenu, notamment par des programmes d'orientation pour tous les nouveaux employés. | 2006-2007 |
| 4.5 | Des progrès sont réalisés vers la mise en œuvre de modèles de prestation de services de RH plus efficaces et la première diffusion de services communs de RH aux ministères de la première vague (sous réserve de l'approbation des ministres du Conseil du Trésor). | 2006-2008 |
| 4.6 | Des processus pangouvernementaux de gestion des RH de bout en bout et la composante des RH d'un portail libre-service sont conçus comme des étapes clés pour la mise en place de processus plus efficaces de gestion des RH et de systèmes de gestion de l'information du gouvernement à l'échelle de l'administration fédérale. | 2006-2009
et après |
| 4.7 | Un financement de la LMFP est fourni aux ministères et aux organismes, conformément au Cadre d'investissement stratégique, pour appuyer leurs activités continues de mise en œuvre de la LMFP. | 2006-2009 |

Défis à relever

Le recours aux nouvelles pratiques de gestion des RH dans tous les ministères et organismes de la fonction publique est un défi complexe qui comporte de nombreuses initiatives.

Un défi clé consiste à maintenir l'orientation actuelle des gestionnaires vers la gestion des personnes alors que d'autres priorités gouvernementales accaparent leur attention.

Ainsi, la législation sur les RH s'attaque à de nombreuses priorités, dont la mise en œuvre simultanée des nouvelles lignes directrices et politiques du Conseil du Trésor sur les pratiques de gestion; la capacité des fonctions de gestion des RH dans les ministères et organismes de donner suite à ces nouvelles responsabilités; la capacité des syndicats et notamment les préoccupations perçues sur la façon dont s'appliquera la nouvelle définition du mérite; et l'incidence sur les administrateurs généraux déjà aux prises avec d'autres responsabilités à l'égard desquelles ils doivent rendre des comptes.

En outre, les répercussions à long terme de la modernisation de la gestion des RH dépassent de beaucoup la mise au point de nouveaux outils, politiques et programmes de formation. C'est une nouvelle façon de fonctionner, qui établit une nouvelle relation entre l'Agence et ses partenaires. Elle demandera des efforts continus de leadership et de soutien.

3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique

<i>Contexte et résultats pour les Canadiens</i>
--

Une modernisation réussie et durable de la gestion des RH nécessite aussi des systèmes modernes pour l'organisation et l'évaluation du travail exécuté par les fonctionnaires pour obtenir des résultats pour les Canadiens.

Pour recruter, motiver et maintenir en poste un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reconnaisse les secteurs d'activité existants, évalue efficacement le travail, simplifie et accélère l'activité de classification, tienne compte des réalités du marché du travail, appuie sa façon d'aborder la rémunération, traite de façon équitable le travail fourni par les hommes et les femmes, facilite l'avancement professionnel et la mobilité et, enfin, permette aux gestionnaires de concevoir des organisations qui favorisent un effectif et un milieu de travail efficaces. Pour les ministères et les organismes, cela signifie une conception organisationnelle appropriée, réalisée par des gestionnaires ayant reçu des conseils judicieux de spécialistes et soutenue par des descriptions de travail claires et cohérentes, rendant compte précisément de la nature du travail. Cela signifie aussi des normes de classification modernes sans distinction de sexe, qui soient assez souples pour s'adapter à l'évolution du travail dans le temps. Par ailleurs, cela signifie également la mise en œuvre de politiques et d'outils de soutien, ainsi que des contrôles ayant pour objet d'assurer l'uniformité de la mise en œuvre et des mécanismes de recours.

Ces éléments constituent un préalable à la mise en place d'un système équitable, simplifié et souple pour la gestion des personnes. La classification représente plus qu'un simple moyen d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 185 000 fonctionnaires : elle a pour objet d'établir l'adéquation entre les personnes et les emplois – plus rapidement. Il est donc stratégiquement important pour le gouvernement – le premier employeur en importance au pays – d'avoir un système de classification moderne.

Toutefois, certains éléments du système de classification étant devenus désuets, le Conseil du Trésor a décidé de lancer en 2002 le projet pluriannuel de réforme du système de classification, dirigé par l'Agence. Ses objectifs consistent à examiner les normes de classification pour tous les groupes professionnels, restaurer la capacité du système afin de soutenir les personnes chargées du travail de classification, protéger l'intégrité du système par un contrôle efficace et, enfin, assurer des suivis et un système de reddition de comptes efficaces pour ce qui est du coût de modernisation des normes. Le but ultime est de mettre sur pied un système qui est susceptible de simplifier le processus d'adéquation entre les personnes et les emplois, d'établir des liens directs avec la gestion du rendement, les pratiques de perfectionnement des compétences et la rémunération, de créer des possibilités de perfectionnement pour les futurs cadres et de contribuer directement au fonctionnement d'une fonction publique bien structurée et gérée.

Comme l'indiquaient les rapports annuels antérieurs sur la modernisation du système de classification, des étapes importantes ont été franchies depuis le lancement de la réforme en 2002. Ainsi, on a modernisé les normes de classification de groupes professionnels clés, on a mis au point ou on est en train de mettre au point de nouveaux outils électroniques sur Internet pour mieux soutenir les spécialistes de la classification et aider les organisations à rendre compte de leurs activités de classification, on a mis à jour des politiques et des lignes directrices, on a élaboré, et on continue d'élaborer, des programmes renforcés de formation et d'apprentissage, on a lancé des initiatives de recrutement et de maintien en poste de spécialistes de la classification et on a mis en place des systèmes renforcés de surveillance du rendement. Malgré ces progrès, la modernisation du système de classification d'une organisation de l'envergure de la fonction publique du Canada est une tâche pluriannuelle qui doit se faire graduellement et qui doit s'accompagner de mises à jour continues.

**Plans et priorités clés
pour 2006-2007 et
après**

À l'avenir, l'Agence continuera de bâtir sur les fondations jetées ces trois dernières années.

Premièrement, l'Agence continuera de réaliser des progrès dans **la mise à jour et la modernisation des normes de classification** de divers groupes professionnels. Elle procédera notamment à la mise au point et à la mise en œuvre de la norme de classification du groupe Économique et services de sciences sociales (EC), à l'essai de la norme provisoire du groupe Droit (LA) et au lancement de la conception de la norme du groupe Systèmes d'ordinateurs (CS). Elle réalisera également des progrès en ce qui touche les études de faisabilité pour les groupes Services de santé (SH) et Réparation des navires (SR). Elle poursuivra ses consultations sur ces normes et d'autres normes de classification auprès des intéressés et des partenaires. Elle saisira dans la mesure du possible les occasions d'élaboration conjointe.

Parallèlement, l'Agence aura comme priorité de terminer le transfert des normes de qualification de la Commission de la fonction publique et d'amorcer **l'élaboration ou la révision d'autres normes de qualification** dans des secteurs cibles. En effet, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* le 31 décembre 2005, l'employeur s'est engagé à assumer la responsabilité de définir des normes de qualification décrivant les qualités minimales (p. ex. études, connaissances, accréditation professionnelle, langues) que doivent avoir les employés pour effectuer le travail. Une autre priorité de l'Agence sera d'élaborer de nouvelles normes de qualification parallèlement à la modernisation de la classification pour s'assurer de créer des liens appropriés entre les deux types de norme. L'Agence pourrait aussi, au besoin, procéder à des révisions de normes de qualification, indépendamment de la modernisation de la classification, dans des secteurs cibles, comme les groupes Services exécutifs (EX), Économique et services de sciences sociales (EC) et Services frontaliers (FB), et à l'examen des groupes Service extérieur (FS), Systèmes d'ordinateurs (CS) et Droit (LA).

D'autres progrès seront aussi réalisés vers la mise à jour des **politiques** et des lignes directrices en matière de **classification**. Il s'agit de responsabiliser davantage les gestionnaires qui utilisent le système de classification et les spécialistes des RH qui les conseillent (en particulier dans le contexte de la LMFP) et de leur offrir une plus grande latitude. En 2006-2007, en particulier, l'Agence examinera et mettra à jour la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et la *Politique sur les griefs de classification* et les lignes directrices connexes pour

les faire concorder aux récents changements liés à la LMFP et aux objectifs de l'initiative continue de renouvellement de l'ensemble des politiques. De plus, elle mettra au point et mettra en œuvre les *Lignes directrices sur la délégation du pouvoir de classification* et les *Lignes directrices sur le contrôle de la classification*.

L'exercice 2006-2007 sera également marqué par d'autres progrès dans **le développement de la collectivité des spécialistes de la classification et le soutien à celle-ci**. Ainsi, l'Agence continuera de promouvoir le recrutement et le maintien en poste de conseillers en organisation et classification, terminera le deuxième module du nouveau programme de formation/d'apprentissage pour les conseillers en organisation et classification et continuera d'offrir un soutien à l'exploitation de la technologie Internet de manière à accroître l'efficacité tout en facilitant et en uniformisant le travail des spécialistes ministériels dans ce domaine et des spécialistes des RH.

En ce qui touche l'**établissement de rapports sur le rendement**, plusieurs ministères ont présenté en mars 2006, tel que prévu, leurs premiers rapports de surveillance du programme de classification en utilisant le Cadre de surveillance de la classification.

L'Agence examinera et évaluera ces rapports en 2006 afin d'évaluer l'intégrité des programmes ministériels de classification et du système général de classification de la fonction publique. Ces activités de surveillance seront continues et seront élargies à d'autres ministères. Un **système de suivi des coûts** visant à évaluer les coûts de la modernisation des normes de classification dans les ministères (dont l'Agence) sera également fonctionnel et produira des rapports en 2006-2007.

Enfin, en 2006-2007, l'Agence continuera à fournir une orientation et des directives aux ministères sur l'utilisation des codes de la **Classification nationale des professions (CNP)** et veillera à la conformité générale des ministères et à l'assurance de la qualité des données.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. Les normes de classification sont modernisées	Continu
2. De nouvelles normes de qualification sont élaborées parallèlement avec les nouvelles normes de classification	Continu
3. Les politiques et lignes directrices sont renouvelées	2006-2007
4. Le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et en classification sont soutenus	2006-2007

5. Des programmes de formation en classification et des services de soutien sont offerts

- 5.1 Des programmes de formation de base pour les spécialistes des RH sont élaborés. 2006-2007
- 5.2 Des services de soutien et des outils en ligne sont offerts (dont des outils et des services de formation élargis). 2006-2007

6. Des systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts sont en place

- 6.1 Des systèmes ministériels de surveillance du rendement sont fonctionnels dans chaque organisation. 2006-2009
- 6.2 Un système de suivi des coûts est mis en service. 2006-2007

7. Les codes de la Classification nationale des professions (CNP) sont utilisés comme cadre de référence pour l'uniformisation des analyses de postes particuliers Continu

Défis à relever

La modernisation de la classification est une entreprise complexe qui doit se conformer aux politiques de rémunération et qui doit être pleinement coordonnée avec les objectifs et le calendrier des négociations collectives de l'employeur. Une modernisation réussie exige la participation de nombreux intervenants, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les ministères, les organismes et les agents négociateurs. Il arrive que des priorités soient concurrentielles – les attentes et les intérêts des participants doivent être conciliés, le nombre de conseillers en classification est limité et tous les participants doivent assurer l'équilibre entre les ressources qu'ils peuvent consacrer à la modernisation de la classification et les ressources qu'ils doivent consacrer aux autres priorités. Le succès viendra progressivement mais de façon constante.

Dans un tel contexte, l'un des principaux défis que l'Agence doit relever est celui de travailler en collaboration avec les autres participants pour tirer parti des occasions et déterminer le rythme auquel se déroulera la modernisation de la classification dans les années à venir.

3.1.3 Renforcer la planification des RH, la responsabilisation et l'établissement de rapports

Contexte et résultats pour les Canadiens

Une saine planification des RH et une saine responsabilisation sont le fondement d'une gestion efficace des personnes.

Pour assurer une prestation de services de qualité aux Canadiens, il est essentiel pour le gouvernement (le premier employeur en importance du pays) d'avoir l'appui d'un effectif très productif, représentatif de la population qu'il dessert et dirigé efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

À cette fin, les ministères et les organismes ont besoin de systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation, liés à la planification des activités et couvrant tous les aspects de la gestion des RH – de la dotation en personnel très compétent à la formation de ce personnel, au respect de l'équité en emploi et des langues officielles et à l'assurance que les conditions de bien-être du milieu de travail sont remplies.

C'est particulièrement important dans le contexte de la LMFP, qui est à l'origine de la création d'un nouveau régime de gestion des RH dans lequel les sous-ministres et les gestionnaires ont plus de pouvoir et de latitude dans la gestion de leurs besoins en ressources humaines – mais également davantage de responsabilité et d'obligations redditionnelles en matière de planification stratégique, de formation et de ressourcement.

De plus, il est essentiel d'avoir de solides mécanismes de planification des RH et de responsabilisation pour renforcer l'administration du secteur public dans son ensemble et offrir les services et les programmes de grande qualité dont les Canadiens ont besoin.

Toutefois, il est largement reconnu que les investissements dans ces domaines ont été très limités depuis de nombreuses années et qu'il est nécessaire d'accroître considérablement les capacités. C'est une question qui a été soulevée dans des rapports du vérificateur général du Canada.

L'Agence a la responsabilité de mettre au point et de gérer les systèmes de planification des RH et de responsabilisation de la fonction publique et de veiller, notamment, à ce que les ministères intègrent systématiquement la planification des RH à la planification des activités et à ce qu'ils puissent assurer une surveillance des progrès et faire rapport sur ceux-ci au moyen de données et d'indicateurs de rendement ponctuels, cohérents et significatifs. Ils doivent notamment fournir, en temps opportun, des renseignements opérationnels pertinents en s'appuyant sur des données de recherche, des analyses démographiques et d'autres moyens, dont les sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, pour présenter leurs résultats.

Au cours des deux dernières années, des progrès importants ont été réalisés dans plusieurs domaines. Il y a eu notamment le lancement de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités, l'élaboration de programmes d'études en soutien aux besoins d'apprentissage de base en planification des RH pour les gestionnaires et les spécialistes des RH, l'accroissement des capacités de recherche de l'Agence, la création d'un centre d'excellence permettant de mieux appuyer le travail des ministères et, enfin, l'élaboration d'un ensemble de base d'indicateurs du rendement en gestion des RH en appui aux évaluations du rendement et à l'établissement des rapports des ministères.

La modernisation des systèmes de planification des RH et de responsabilisation est cependant loin d'être terminée. La courbe d'apprentissage et les mesures à prendre pour élever la planification des RH et la responsabilisation au niveau de rendement escompté sont importantes et il faut accroître les capacités dans ces secteurs.

Le défi est aggravé par le fait que les systèmes d'information sur les RH sont fragmentés. Ainsi, il n'y a pas de définition commune des données sur les RH et il n'y a pas de dépôt central pouvant donner à tous les ministères un accès uniforme à des données et à des renseignements pertinents sur les RH : une condition préalable à une planification des RH et à une responsabilisation efficaces.

***Plans et priorités clés
pour 2006-2007 et
après***

En prenant appui sur les fondations qui ont été jetées ces deux dernières années, l'Agence continuera de mettre l'accent sur des améliorations ciblées dans la restauration des capacités de planification des RH et dans le renforcement de la reddition de comptes au Parlement.

En matière de **l'intégration de la planification des RH et des activités**, l'Agence continuera d'aider les ministères et les organismes en leur offrant les connaissances et les pratiques exemplaires dont ils ont besoin par le truchement de conseils spécialisés, de séminaires, de trousse d'outils et de cours de formation. L'Agence leur procurera également en 2006-2007 un nouvel outil de gestion de la relève et une version à jour de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités pour mieux rendre compte des pratiques exemplaires et des politiques.

De plus, l'Agence réalisera des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour offrir aux ministères et aux organismes des évaluations plus pertinentes des besoins à l'appui de la planification et de la gestion des RH. L'Agence entend accroître ses propres capacités de recherche et d'analyse à compter de 2006-2007.

Parallèlement, l'Agence intensifiera la diffusion de données et de renseignements sur les RH par une augmentation de sa présence sur le Web. Elle poursuivra l'élaboration de l'initiative Passeport de l'employé afin d'assurer le transfert, en toute sécurité, des dossiers d'employé entre les ministères. L'acquisition de cette nouvelle capacité est un projet de fond qui permettra par la suite à l'Agence de créer une base de données centrale sur les employés de la fonction publique, à laquelle tous les ministères et organismes auront accès. Le projet accroîtra l'efficacité en améliorant sensiblement le transfert des données sur les RH (et l'accessibilité à celles-ci). Il débutera en 2006-2007.

L'Agence assumera également un rôle de leader dans l'élaboration de stratégies pangouvernementales pour compléter et faciliter le travail de planification et de recrutement des RH dans des champs prioritaires communs, comme point de départ du renouvellement de la fonction publique. Cette démarche pangouvernementale comportera des initiatives communes et conjointes de planification et de recrutement à l'appui de la capacité de la fonction publique de gérer plus adéquatement les transformations des effectifs dans l'ensemble du gouvernement et d'attirer à l'avenir le meilleur effectif possible, et ce, plus rapidement et plus économiquement. Elle donnera lieu à l'élaboration de stratégies de recrutement communes au gouvernement, fondées sur un diagnostic des besoins et des solutions actuels et futurs, qui viendront compléter les stratégies de recrutement ministérielles dans des secteurs prioritaires. Cette approche permettra aussi de constituer une fonction publique plus inclusive, qui attirera des talents de toutes les régions du pays tout en facilitant l'atteinte des objectifs en matière de langues officielles et d'équité en emploi. L'Agence commencera à appliquer cette démarche en 2007.

Afin de s'assurer d'avoir des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés, l'Agence amorcera, par l'entremise du Cadre de responsabilisation de gestion, la mise en service des indicateurs de rendement en gestion du personnel que le portefeuille du Conseil du Trésor utilise pour évaluer le rendement des ministères et des organismes. L'Agence commencera à broser le tableau général des forces et des faiblesses de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique en fonction de ces résultats. Une fois mis en place, ces indicateurs de rendement devraient servir de mesure de base stable pour évaluer les progrès et en faire rapport au Parlement.

La mise en service de ces indicateurs de rendement dans les ministères et les organismes sera facilitée par l'élaboration d'un guide pratique devant contribuer à maximiser les avantages du Cadre de responsabilisation de gestion et la mise au point d'outils devant permettre de mieux communiquer l'état actuel de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique et les secteurs d'amélioration prioritaires.

De plus, l'Agence révisera les politiques et les instruments de gestion des RH en ce qui a trait à la responsabilisation et à l'établissement de rapports.

Afin de mieux aider les ministères et les organismes, l'Agence se concentrera aussi sur la présentation de renseignements clés, plus accessibles, sur le rendement en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique, y compris les résultats de sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, par l'entremise d'un système de rapports sur le Web. L'Agence renforcera également sa capacité à concevoir et à réaliser des sondages généraux et ciblés auprès des employés en tant qu'instruments clés pour appuyer la planification renforcée des RH et la responsabilisation au niveau des ministères et du gouvernement. En outre, toute l'information sur la gestion des RH dont l'Agence a besoin sera recueillie selon une formule commune, ce qui facilitera le travail des ministères et la surveillance et le contrôle centraux.

Enfin, l'Agence préparera au cours de l'exercice le premier rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique que le Président du Conseil du Trésor déposera au Parlement comme l'exige la LMFP. Ce rapport rassemblera de l'information sur une vaste gamme d'activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. L'Agence créera de nouvelles capacités afin de remplir la nouvelle exigence législative de créer ce rapport annuel.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et priorités :

Plans et priorités

Calendrier

1. La capacité de planification des RH est renouvelée et intégrée à la planification des activités

- | | |
|---|-----------|
| 1.1 Fournir aux ministères et aux organismes, de façon continue, des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage et des activités de perfectionnement professionnel ou un soutien sur place. | Continu |
| 1.2 Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités. | 2006-2007 |
| 1.3 Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique. | Continu |
| 1.4 Améliorer la gestion de l'information par le truchement de l'initiative Passeport de l'employé de manière à assurer le transfert électronique, en toute sécurité, des dossiers d'employé entre les ministères (une mesure clé pour créer un dépôt de renseignements sur les ressources humaines et améliorer la capacité d'analyse de la gestion des RH et d'établissement de rapports sur celle-ci). | 2007-2008 |
| 1.5 Les ministères et les organismes commencent à avoir un accès continu à un dépôt central de données au sujet des RH. | 2007-2009 |
| 1.6 Définir et élaborer des stratégies de planification horizontale de l'effectif afin d'appuyer une démarche cohérente dans les transitions importantes de l'effectif et la transformation des services gouvernementaux. | 2007-2008 |

Plans et priorités

Calendrier

2. Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place

- | | | |
|-----|---|-------------------------|
| 2.1 | Mettre à l'essai les indicateurs de rendement de la gestion des RH et amorcer leur mise en service aux niveaux ministériel et gouvernemental dans l'ensemble de la fonction publique par l'entremise du processus bilatéral du CRG. | 2007-2008 |
| 2.2 | Réviser les politiques et les instruments de gestion des RH en ce qui touche la responsabilisation et l'établissement de rapports. | 2006-2007 |
| 2.3 | Mettre au point et diffuser des outils pour permettre aux ministères et aux organismes de mettre en œuvre la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion axée sur les personnes. | 2007-2008 |
| 2.4 | Mettre à la disposition de l'ensemble de la fonction publique des renseignements clés sur les ressources humaines, dont les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, par le truchement d'un système de rapports sur le Web. | Continu |
| 2.5 | Des sondages généraux améliorés et ciblés sont menés auprès des employés à intervalles réguliers en tant qu'instruments clés pour appuyer plus adéquatement la planification des RH et la responsabilisation. | Continu |
| 2.6 | Élaborer et publier le premier rapport annuel au Parlement sur le rendement en gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. | 2006-2007
et continu |

Défis à relever

Les travaux entrepris en 2006-2007 et 2007-2008 dans les domaines de la planification des RH et de la responsabilisation jetteront et renforceront les fondations en vue de l'objectif primordial de créer un effectif très productif au gouvernement du Canada à court terme et à long terme.

À mesure que les initiatives décrites ci-dessus seront réalisées, le cheminement vers cet objectif nécessitera un engagement continu des cadres supérieurs de l'ensemble du gouvernement du Canada au cours de la période 2006-2008 et après pour surveiller les progrès individuels et collectifs en planification des RH et en responsabilisation, favoriser l'amélioration continue de nos pratiques et méthodes de gestion des RH, élaborer des stratégies et fixer des objectifs réalistes en matière de gestion des personnes, compte tenu des décisions découlant de l'examen des dépenses et de leur incidence sur les priorités ministérielles, et assurer une coordination continue entre les objectifs et les méthodes de planification des RH et la responsabilisation et les programmes de transformation des services actuellement en cours (en particulier, les services internes clés liés aux RH).

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

Cette activité de programme se compose des deux résultats clés suivants :

- favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership;
- promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
Ressources financières (en millions de dollars)	43,7	40,9	40,0
Ressources humaines (équivalents temps plein)	273	245	236

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence se verra diminuer de 2,7 millions de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, de 0,5 million de dollars en conséquence de l'interruption des dépenses autorisées pour les activités de soutien et de 0,5 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.

3.2.1 Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership

Contexte et résultats pour les Canadiens

L'apprentissage et le perfectionnement en leadership sont des éléments essentiels à la réussite de toute organisation. C'est particulièrement le cas dans la fonction publique fédérale – l'organisation la plus grande et la plus complexe du Canada. Alors que les administrateurs généraux sont responsables de la gestion des RH dans leurs organisations, qui comprend l'apprentissage et le perfectionnement en leadership, l'Agence est chargée d'appuyer les administrateurs généraux dans une perspective pangouvernementale.

L'Agence, qui agit pour le compte du Conseil du Trésor (l'employeur), est responsable de toutes les politiques et de tous les avis en matière de politiques liés à la gestion du groupe de la direction (EX), dont les conditions d'emploi, l'administration des salaires, la conception organisationnelle, la classification des postes, la gestion du rendement, la planification du renouvellement et du perfectionnement de la collectivité des EX et la définition des compétences en leadership exigées de tous les gestionnaires.

L'Agence est également responsable de la gestion d'un ensemble de programmes de perfectionnement en leadership devant permettre de s'assurer que la fonction publique dispose du talent en leadership dont elle a besoin. Ces programmes sont les suivants :

- le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) pour le recrutement de débutants;

- le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) pour le perfectionnement des personnes aspirant à des postes de gestionnaire intermédiaire;
- le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) pour le perfectionnement de cadres de niveau EX-01 aspirant à des postes de cadre de niveaux EX-02 et EX-03.

De plus, l'Agence appuie les administrateurs généraux dans la dotation de postes de sous-ministre adjoint (SMA) et appuie la collectivité des SMA au moyen de rencontres personnelles avec les SMA, d'activités de réseautage et de services d'orientation professionnelle, de services-conseils et de services de soutien.

L'Agence est également responsable du programme Échanges Canada, qui attire des talents de l'extérieur de la fonction publique pour leur permettre d'acquérir de l'expérience et de partager des connaissances avec les organisations du secteur public et également pour permettre à des fonctionnaires d'acquérir de l'expertise dans le cadre d'affectations à l'extérieur du gouvernement fédéral.

Parallèlement, l'Agence est le centre des politiques d'apprentissage du gouvernement et elle définit à ce titre l'orientation et les exigences en matière d'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique. La nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* établit les exigences pour l'ensemble du gouvernement et appuie les employés de tous les niveaux en leur offrant des occasions d'apprentissage et de formation.

Enfin, pour favoriser l'excellence dans la fonction publique, l'Agence administre les programmes et les politiques pangouvernementaux de récompense et de reconnaissance, dont la Semaine nationale de la fonction publique, et travaille en étroite collaboration avec le Bureau du Conseil privé aux délibérations annuelles relatives au Prix pour services insignes, du premier ministre, et au Prix d'excellence de la fonction publique.

L'Agence a réalisé beaucoup de choses depuis sa création. Elle a notamment dirigé, à la fin de 2005, l'élaboration de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, qui définit les nouvelles exigences en matière d'apprentissage pour trois groupes cibles : les nouveaux employés doivent suivre un cours d'orientation; les gestionnaires doivent vérifier s'ils comprennent les responsabilités que leur impose la loi et suivre la formation requise, et les spécialistes fonctionnels doivent suivre la formation requise dans de nombreuses disciplines de gestion, dont les acquisitions, la gestion du matériel, la gestion immobilière et la gestion de l'information.

En outre, l'Agence a mis à jour et a simplifié les compétences clés en leadership pour les dirigeants de tous les niveaux, renforcé le Programme de gestion du rendement pour le groupe de la direction de manière à en accroître la rigueur et l'efficacité pour les ministères et les organismes, revu les programmes de perfectionnement en leadership pour en faire un ensemble continu du niveau d'entrée au niveau de sous-ministre adjoint et lancé des projets pilotes de perfectionnement en leadership pour recruter des personnes prometteuses dans des collectivités fonctionnelles comme celles des finances et des ressources humaines.

Enfin, l'Agence a rationalisé le Programme de prix de la fonction publique et a créé un nouveau Prix d'excellence de la fonction publique.

Toutefois, comme nous l'exposons ci-dessous, il reste beaucoup à faire et l'Agence s'assurera maintenant que ces changements sont mis en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique et qu'ils atteignent leurs objectifs en veillant à ce que la capacité de leadership de la fonction publique soit renforcée et soit maintenue pour l'avenir.

***Plans et priorités clés
pour 2006-2007 et
après***

Une priorité clé de l'Agence consistera à surveiller la mise en œuvre de la **Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement**. À cette fin, l'Agence élaborera des normes, des directives et des lignes directrices pour les employés et les gestionnaires de la fonction publique et établira l'infrastructure (c.-à-d. les outils et les systèmes) et les capacités en RH qui sont nécessaires au soutien et à la surveillance continuelle de l'efficacité de cette mise en œuvre dans les ministères et les organismes ainsi qu'à la reddition de comptes sur celle-ci. En tant que centre des politiques d'apprentissage, l'Agence fournira aussi des outils et des avis en matière de politiques aux ministères et organismes et travaillera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'assurer que les cours et les programmes élaborés à l'appui de la nouvelle politique respectent les normes de l'employeur en matière de connaissances.

L'Agence mettra également en œuvre les nouveaux **programmes de perfectionnement en leadership intégrés** et examinera s'il est nécessaire d'y ajouter d'autres programmes. Elle appuiera les ministères dans le recrutement de personnes prometteuses en vue d'un perfectionnement accéléré et personnalisé. Elle poursuivra notamment son travail de recrutement et de perfectionnement de dirigeants dans les collectivités des finances et des ressources humaines et continuera d'aider les conseils fédéraux régionaux et d'autres collectivités fonctionnelles qui sont confrontées à des pénuries. Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) fait également l'objet d'une mise à jour et une campagne de recrutement, ouverte aux fonctionnaires prometteurs, sera lancée en 2006-2007 pour répondre aux besoins les plus urgents des ministères et des organismes. La représentation des groupes visés par l'équité en emploi est intégrée aux programmes de perfectionnement et l'Agence continuera d'aider le gouvernement à respecter ses plans et priorités en vue d'une fonction publique plus inclusive et plus représentative.

Le **Profil des compétences clés en leadership** révisé (dressé en août 2005), fera partie intégrante de la planification du perfectionnement en leadership et l'Agence veillera à ce que toutes les initiatives ministérielles en matière de leadership tiennent compte de ce profil révisé. L'Agence prêtera son concours aux ministères, aux organismes et à d'autres partenaires pour l'intégration de ce profil à leurs activités de gestion des ressources humaines, et surveillera l'intégration efficace du profil.

Enfin, l'Agence créera un cadre intégré pour l'amélioration de la **gestion de tous les aspects de la gestion des RH pour la collectivité des cadres**. Bien qu'il y ait un certain nombre de politiques, de programmes, de services et d'outils pour appuyer les cadres de direction, il n'y a pas de méthode intégrée de gestion de cette collectivité, ce qui compromet la capacité d'attirer et de maintenir en poste des cadres compétents et expérimentés. Il faudra notamment renforcer les

capacités pour appuyer la gestion ministérielle et le perfectionnement des membres du groupe de la direction grâce à une planification améliorée des RH ainsi qu'à d'autres services et programmes pour assurer le développement durable des groupes de la direction et de la relève.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. La formation requise, dont l'orientation de la fonction publique, est offerte	2005-2007
1.1 Il existe des directives, des normes et des lignes directrices sur la formation requise.	
1.2 La mise en œuvre efficace de la nouvelle <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i> est surveillée et appuyée efficacement par l'Agence.	
1.3 Un rapport annuel sur la politique est rédigé.	
2. Les nouveaux programmes intégrés de perfectionnement en leadership sont mis en œuvre, dans le cadre d'un continuum, pour répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique	2005-2007
2.1 On procède à des activités améliorées de recrutement pour appuyer les collectivités fonctionnelles et les régions.	
3. Les compétences en leadership sont intégrées aux pratiques de gestion des ressources humaines	2005-2007
3.1 Les organismes centraux ont intégré le Profil des compétences clés en leadership à leurs programmes et services.	
3.2 Un soutien est fourni aux ministères et organismes en vue de l'intégration des compétences à leurs activités de gestion des ressources humaines.	
4. Appui accru à la gestion des cadres de direction	
4.1 Un cadre de gestion des ressources humaines à l'échelon des EX est élaboré.	2006-2007
4.2 Un appui accru est accordé aux ministères et aux organismes pour planifier, recruter et perfectionner plus adéquatement les ressources du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique.	2006-2007 et continu

Défis à relever

Il est essentiel pour la fonction publique de s'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour s'acquitter de leurs responsabilités efficacement et avec intégrité.

La fonction publique est aux prises avec des pénuries dans des secteurs clés et elle sera confrontée à des pénuries croissantes à mesure que l'effectif vieillira et que les employés deviendront admissibles à la retraite au cours des cinq à dix prochaines années. À défaut d'activités de recrutement, de perfectionnement et d'apprentissage et de méthodes intégrées de gestion des collectivités clés, le gouvernement du Canada risque de voir s'affaiblir sa capacité d'offrir des services aux Canadiens et de s'assurer que les ministres sont bien appuyés par des conseils judicieux en matière de politiques.

3.2.2 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux

<i>Contexte et résultats pour les Canadiens</i>
--

Le cadre Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes reconnaît explicitement l'engagement du gouvernement du Canada à gérer ses activités dans le respect des valeurs les plus élevées de la fonction publique. Une solide culture fondée sur les valeurs de la fonction publique et des normes d'éthique élevées est essentielle à toute démocratie et au maintien de la confiance du public à l'endroit du gouvernement.

L'Agence joue un rôle de chef de file en aidant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités d'instaurer et de maintenir une culture d'intégrité rigoureuse. En fait, à mesure qu'augmentent les attentes en vue d'une fonction publique plus transparente et plus responsable, le rôle de l'Agence dans ce domaine n'a jamais été aussi important.

Par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, l'Agence joue un rôle clé en veillant à ce que les ministères, les organismes et la fonction publique dans son ensemble disposent des politiques, des pratiques de gestion et des outils nécessaires pour s'assurer que les valeurs et l'éthique de la fonction publique transparaissent dans les actes de tous les employés et qu'elles font partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement.

En particulier, en tant que centre d'élaboration de politiques, le Bureau s'efforce d'accroître la connaissance, la compréhension et l'application du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* – y compris des politiques connexes comme la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. Il établit une méthode de responsabilisation axée sur les résultats en ce qui touche les valeurs et l'éthique et évalue le rendement des ministères et des organismes en fonction des résultats attendus. Il élabore et diffuse des pratiques exemplaires, des outils et des programmes de formation. Enfin, le Bureau appuie le gouvernement dans l'élaboration et l'application de lois visant à protéger les personnes qui dénoncent des actes répréhensibles tout en assurant un processus équitable à ceux et celles contre qui des allégations sont formulées.

Depuis la création du Bureau il y a deux ans, de nombreux éléments des fondations d'une culture renforcée de valeurs de la fonction publique ont été mis en place ou sont en cours d'élaboration. La promotion et l'apprentissage du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* se poursuivent dans l'ensemble de la fonction publique grâce à un ensemble divers d'ateliers de sensibilisation et d'apprentissage et d'outils de communication mis au point en appui au nouveau Code. D'autres instruments de politique et des services-conseils relatifs aux valeurs et à l'éthique font l'objet d'une amélioration continue. Des protocoles de gestion des cas courants sont mis en application. Un Conseil consultatif interministériel supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et la surveillance dans l'ensemble du gouvernement. Enfin et surtout, une loi visant à protéger les fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles a été adoptée par le Parlement.

***Plans et priorités clés
pour 2006-2007
et après***

En perspective, une priorité clé de l'Agence sera d'appuyer le gouvernement dans la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la législation sur la protection de la dénonciation. Parallèlement, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique continuera de prendre appui sur les fondations qui ont été jetées ces deux dernières années pour réaliser des progrès dans plusieurs domaines clés.

Premièrement, le travail se poursuivra à grande échelle auprès des employés en vue d'accroître et de conserver **la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique**. À cette fin, le Bureau travaillera avec les ministères, les organismes et l'École de la fonction publique du Canada en vue d'instituer une nouvelle série de mesures d'apprentissage et de communication pour les dirigeants et les employés de la fonction publique. Ces mesures comprendront la création de programmes d'accréditation pour s'assurer que les agents ministériels responsables possèdent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à la promotion des valeurs de la fonction publique et à la prestation de conseils sur les questions d'éthique.

Deuxièmement, un soutien supplémentaire sera fourni pour **aider les ministères et les organismes à s'acquitter de leurs responsabilités** dans le domaine des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. L'Agence terminera notamment en 2006-2007 l'élaboration et la mise en œuvre de la composante valeurs et éthique du Cadre de responsabilisation de gestion.

En appui à ces activités, en 2006-2007, l'Agence fournira également aux ministères et aux organismes une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leur rendement et de leurs pratiques de gestion dans ce domaine. De plus, elle élaborera et mettra en œuvre, en partenariat avec les ministères et les organismes, une stratégie pangouvernementale de mesure et d'évaluation pour la collecte de données sur le rendement, l'évaluation du rendement et l'établissement du rapport sur celui-ci en fonction des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

L'Agence renforcera aussi son appui aux communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique. Elle accroîtra ainsi le dialogue et la collaboration avec les spécialistes des valeurs et de l'éthique dans les ministères et elle engagera d'autres collectivités (p. ex. les collectivités de la gestion des RH et de la vérification interne) qui ont un rôle important à jouer dans l'intégration efficace des valeurs et de l'éthique aux politiques, aux systèmes et aux pratiques de gestion.

Enfin, l'Agence appuiera le Conseil du Trésor en s'assurant que **des politiques contribuant à une culture d'intégrité sont adoptées et effectivement mises en œuvre**. Elle réalisera des recherches prospectives pour cerner les tendances et les nouvelles questions de politique qu'il convient d'aborder et elle mettra à jour, notamment, la politique et les systèmes pour la prévention et le règlement de cas de harcèlement et la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*. Elle élaborera une stratégie pour la fonction publique afin d'assurer l'intégration des pratiques et des principes liés au bien-être en milieu de travail à des régimes ministériels efficaces de gestion des RH.

De même, l'Agence contribuera à la mise en œuvre efficace des politiques nouvelles et actuelles du Conseil du Trésor en **prodiguant des conseils spécialisés** aux ministères sur l'interprétation de ces politiques et des initiatives connexes.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités

Calendrier

- | | |
|---|-----------|
| 1. Au moyen d'une stratégie intégrée et soutenue d'apprentissage et de communications, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et notamment des obligations prévues dans le <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> | |
| 1.1 Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués. | 2006-2009 |
| 1.2 Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique reçoivent une formation et disposent des documents, du soutien et de l'accès à des services-conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. | 2006-2009 |

Plans et priorités

Calendrier

- 2. Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leurs obligations redditionnelles** 2006-2007
 - 2.1 Des attentes et des indicateurs organisationnels en matière de valeurs et d'éthique sont définis et adoptés. 2006-2007
 - 2.2 Les ministères et les organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leurs résultats et de leurs pratiques de gestion en matière de valeurs et d'éthique de la fonction publique. 2006-2008
 - 2.3 Une stratégie de mesure et d'évaluation, qui comprend des sondages, est élaborée et mise en œuvre. 2006-2009
 - 2.4 Des données uniformes et crédibles sur le rendement sont systématiquement recueillies et utilisées dans la surveillance du rendement ministériel et la reddition de comptes des sous-ministres. 2006-2009
 - 2.5 Les communautés de pratiques de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées.

- 3. Des politiques clés du Conseil du Trésor favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en oeuvre**
 - 3.1 La politique et le système de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont examinés et les changements nécessaires y sont apportés. 2006-2007
 - 3.2 La *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers* est mise à jour. 2006-2007
 - 3.3 Une stratégie relative au bien-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée et mise en œuvre. 2006-2009

- 4. Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la dénonciation d'actes répréhensibles, et notamment sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs contre les représailles**
 - 4.1 La création et l'instauration d'un régime de protection de la dénonciation obtiennent un appui, y compris un appui à l'élaboration d'une législation fédérale sur la responsabilisation. 2006-2008
 - 4.2 Des politiques et des instruments relatifs au régime de protection de la dénonciation sont mis à jour. 2006-2008
 - 4.3 Le nouveau régime de protection de la dénonciation et d'autres instruments connexes nouveaux font l'objet d'une promotion et sont intégrés aux pratiques de gestion. 2006-2009

Défis à relever

L'élaboration et la mise en œuvre efficace de la nouvelle législation sur la protection de la dénonciation représentent un important défi pour l'Agence et pour l'ensemble du secteur public fédéral (dont les sociétés d'État).

À long terme, un facteur clé de réussite pour le gouvernement sera sa capacité de susciter et de maintenir la confiance dans le secteur public au moyen d'une culture d'intégrité qui prévoit la protection des dénonciateurs contre les représailles et un processus équitable pour ceux et celles contre qui des allégations sont formulées.

3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Cette activité de programme se compose des deux résultats clés suivants :

- réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi;
- réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	13,2	10,7	10,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	102	91	91

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence diminuera de 1,9 million de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 0,5 million de dollars, en conséquence de l'interruption des dépenses autorisées pour certaines initiatives liées à l'équité en emploi. Le travail du Comité d'examen des dépenses permettra aussi à l'Agence d'épargner 0,1 million de dollars.

3.3.1 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi

Contexte et résultats pour les Canadiens

Le gouvernement s'est engagé à créer et à maintenir une fonction publique représentative de la société canadienne, capable de s'adapter à l'évolution des besoins en programmes et services en tenant compte de cette diversité.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique du Canada, le premier employeur en importance du pays, devienne un milieu de travail représentatif du point de vue de l'emploi des femmes, des Autochtones, des membres de minorités visibles et des personnes handicapées. À cette fin, elle exige que l'on élimine les obstacles à leur embauche et que l'on adopte des mesures positives pour accroître leur représentation dans l'effectif. Le but final est de faire de la fonction publique un milieu de travail inclusif, dans lequel les membres des groupes désignés, comme tous les employés, ont la possibilité de contribuer pleinement à servir les Canadiens avec excellence.

L'Agence, qui agit au nom de l'employeur (le Conseil du Trésor) a la responsabilité d'appuyer et de surveiller la mise en œuvre de cette loi et d'assurer l'intégration de ses principes et de ses objectifs à tous les aspects de la gestion des RH. Ainsi, l'Agence élabore des politiques et des instruments connexes en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et les priorités des programmes, aide les ministères et les organismes en diffusant les pratiques fructueuses, en instituant des programmes, en mettant au point des outils et en présentant des ateliers et des séances d'information, prodigue des conseils relativement à la loi et à d'autres questions connexes et, enfin, surveille le rendement des ministères et des organismes et fait rapport annuellement au Parlement sur les progrès réalisés.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi en 1996, d'importants progrès ont été réalisés sur le plan de l'équité en emploi et les chiffres continuent de démontrer que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Les objectifs fixés pour ces trois groupes ont été atteints.

L'Agence a défini des priorités claires et a lancé une série d'initiatives dans des secteurs cibles. Nous avons entamé un dialogue continu avec les employés des minorités visibles et les employés autochtones en vue d'élaborer une stratégie visant à créer un milieu de travail exempt de racisme. Des fonds ont été alloués, et continuent de l'être, par l'entremise du Fonds de l'équité en emploi pour aider les ministères et les organismes à réaliser des projets visant particulièrement les membres des minorités visibles. De plus, des efforts sont continuellement déployés pour s'assurer que l'équité en emploi est systématiquement intégrée à la planification des RH et des activités des ministères, des instruments de politique plus intégrés et axés sur les résultats sont mis au point et des efforts continus sont également déployés pour mieux faire connaître les résultats et les rendre plus accessibles aux Canadiens.

***Plans et priorités clés
pour 2006-2007
et après***

À l'avenir, l'Agence accentuera ses efforts **pour que la fonction publique soit représentative et inclusive**, et pour atteindre les objectifs au titre de l'équité en emploi et en particulier les objectifs liés au recrutement et au perfectionnement professionnel du groupe des minorités visibles. Elle continuera également à accroître la participation et à améliorer l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

Premièrement, nous insisterons sur la responsabilité des ministères et des organismes dans le recrutement et le perfectionnement professionnel des membres des minorités visibles. L'évaluation des progrès sera coordonnée en fonction du Cadre de responsabilisation de gestion et, au besoin, les priorités de la haute direction tiendront compte de la nécessité d'améliorer les résultats.

Deuxièmement, l'Agence dirigera et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de lutte contre le racisme pour faciliter l'instauration d'une culture organisationnelle positive. Cette stratégie s'appuie sur les séances de consultation qui ont été tenues en 2005 auprès des employés des minorités visibles et des employés autochtones.

De plus, l'Agence créera une nouvelle *Politique sur la diversité* qui reconnaîtra la diversité de la société canadienne. L'objectif est également d'élaborer une politique **plus claire, plus simple et**

axée sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH et de la planification des activités et faciliter la responsabilisation à l'égard des résultats. Cette nouvelle politique remplacera la *Politique sur l'équité en emploi* actuelle et la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. Les directives sur l'équité en emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation seront diffusées en même temps que la politique. Les consultations auprès de divers intervenants et collectivités sont pratiquement terminées et on s'attend à ce que la mise en œuvre débute en 2006-2007. Des séances sur la mise en œuvre seront tenues pour présenter les exigences aux ministères et aux organismes. L'Agence fournira également un soutien aux ministères et aux organismes dans l'interprétation de ces obligations.

Pour compléter ce travail, des initiatives de communication partout au pays favoriseront la compréhension des obligations relatives à la diversité et à l'équité en emploi. Ces initiatives chercheront également à renforcer les partenariats avec des organisations des groupes désignés comme le Conseil national des minorités visibles, le Comité national des employés handicapés fédéraux et le Projet de réseau national autochtone. De plus, l'Agence continuera de favoriser la compréhension des obligations et des avantages de l'équité en emploi au moyen de programmes de formation appuyant la LMFP. L'objectif est de tirer parti de la nouvelle définition du mérite, qui donne lieu à l'adoption d'une méthode d'embauche axée sur les valeurs permettant aux gestionnaires d'embaucher la « bonne personne » pour l'organisation en fonction des besoins actuels et futurs.

En ce qui concerne l'objectif **de mieux faire connaître les résultats et de les rendre plus accessibles aux Canadiens**, l'Agence établira son rapport sur l'équité en emploi conformément aux recommandations du vérificateur général relatives à l'efficacité des rapports : il sera plus équilibré et présentera à la fois les résultats constructifs et les besoins d'amélioration.

L'Agence surveille continuellement les progrès des ministères et des organismes, les résultats obtenus et les défis à relever pour satisfaire aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ce régime de surveillance active prévoit l'analyse ministérielle des groupes désignés, la collecte de données, des visites de ministères et une liaison avec divers réseaux et collectivités. En 2006-2007, l'Agence accordera une attention particulière au mécanisme devant accroître la responsabilisation des gestionnaires supérieurs à l'égard de l'atteinte des résultats en matière d'équité en emploi.

Enfin, l'Agence renforcera sa capacité à mieux promouvoir et à appuyer continuellement une démarche globale pour la gestion de la diversité en tant qu'élément fondamental des activités gouvernementales en intégrant en particulier une gestion systématique des RH et une planification opérationnelle à tous les niveaux.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités

Calendrier

1. La fonction publique est représentative et inclusive

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 1.1 | Élaborer une stratégie de lutte contre le racisme et en faciliter la mise en œuvre pour appuyer la création d'une culture organisationnelle positive. | Continu |
| 1.2 | Fournir une aide, des conseils, un soutien financier et des outils aux ministères et aux organismes pour accélérer les progrès vers les objectifs en ce qui a trait au groupe de minorités visibles. | 2006-2008 |
| 1.3 | Diffuser une <i>Politique sur la diversité</i> dans la fonction publique fédérale pour tenir compte de la diversité croissante de la société canadienne et de l'évolution des besoins en programmes, politiques et activités en découlant et clarifier les obligations des administrateurs généraux et des organisations. | 2006-2007 |

2. La fonction publique a accès à des politiques, à des directives et à des outils ainsi qu'à un soutien en matière d'équité en emploi à la fois modernes et entièrement intégrés

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 2.1 | L'Agence a des capacités accrues pour élaborer et fournir aux ministères et aux organismes des instruments de politiques et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi à tous les aspects des processus de gestion des RH et de planification des activités et pour faciliter les évaluations de la responsabilité à l'égard des résultats. | Continu |
| 2.2 | Moderniser les messages et les outils de communication pour aider les ministères et les organismes à passer d'un engagement passif à un engagement actif. | 2006-2008 |
| 2.3 | Intégrer les obligations énoncées dans la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> aux processus législatifs et non législatifs prévus par la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> afin d'assurer le respect des exigences dans l'application de la nouvelle définition du « mérite », compte tenu des exigences actuelles et futures en matière de diversité. | 2006-2007 |

3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens

- | | | |
|-----|--|---------|
| 3.1 | Surveiller le rendement des ministères et des organismes dans de la représentation des membres des groupes visés par l'équité en emploi, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée. | Continu |
| 3.2 | Améliorer les systèmes de surveillance et d'établissement de rapports afin de produire des résultats plus accessibles, plus rapidement, y compris les résultats liés à la poursuite des objectifs de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> . | |

Défis à relever

C'est un véritable défi que de s'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la main-d'œuvre du Canada. C'est également l'occasion de faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi.

Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre du pays. La promotion d'une plus grande diversité parmi nos employés contribue à l'élaboration de meilleures politiques, à l'amélioration de la conception des programmes et à la prestation de services plus efficaces pour tous les Canadiens. Pour réussir à réaliser et à maintenir les plans et priorités en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, il faut apporter des changements à la culture, aux comportements et aux pratiques. Il s'agit donc d'un programme à long terme qui demande des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés et qui vise des résultats concrets.

3.3.2 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles

**Contexte et résultats
pour les Canadiens**

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

Pour soutenir ces plans et priorités, l'Agence – par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles – élabore et coordonne des principes et des programmes en matière de langues officielles pour environ 200 institutions fédérales, en particulier pour la mise en œuvre des parties IV, V et VI de la loi. Elle fait des recommandations au Conseil du Trésor en ce qui concerne les politiques et les règlements sur les communications avec le public, la prestation de services à la population, la langue de travail et la gestion des RH, elle évalue l'efficacité des programmes et des politiques et elle sensibilise la population et les fonctionnaires fédéraux au Programme des langues officielles. Elle surveille aussi le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes. Enfin, elle rédige le rapport annuel sur les langues officielles que le président du Conseil du Trésor doit soumettre au Parlement.

L'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre d'une fonction publique exemplaire qui favorise la dualité linguistique du Canada.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 200 institutions assujetties à la loi.

Dans la foulée du Plan d'action pour les langues officielles, des mesures clés ont été prises depuis 2003 pour le renouvellement du Programme des langues officielles. Comme l'indiquait le

dernier rapport annuel sur les langues officielles de l'Agence, notre vision du changement culturel commence à prendre forme. L'initiative visant l'élaboration d'instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats est pratiquement achevée; de nouveaux outils sont en place, les systèmes de responsabilisation sont renforcés et les institutions fédérales et les conseils fédéraux régionaux collaborent avec nous pour relever le défi du rétablissement des langues officielles comme priorité et pour changer progressivement les cultures organisationnelles.

Malgré les importants progrès qui ont été réalisés depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles* il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains secteurs demeurent fragiles ou en deçà des attentes. Ainsi, les droits et les obligations sont encore mal compris et il y a des perceptions erronées quant aux exigences de la loi et de la politique à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique. Le nombre de cadres et de membres du groupe de relève de la direction parlant les deux langues officielles doit encore croître. Le français demeure sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues et il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leur droit de travailler dans leur langue officielle de prédilection.

***Plans et priorités clés
pour 2006-2007 et
après***

Pour tirer parti des progrès réalisés depuis l'adoption du Plan d'action pour les langues officielles, l'Agence continuera de mettre l'accent sur trois résultats clés : améliorer le service aux Canadiens et la responsabilisation à leur égard en ce qui touche les langues officielles, élaborer et maintenir une vision commune plus solide du service aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues et fixer des objectifs d'augmentation du bilinguisme au sein du groupe de la direction et des groupes de relève de la direction. Nous exposons ci-dessous les principaux plans et priorités de l'Agence à chacun de ces chapitres pour les trois prochaines années.

D'abord, d'ici 2008, l'Agence aura pris des mesures importantes pour la mise en œuvre de sa **nouvelle approche en matière de responsabilisation et de reddition de comptes**. Cette nouvelle approche suppose l'adoption d'un nouveau cycle et d'un nouveau système de mesure du rendement linguistique global des institutions et d'établissement de rapports sur les résultats qui tiennent mieux compte de la situation réelle. Elle renforcera notamment la capacité de vérification au sein de l'organisme pour accroître le nombre d'évaluations d'institutions. Elle fera également une meilleure utilisation de l'information provenant, en particulier, des vérifications, des examens annuels des institutions, des comités parlementaires et du Commissariat aux langues officielles. De plus, les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus pertinents et enrichiront notre contribution au Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor. Il y aura aussi un tableau de bord de la gestion des langues officielles qui présentera plus clairement la situation dans chaque institution. Ce tableau de bord permettra de mieux surveiller le respect de la loi par les institutions assujetties à la loi, de suivre de près les cas particuliers et les problèmes qui se répètent, de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne le programme et de favoriser un accès plus rapide à l'information en vue de la reddition de comptes sur celui-ci.

Parallèlement, dans le but d'offrir des instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en ce qui a trait aux langues officielles, l'Agence poursuivra en 2006-2007 une série de communications visant à mieux faire connaître dans l'ensemble de la fonction publique ses récentes politiques renouvelées et à favoriser l'efficacité de leur mise en œuvre. En effet, dans le cadre du Plan d'action pour les langues officielles, l'Agence a entrepris en 2003 un examen de toutes les politiques relatives aux langues officielles. Cet examen avait pour but de mettre à jour les politiques, d'en réduire le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter en vue de leur affichage sur le Web et d'y intégrer des indicateurs de rendement. Cet examen est maintenant presque terminé. La première étape portait sur la langue de travail et les politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 2004. La deuxième étape portait sur les instruments de politique sur les communications avec le public, la prestation de services à la population et l'utilisation de sites Web et de communications électroniques. Les politiques découlant de cette deuxième étape sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005.

L'Agence fournira également **une aide et un soutien continu** aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, par l'entremise des travaux effectués dans le cadre du **Plan d'action** et par l'entremise de réseaux comme ceux des champions ministériels des langues officielles et des conseils fédéraux régionaux.

De plus, pour compléter ces efforts, l'Agence créera ces deux prochaines années des **instruments d'information supplémentaires** pour aider les employés du gouvernement à mieux comprendre leurs droits et leurs obligations et réagir aux préoccupations soulevées dans l'étude intitulée *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada* (2001-2002). L'objectif global est de provoquer un changement culturel, de créer un environnement plus ouvert et propice à l'utilisation des deux langues officielles. La campagne vise notamment à corriger les perceptions fautives, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, à accroître le taux de bilinguisme parmi les employés et à combler les lacunes dans la mise en œuvre de la loi.

Dans le cas des services au public, les bureaux principaux, où qu'ils se trouvent, doivent servir la population dans les deux langues officielles et doivent donc compter sur une capacité de bilinguisme parmi leur personnel. D'autres bureaux peuvent être tenus d'offrir des services bilingues en vertu de la *Loi sur les langues officielles* ou en vertu du Règlement sur les langues officielles, selon la nature du bureau et la démographie de l'aire de service ou si la demande de services dans les deux langues officielles est élevée. Le Centre d'excellence poursuivra l'examen du *Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation des services* par suite du décret Doucet.

Enfin, en ce qui touche **l'accroissement de la capacité bilingue**, le Plan d'action pour les langues officielles prévoit 2 millions de dollars sur cinq ans (2003-2008) – 400 000 dollars par an – pour des activités ciblant le recrutement de candidats bilingues. L'Agence transfère ces fonds à la Commission de la fonction publique (CFP), aux termes d'un protocole d'entente définissant des objectifs précis. La CFP, le Conseil fédéral du Québec et l'Agence travaillent avec le Réseau des groupes communautaires du Québec à la recherche de solutions au problème de la sous-représentation des anglophones au Québec. L'Agence suit la situation de près.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés	
1.1 Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens, sont en place, y compris des indicateurs de rendement, des outils d'évaluation, et un accroissement de la vérification des évaluations des institutions.	2006-2008
1.2 Une aide continue est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
1.3 L'examen de la conformité au règlement selon les données démographiques est terminé. Par suite de l'ordonnance de la Cour fédérale, le 19 octobre 2004, dans la cause Doucet, le processus de modification du règlement doit être achevé.	2006-2007
2. La vision commune consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues est adoptée et elle s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.	
2.1 Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
2.2 On poursuivra une campagne de sensibilisation aux langues officielles visant à corriger les perceptions erronées, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, à accroître le taux de bilinguisme chez les employés et à combler les lacunes dans la mise en œuvre de la loi.	2006-2008
3. Des objectifs ont été atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans le groupe de la direction et les groupes de relève de la direction, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.	2004-2008

Défis à relever

La création et le maintien d'une fonction publique exemplaire sur le plan des langues officielles nécessitent l'intégration d'un respect pour la dualité linguistique aux activités quotidiennes des employés, que ce soit dans leurs relations avec les collègues ou avec les Canadiens. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés. Il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs d'inclusion et de respect si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

Partie IV : Nos priorités en matière de gestion

4.1 Nos principes de gestion

L'instauration efficace d'un nouveau régime de gestion des RH demande plus qu'une nouvelle loi et une nouvelle infrastructure de gestion. Elle nécessite aussi un changement culturel s'accompagnant d'une nouvelle façon de fonctionner et d'un nouveau modèle de relation entre l'Agence et tous ses partenaires.

À cette fin, l'Agence est guidée, dans ses activités quotidiennes, par des principes de gestion clés.

Elle vise en particulier à être reconnue comme un organisme central :

- **qui prêche par l'exemple** : établir la vision, les objectifs et les principes d'une gestion moderne des RH et démontrer les avantages du nouveau régime de gestion des RH dans sa propre organisation – y compris l'intégration de la planification des RH à la planification des activités;
- **qui est un partenaire stratégique** : faire concorder la gestion des RH et la stratégie opérationnelle – diriger des approches pangouvernementales en ce qui concerne la planification et les stratégies de gestion des RH, produire des politiques et des programmes de RH intégrés et axés sur les résultats, et assurer, en partenariat avec les ministères et organismes, le renouvellement de la fonction publique;
- **qui est un champion de l'excellence en gestion des RH** : offrir un accès à guichet unique à l'expertise en politiques de RH et à des pratiques avant-gardistes pour la fonction publique – entretenir des relations de travail efficaces avec les partenaires, être à l'écoute des ministères et des organismes et les habiliter, et assurer une surveillance et une responsabilisation efficaces;
- **qui est un agent de changement** : faciliter les transformations par un leadership novateur et souple – mettre en pratique la simplicité et la clarté, clarifier les rôles et les responsabilités en gestion des RH et présenter des liens clairs entre les disciplines de la gestion des RH et les objectifs gouvernementaux de haut niveau tels que l'élaboration de la première stratégie de développement durable liée au capital humain.

4.2 Une planification intégrée des ressources humaines et des activités

Depuis 2006-2007, les ministères et les organismes (dont les organismes centraux) sont tenus de veiller à ce que leur rapport sur les plans et les priorités comprenne un aperçu de la façon dont ils intègrent la planification des RH à la planification des activités et d'exposer les principaux défis, les risques et les mesures à prendre dans ce domaine.

En effet, la planification intégrée des RH et des activités est le fondement de l'évaluation et de la compréhension des besoins actuels et futurs des ministères et des organismes de manière à ce

qu'ils puissent donner suite à leurs plans et priorités opérationnels. Non seulement est-elle essentielle à la promotion d'organisations saines qui maintiennent en poste des employés compétents, dévoués et engagés mais également à l'atténuation des risques de gestion liés au vieillissement de l'effectif, aux conditions difficiles des marchés du travail et aux changements technologiques.

De plus, une planification efficace des RH est une condition préalable fondamentale de la bonne mise en œuvre du nouveau principe du mérite énoncé dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) – voir aussi le point 2.3 sur *Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever*.

Avec la LMFP, le nouveau principe du mérite délaisse le concept du « plus qualifié », lequel est fondé sur des règles, au profit d'une approche fondée sur des valeurs, qui permet aux gestionnaires d'embaucher, avec plus d'efficacité, la « bonne personne » pour l'organisation en tenant compte des compétences actuelles et futures dont l'ensemble de l'organisation, et non seulement le poste, a besoin.

Par conséquent, les gestionnaires ont maintenant plus de latitude dans l'évaluation des candidats et la prise de décisions en matière de dotation. Toutefois, les gestionnaires doivent également assumer la responsabilité de leurs décisions, qui doivent s'appuyer sur une saine planification des RH liée à la planification des activités, ce qui leur permet de s'enquérir des compétences et des qualités dont l'organisation a besoin et des besoins organisationnels à satisfaire, maintenant et plus tard.

À cette fin, une des premières mesures de l'Agence dans le renforcement de la planification intégrée des RH et des activités a été de créer le Comité de la haute direction (CHD) pour donner une orientation et des directives dans ce domaine, de manière précise et professionnelle.

Tous les membres de l'équipe de la haute direction de l'Agence font partie du CHD. Ce comité est régulièrement informé des progrès réalisés dans chaque discipline, que ce soit par rapport aux langues officielles, au renouvellement de l'effectif ou à l'équité en emploi, par exemple. Il utilise aussi les données recueillies à diverses sources pour appuyer une saine planification des besoins actuels et futurs et pour apporter toute correction nécessaire, et notamment influencer les décisions en matière de dotation et de recrutement. Par exemple, tout renouvellement du personnel cadre est examiné par le CHD avant la création des postes ou l'adoption de mesures de dotation, ce qui permet d'assurer l'uniformité et la transparence.

En outre, dans le cadre du plan d'action de l'Agence en vue du renforcement de la planification intégrée des RH et des activités, une enquête détaillée sur le bien-être en milieu de travail a été réalisée et doit tenir lieu de fondement solide pour l'obtention de données de recherche essentielles sur les « catalyseurs » du bien-être en milieu de travail et permettre à l'Agence d'adopter des démarches axées sur les résultats en vue d'améliorations organisationnelles.

En préparation au cycle de planification de 2006-2007, le comité a également organisé des journées de réflexion à la fin de juin 2005. Bien que les RH aient fait partie intégrante des séances de planification par le passé, c'était la première fois que le comité se penchait exclusivement, à l'occasion de journées de réflexion, sur le repérage de domaines nécessitant un

appui en gestion des RH afin de s'assurer que l'organisation est en mesure de satisfaire ses besoins opérationnels actuels et prévisibles. L'attention qui a été accordée à l'élaboration de stratégies pour orienter la façon dont les personnes sont gérées au sein de l'organisation revêtait une importance aussi grande. Durant ce processus de planification, les membres du CHD ont été priés de cerner les questions les plus importantes en gestion des RH pour leurs directions et l'organisation dans son ensemble. Au nombre des éléments examinés figuraient les risques liés aux diverses questions par rapport aux activités actuelles et futures de l'Agence. On s'est également demandé si une question s'appliquait à plusieurs directions, si les stratégies pour régler la question relevaient de la responsabilité de l'Agence et s'il y avait des avantages mesurables à s'attaquer à la question.

Six priorités, liées à la gestion des RH à l'Agence, ont été définies. Pour chaque priorité, une série d'objectifs, d'activités ou de stratégies a été ou sera définie pour aider l'Agence à atteindre les résultats souhaités.

Voici les priorités :

- la capacité en matière de politiques est renouvelée;
- les capacités administratives sont accrues;
- les capacités en leadership sont renforcées;
- l'efficacité et l'efficience sont optimisées;
- la conservation et le transfert des connaissances organisationnelles sont abordés;
- les résultats de l'enquête de 2005 sur le bien-être en milieu de travail et du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* donnent lieu à un suivi.

Bien que ces défis touchent l'ensemble des activités de programme de l'Agence, ils sont particulièrement importants pour la modernisation de la gestion des RH, et notamment pour la mise en œuvre et le soutien à long terme de la LMFP, la modernisation du système de classification des emplois et la mise en place de systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation.

L'élaboration et la mise en œuvre de politiques constituent l'une des principales responsabilités de l'Agence. La capacité continue de l'Agence de fournir et de soutenir des politiques de gestion des RH de qualité, novatrices et complètes est cruciale, en particulier dans le contexte du nouveau régime de gestion des RH. Toutefois, la **capacité d'élaboration de politiques** stratégiques est gravement compromise. Ainsi, il manque un nombre significatif d'analystes des politiques et beaucoup de spécialistes des politiques de la réserve actuelle sont admissibles à la retraite dans de deux à cinq ans. En conséquence, le renforcement de la capacité d'élaboration de politiques est une priorité absolue de l'Agence pour la période de planification.

Dans le même ordre d'idées, la plus grande utilisation de la technologie, les examens des dépenses et l'importance accrue accordée aux travailleurs qualifiés ont entraîné des diminutions marquées du personnel administratif dans l'ensemble de la fonction publique. Cela vaut pour l'Agence également. La **capacité administrative** est un ingrédient important de l'amélioration

de la responsabilisation, de la transparence et de la probité. Avec la réduction du personnel administratif et de soutien ou en cas d'instabilité, la probabilité d'erreurs dans des domaines clés comme la passation de marchés, la gestion des documents, les achats et même l'administration des RH augmente. Cette situation a aussi une incidence néfaste sur la charge de travail des gestionnaires et des employés. Cette insuffisance de capacité administrative apparaît à différents niveaux de l'Agence et devient donc une autre priorité pour l'organisation.

La pratique dans de nombreuses organisations du secteur public consistait par le passé à sélectionner ou à promouvoir de **futurs dirigeants** en fonction des connaissances ou de l'expertise technique plutôt qu'en fonction des compétences et de la capacité de diriger et de gérer le changement. En conséquence, les organisations sont moins en mesure de s'adapter, en particulier en période de changement ou de croissance rapide. L'Agence traverse une telle période de changement et de croissance. Avec le vieillissement de l'effectif et l'élimination progressive de certains programmes de temporarisation, un tiers des membres du groupe de direction de l'Agence pourraient partir au cours des deux prochaines années. Par ailleurs, d'autres programmes et responsabilités prennent de l'ampleur, et notamment l'apprentissage, le renouvellement des politiques, le partage des services, la surveillance du rendement et l'établissement de rapports sur celui-ci. Par conséquent, une troisième priorité de l'Agence consistera à attirer et à embaucher des dirigeants très productifs tout en perfectionnant ceux qui sont en poste, de manière à obtenir une réserve de dirigeants possédant les compétences nécessaires à la gestion de l'effectif.

Conséquence immédiate des pénuries de personnel qui ont été décrites ci-dessus : il devient également nécessaire d'adopter des méthodes plus efficaces et plus efficientes de réduction du nombre de concours internes et de faciliter et d'améliorer les **processus d'embauche et de maintien en poste du personnel** de l'Agence. Par exemple, il n'est pas inhabituel de voir des gestionnaires se disputer des ressources rares – souvent à leur insu – pour doter des postes et contribuer ainsi à la frustration et aux retards, sans compter l'insatisfaction. Par conséquent, les gestionnaires et le personnel des RH de l'Agence doivent travailler en plus étroite collaboration et notamment explorer les possibilités de réorganisation des processus et des systèmes internes, revoir la structure organisationnelle et la structure de classification, élaborer un processus de planification des RH descendant et ascendant et travailler de concert pour répondre à leurs besoins actuels et futurs dans des domaines prioritaires communs.

La **conservation et le transfert des connaissances organisationnelles** représentent un cinquième défi, en particulier dans le contexte des départs prévus en raison de départs à la retraite, de promotions, de mutations et de démissions. Il n'y a pas actuellement de structures ou de processus pour assurer la conservation et le transfert des connaissances, et aucune planification rigoureuse de la relève n'a été faite. On constate aussi un manque d'uniformisation des approches, et les nouveaux employés ne reçoivent pas une orientation uniforme ou complète en ce qui a trait à l'organisation, à ses activités ou à ses principes de gestion. La conséquence éventuelle serait la réduction de la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs stratégiques.

Enfin, en 2006-2007 et après, l'Agence se donne comme priorité de donner suite aux **résultats de l'enquête sur le bien-être en milieu de travail** et du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005*. L'enquête, « Création d'un milieu de travail plus favorable », était un projet pilote qui a été lancé par l'Agence pour définir les conditions du milieu de travail favorables à un

engagement profond des employés. Il s'agit non seulement d'évaluer le rendement organisationnel actuel mais également de chercher à l'améliorer. Les résultats de cette enquête ont été présentés à la direction, aux employés et à leurs représentants l'automne dernier. Une série de catalyseurs ont été cernés et parmi ceux-ci, le rapport d'enquête en soulignait cinq qui demandent une attention accrue. Ce sont les suivants :

- améliorer l'efficacité de la gestion;
- ouvrir des voies de communication entre le personnel et les cadres;
- mettre l'accent sur l'avancement professionnel des employés;
- réduire les obstacles à la productivité;
- assurer des processus de dotation équitables et transparents.

On a aussi recommandé à l'Agence de faire du bien-être en milieu de travail une priorité absolue, de faire participer le personnel à l'élaboration de solutions, de reconnaître les réussites, de fixer des objectifs et de tenir les gestionnaires responsables, et d'évaluer les progrès annuellement. Une série d'initiatives a été élaborée (d'autres sont en voie d'élaboration) pour donner suite aux questions soulevées par le tout dernier *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*.

Une équipe de gestion du changement et de développement organisationnel a également été constituée au sein de l'Agence pour aider chaque direction à affronter les défis mentionnés ci-dessus et à mettre en œuvre des changements, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Agence, en matière d'initiatives concernant les ministères et organismes.

4.3 Autres défis en matière de gestion

En plus des défis en gestion des RH présentés ci-dessus, au point 4.2, l'Agence cherchera à réaliser des progrès dans les domaines clés suivants :

- l'intégration de la planification des RH et de la planification des activités;
- le peaufinage de la structure des résultats et des indicateurs de rendement connexes de l'Agence;
- l'amélioration des communications internes et externes de l'Agence;
- le renforcement des fonctions des politiques organisationnelles et de la planification stratégique.

L'exercice 2006-2007 sera en fait pour les ministères et les organismes la première année d'intégration systématique de la planification des RH avec la planification des activités. Cette nouvelle discipline nécessitera plusieurs itérations avant de parvenir à maturité. Le défi pour l'Agence sera de prêcher par l'exemple en améliorant sa façon d'intégrer la planification des RH avec la planification des activités dans sa propre organisation et de montrer la voie ainsi aux autres ministères et organismes et aux responsables de la planification des priorités essentielles à la mission.

De même, un défi pour l'Agence sera de prêcher par l'exemple en faisant de nouveaux progrès sur le plan de sa structure de résultats. Bien que l'Agence ait établi un cadre intégré de résultats et de planification stratégique (qui comprend le mandat, les résultats stratégiques, les activités de programmes et les résultats clés), ses mesures du rendement doivent être élaborées davantage ou améliorées.

Les communications représentent un troisième défi pour l'Agence. Son mandat, son positionnement stratégique, ses priorités et ses résultats souhaités doivent être mieux compris à l'interne comme à l'externe.

Un autre défi pour l'Agence est de continuer à enrichir l'expertise dans des fonctions stratégiques, dont les communications, les finances, la vérification interne, la planification stratégique et la gestion des RH. Elle devra notamment améliorer l'intégration et la coordination entre ces domaines, en particulier en ce qui touche les fonctions politiques et les fonctions de planification stratégique.

Partie V : Renseignements supplémentaires

Organigramme de l'Agence au 1^{er} juin 2006

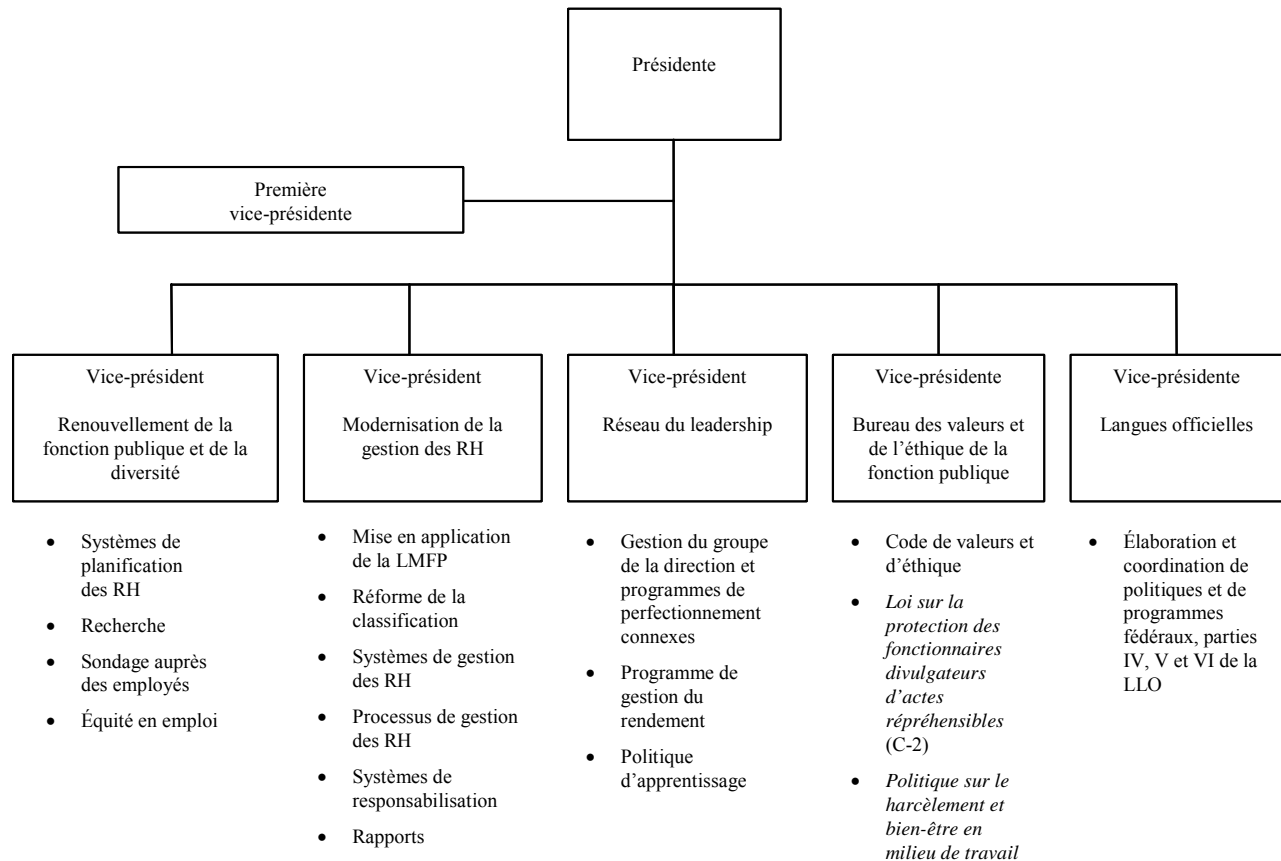


Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	23,8	55,3	16,7	16,7
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	51,6	40,3	40,0	40,0
Fonction publique représentative et accessible	11,3	11,3	10,7	10,7
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	86,7	106,9	67,4	67,4
Moins : revenus disponibles	0,0	0,0	0,0	0,0
Total du Budget principal des dépenses	86,7	106,9	67,4	67,4
<i>Redressements</i>				
<u>Demandes de mandats spéciaux de la gouverneure générale :</u>				
Financement pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique (<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>)	14,7			
Financement pour favoriser l'éthique dans la fonction publique fédérale et un environnement favorable à la dénonciation d'actes répréhensibles	4,2			
Report du budget de fonctionnement	3,3			
Financement pour favoriser les projets d'équité en emploi	0,4			
Moins : fonds disponibles ou non dépensés	-1,9			
<u>Budget supplémentaire des dépenses :</u>				
Projet pangouvernemental de formation de l'AFPC		0,9	0,9	
Facteur de conversion du budget d'opération/Frais de locaux de TPSGC		-3,0		
<u>Comité d'examen des dépenses :</u>				
Économies liées aux achats	-0,1	-0,1		
Décision du CED d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes ⁽¹⁾	-8,0			

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
<i>Total des redressements</i>	12,6	-2,2	0,9	0,0
Total des dépenses prévues ⁽²⁾	99,3	104,7	68,3	67,4
Total des dépenses prévues	99,3	104,7	68,3	67,4
Moins : Revenus non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	8,2	7,9	7,8	7,8
Coût net du ministère	107,5	112,6	76,1	75,2
Équivalents temps plein	618	667	488	479

Note : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau et d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

- (1) Les réductions des années futures découlant de la décision du Comité d'examen des dépenses d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse sont comprises dans les budgets principaux des dépenses de 2007-2008 et 2008-2009.
- (2) La diminution des dépenses prévues et des équivalents temps plein sur la période de planification triennale s'explique en grande partie par le caractère transitoire du financement relié aux dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et à la réforme du système de classification.

Tableau 2 : Activités de programme

(en millions de dollars)

2006-2007						
Activité de programme	Budgétaires			Total du Budget principal des dépenses	Redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) ⁽¹⁾	Total des dépenses prévues
	Fonctionnement	Immobilitisations	Subventions et contributions			
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	55,3			55,3	-7,5	47,8
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	40,3			40,3	3,4	43,7
Fonction publique représentative et accessible	11,3			11,3	1,9	13,2
Total	106,9	0,0	0,0	106,9	-2,2	104,7

⁽¹⁾ Les redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) comprennent :

- Le financement de 876 000 \$ pour le projet pangouvernemental de formation de l'AFPC;
- Des économies liées aux achats de 50 000 \$ (Comité d'examen des dépenses);
- Des réductions de 1,8M \$ en frais de locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de 1,2M \$ en avantages sociaux liées au financement en vertu des dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.
- Un réalignement entre activités du financement en vertu des dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses courant 2006-2007	Budget principal des dépenses antérieur 2005-2006
30	Dépenses de fonctionnement	97,7	62,1
35	Contributions	-	16,2
(L)	Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	9,2	8,4
	Total pour l'Agence ⁽¹⁾	106,9	86,7

⁽¹⁾ Le Budget principal des dépenses s'est accru de 20,2 millions de dollars, soit de 86,7 millions de dollars en 2005-2006 à 106,9 millions en 2006-2007.

L'augmentation nette de 20,2 millions est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Une augmentation de 36,4 millions au budget de fonctionnement et au régime d'avantages sociaux (RASE) des employés comme suit :
 - ◆ 30,8 millions de dollars pour la reconduite du Programme de gestion de la modernisation des ressources humaines;
 - ◆ Financement de 4,7 millions pour favoriser l'adoption et la mise en oeuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, ainsi que pour répondre aux pressions qui s'exercent sur le Bureau des valeurs et de l'éthique pour qu'il assume le leadership et prodigue des conseils;
 - ◆ 2,9 millions de dollars pour la rémunération prévue aux conventions collectives;
 - ◆ Transfert de 0,4 million de dollars du Secrétariat du Conseil du Trésor pour le Projet de renouvellement de l'ensemble des politiques;
 - ◆ Réduction de 0,9 million de dollars conformément à l'exercice du Comité d'examen des dépenses (CED);
 - ◆ Ajustement du RASE à 19 % équivalant à 0,5 million de dollars;
 - ◆ Transfert d'un million de dollars suite à la décision prise par le CED d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes (PSJ) à la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) administrée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).
- Une réduction de 16,2 millions de dollars en contributions comme suit :
 - ◆ Réduction de 16 millions de dollars suite à la décision prise par le CED d'intégrer le PSJ à la SEJ;
 - ◆ Transfert de 0,2 million à la SEJ.

Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire

(en millions de dollars)

	Total
Dépenses prévues	104,7
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	4,1
Contributions couvrant la partie de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses couvertes par le SCT	3,7
Salaire et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,1
Total	7,9
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>	0,0
Coût net de l'Agence en 2006-2007	112,6

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction

(en millions de dollars)

Direction /Organisation	Activité			Total des dépenses prévues
	Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible	
Présidente	0,2	0,4	0,1	0,7
Première vice-présidente	0,2	0,3	0,1	0,6
DG, Gestion et planification stratégique	5,5	8,7	2,3	16,5
DG Communications	0,7	1,2	0,4	2,3
Renouvellement de la fonction publique et diversité	7,0		3,5	10,5
Modernisation de la gestion des ressources humaines	34,2			34,2
Réseau du leadership		28,2		28,2
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique		4,9		4,9
Langues officielles			6,8	6,8
Total 2006–2007	47,8	43,7	13,2	104,7

Tableau 6 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007- 2008	Dépenses prévues 2008- 2009
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité				
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes ⁽¹⁾	8,1	-	-	-

⁽¹⁾ En 2005-2006, le Programme de stages pour les jeunes a été intégré à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Les deux programmes s'adressent aux jeunes qui ont des difficultés à se trouver un l'emploi. Cette décision assurera la mise en place de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail.

Tableau 7 : Adresses Internet utiles

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

http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

Tableau sommaire des responsabilités de l'Agence

http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp

Modernisation de la gestion de la fonction publique

http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp

Réforme de la classification

http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp

Réseau du leadership

http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp

Valeurs et éthique

http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp

Équité en emploi

http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp

Langues officielles

http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_f.asp

Loi sur la modernisation de la fonction publique

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

Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique

http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp

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

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp

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

http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp

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

http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp

Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacpc_f.asp

Loi sur l'équité en matière d'emploi

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

Loi sur les langues officielles

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

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp

(Portefeuille du) *Conseil du Trésor*

http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp

École de la fonction publique du Canada

http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html

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

http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor

http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp