

**Cadre de  
gestion des  
ressources  
humaines**

*Outil de référence à l'intention des gestionnaires*

*édition 2001*

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2001

Publié par le

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Direction des ressources humaines,  
Division de la planification et de l'analyse stratégiques

N<sup>o</sup> de catalogue : BT43-100/2001

ISBN : 0-662-65930-9

Cette publication est diffusée sur supports de substitution, et en format Adobe Acrobat  
sur le Web à l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/hr\\_connexions\\_rh](http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh).

Elle est également diffusée dans Publiservice, l'intranet de la fonction publique fédérale,  
à l'adresse [http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR\\_CONNEXIONS\\_RH](http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH).

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface .....</b>	<b>1</b>
<b>Cadre de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>3</b>
<b>Vision de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique .....</b>	<b>3</b>
<b>Quatre principales catégories de résultats.....</b>	<b>4</b>
<b>Leadership .....</b>	<b>5</b>
• Mission et vision .....	5
• Gestion axée sur les résultats .....	5
• Valeurs et éthique .....	6
• Rapports efficaces.....	6
<b>Un effectif Productif .....</b>	<b>7</b>
• Prestation de services .....	7
• Clarté des responsabilités .....	7
• Organisation du travail .....	8
• Stratégies d'embauche.....	8
<b>Un milieu de travail habitant .....</b>	<b>9</b>
• Culture propice .....	9
• Respect de l'individu .....	9
• Communications.....	10
• Bien-être et sécurité .....	10
<b>Un effectif durable.....</b>	<b>11</b>
• Planification et analyse des ressources humaines .....	11
• Apprentissage et perfectionnement .....	11
• Gestion de la charge de travail .....	12
• Rémunération .....	12
<b>Capacité de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>13</b>
• Appui de spécialistes des ressources humaines .....	13
• Politiques et programmes appropriés .....	13
• Outils et techniques.....	13
<b>Huit critères généraux d'un bon système de mesure du rendement .....</b>	<b>15</b>
<b>Outils de mesure et sources d'information pour la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>17</b>

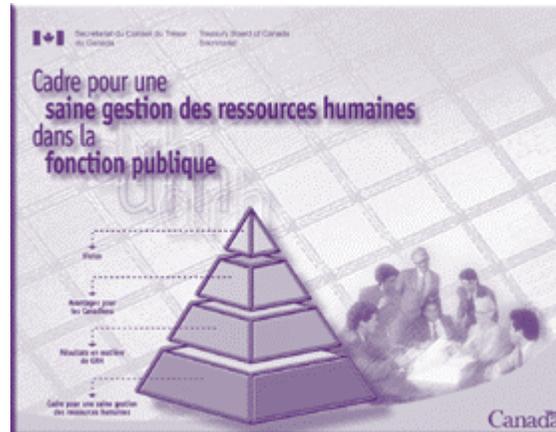
## PRÉFACE

Le *Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique* a été diffusé la première fois en février 1998 comme outil de référence à l'intention des gestionnaires pour leur permettre de mieux gérer les ressources humaines dans leur organisme.

Le *Cadre* décrit certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui, selon les dernières recherches, ont une incidence positive sur le rendement des organismes en général, ainsi que certaines pratiques inhérentes à la fonction publique.

Le *Cadre* a en outre servi et pourra aussi servir ailleurs de fondement à l'évaluation des systèmes ministériels de gestion des ressources humaines et à la prise de décisions stratégiques éclairées.

Le présent numéro du *Cadre* est étroitement lié au document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* ainsi qu'à l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette initiative a été élaborée afin de s'assurer que la fonction publique du Canada puisse continuer de servir les Canadiens et les Canadiennes, et relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle grâce à un effectif diversifié et compétent.



Depuis la dernière édition en juin 1999, il y a eu le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et trois rapports des sous-comités du Comité des hauts fonctionnaires. Les changements apportés au *Cadre* en font un outil qui demeure axé sur les résultats et qui donne aux ministères une certaine marge de manœuvre pour bien gérer les ressources humaines, tout en cherchant à atteindre leurs objectifs organisationnels.

## ***Nouveautés dans l'édition 2001***

L'ancienne section intitulée « Critères de réussite » est devenue « Résultats escomptés ». Pour faire ressortir le caractère essentiel des valeurs décrites dans l'ancienne section intitulée « Un effectif qui repose sur des valeurs », nous avons intégré le contenu de cette section aux quatre principales catégories de résultats, soit **Leadership, Un effectif productif, Un milieu de travail habilitant et Un effectif durable**.

Les programmes et les services en matière de ressources humaines doivent continuer de répondre aux besoins des organismes desservis, en fournissant aux gestionnaires des précisions sur leur fonctionnement et en offrant des conseils stratégiques à la direction. Nous avons ajouté une section intitulée « Capacité de gestion des ressources humaines ». Vous trouverez dans cette section des indicateurs de rendement qui vous permettront de mesurer et d'améliorer votre rendement au chapitre des ressources humaines dans les quatre principales catégories de résultats.

En vue d'aider les ministères à élaborer un système efficace de mesure du rendement, nous avons ajouté une section résumant les « Huit critères généraux d'un bon système de mesure du rendement ».

Finalement, nous avons remplacé la section intitulée « Sources d'information possibles » par une liste des « Outils de mesure et sources d'information pour la gestion des ressources humaines » à la fin du présent document.

L'édition 2001 du *Cadre* est également disponible sur le Web à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca/HR\\_CONNEXIONS\\_RH](http://www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH) et sur le site Publiservice, l'intranet de la fonction publique fédérale, à l'adresse suivante : [http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR\\_CONNEXIONS\\_RH](http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH).

## **CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Pour appliquer de saines pratiques de gestion des ressources humaines, il faut savoir bien gérer les gens pour qu'ils atteignent les résultats attendus par l'organisme. De plus en plus, nous prenons conscience du fait que certaines pratiques de gestion des ressources humaines contribuent au rendement supérieur des organismes. C'est vrai autant pour la fonction publique que pour les autres organisations.

Le *Cadre de gestion des ressources humaines* attire l'attention des gestionnaires sur quatre catégories principales de résultats. Il tient compte des réalités législatives, financières et opérationnelles de la fonction publique. À l'aide des résultats escomptés et des indicateurs de rendement décrits dans le présent cadre, et grâce à une variété d'outils de mesure et de sources d'information, les gestionnaires peuvent déterminer, évaluer et mesurer les progrès réalisés pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines propres à leur organisme. Ce faisant, ils travaillent à la réalisation d'une vision commune de la gestion des ressources humaines partagée à l'échelle de la fonction publique.

## **VISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

***Les Canadiens et les Canadiennes sont bien servis par une fonction publique axée sur les résultats, fondée sur des valeurs, représentative, en apprentissage permanent et parmi les meilleures au monde.***

Le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* présente quatre séries fondamentales de valeurs à titre de guide pour la gestion des ministères et organismes fédéraux, à savoir le respect de la démocratie, les valeurs professionnelles, les valeurs déontologiques et les valeurs humaines. Ensemble, nous, qui servons les Canadiens et les Canadiennes, voulons créer un milieu de travail exemplaire caractérisé par l'appui aux employés, la confiance, l'ouverture, la communication, le respect de la diversité et la promotion de l'esprit d'initiative. Le *Cadre de gestion des ressources humaines* est l'outil tout indiqué pour que ces valeurs soient reconnues.

## QUATRE PRINCIPALES CATÉGORIES DE RÉSULTATS

***Pour assurer la saine gestion des ressources humaines, il faut d'abord se poser les questions suivantes qui correspondent à quatre principales catégories de résultats :***

**L'effectif est-il bien dirigé?**

- Leadership

**L'organisme devient-il plus productif?**

- Un effectif productif

**L'environnement permet-il aux employés de donner toute la mesure de leur talent?**

- Un milieu de travail habilitant

**Les compétences des employés concordent-elles avec les besoins anticipés?**

- Un effectif durable

### **Leadership**

- Mission et vision
- Gestion axée sur les résultats
- Valeurs et éthique
- Rapports efficaces

### **Un effectif productif**

- Prestation des services
- Clarté des responsabilités
- Organisation du travail
- Stratégies d'embauche

### **Un milieu de travail habilitant**

- Culture propice
- Respect de l'individu
- Communications
- Bien-être et sécurité

### **Un effectif durable**

- Planification et analyse des ressources humaines
- Apprentissage et perfectionnement
- Gestion de la charge de travail
- Rémunération

## LEADERSHIP

Le leadership désigne la capacité de forger les liens requis, de mobiliser les énergies et les talents du personnel et de gérer en vue d'obtenir des résultats tout en respectant les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

### Résultats escomptés

- **Mission et vision**

Les énergies et les talents du personnel sont mobilisés pour réaliser la vision et accomplir la mission.

- **Gestion axée sur les résultats**

Les ressources humaines sont positionnées pour atteindre les objectifs opérationnels.

### Indicateurs de rendement

- Les énoncés de mission et de vision sont bien compris et acceptés de tous.
- Les employés connaissent l'itinéraire que suivra l'organisme au cours des prochaines années, comprennent son but, la place qu'ils occupent dans l'organisme et le travail qu'ils y accomplissent, et ce que l'on attend d'eux.
- Les énoncés de mission et de vision servent à orienter le processus décisionnel.
- Les énoncés de mission et de vision servent à guider le comportement et le rendement.
- L'organisme aligne ses ressources sur ses objectifs opérationnels.
- Des pouvoirs décisionnels adéquats ont été établis.
- Les rapports hiérarchiques sont clairs et les mandats ne se chevauchent pas.
- À tous les niveaux, les gens savent qui est responsable et de quoi ils sont responsables.
- Des objectifs de qualité et de productivité sont fixés.
- Des systèmes pertinents de suivi, de rapport et de mesure ont été instaurés.
- L'organisme contribue à l'atteinte des objectifs généraux du gouvernement en matière de gestion des ressources humaines et tire profit de la mise en commun des pratiques exemplaires dans l'ensemble de l'administration fédérale.

- **Valeurs et éthique**  

Les décisions et les mesures reflètent le respect de la démocratie et des valeurs professionnelles, déontologiques et humaines.
  - **Rapports efficaces**  

La direction travaille en collaboration avec le personnel, les représentants syndicaux et d'autres intervenants du milieu du travail pour faire en sorte que l'organisme offre des services appropriés à la population canadienne.
- L'équipe de direction incarne les valeurs de la fonction publique et les intègre dans ses pratiques de gestion et ses décisions qui touchent les gens.
  - L'organisme est inclusif et valorise la diversité.
  - L'organisme est exempt de favoritisme politique et bureaucratique.
  - Les valeurs sont inhérentes aux systèmes et aux procédés de gestion des ressources humaines.
  - Des mécanismes de consultation et de communication sont en place.
  - La direction adopte une approche coopérative pour trouver des solutions aux préoccupations et aux problèmes soulevés par les syndicats et les employés.
  - La direction travaille avec les représentants syndicaux pour prévoir les questions de planification et de dotation futures liées à la gestion des ressources humaines.
  - La confiance existe entre les intervenants et les membres de l'équipe de gestion.
  - L'organisme consulte d'autres ministères et organisations, collabore avec eux et participe à des projets conjoints visant à accroître la productivité et à améliorer les services.
  - Les équipes regroupent des personnes ayant des expériences et des connaissances variées à
  - Des mesures sont prises pour favoriser le travail d'équipe et la collaboration.

## **UN EFFECTIF PRODUCTIF**

Un effectif est productif s'il livre des biens et des services de façon efficiente et s'il cherche constamment à s'améliorer.

### **Résultats escomptés**

- **Prestation de services**

Les programmes sont conçus et exécutés en vue de répondre aux besoins des citoyens.

- **Clarté des responsabilités**

Les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de rendement sont clairement définis, compris et acceptés.

### **Indicateurs de rendement**

- Les employés participent à l'élaboration de normes de service.
- Les normes de service sont fixées et la productivité des services est mesurée en fonction de ces objectifs.
- Des initiatives sont lancées pour améliorer la qualité du service offert à divers clients et pour accroître la productivité.
- Les employés proposent des solutions créatrices aux problèmes et des approches novatrices à la prestation de services à la clientèle.
- Les employés reçoivent constamment des commentaires sur leur rendement et s'en servent pour accroître leur productivité.
- Des services rapides, complets et de qualité sont offerts dans les deux langues officielles.
- Les emplois sont évalués d'après des descriptions de travail exactes.
- Les niveaux de service et les normes de productivité sont connus et acceptés.
- Les buts et les objectifs sont atteints.
- Le rendement des employés est reconnu et récompensé.

- **Organisation du travail**  
L'organisation et l'affectation du travail facilitent la prise de décisions en temps opportun ainsi que l'accroissement de la productivité.
- L'organisme évite le double emploi et les conflits en ce qui a trait aux différents types de services offerts à l'échelle de l'organisme.
- La mise en place d'équipes permet d'accroître l'efficacité et l'efficience.
- Des particuliers ou des groupes de travail de différents secteurs de l'organisme collaborent pour favoriser l'avancement des projets.
- Les procédures de travail sont appliquées avec souplesse pour mieux atteindre les objectifs.
- **Stratégies d'embauche**  
Les stratégies pour attirer des personnes qualifiées assurent l'optimisation des ressources financières et sont simples, opportunes et efficaces.
- Les employés ont les compétences voulues pour répondre aux besoins de l'organisme.
- Les gestionnaires reçoivent l'appui nécessaire pour répondre ou donner suite à leurs besoins en ressources humaines.
- Les pratiques de dotation sont conformes aux exigences énoncées dans l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation conclue par le ministère et la Commission de la fonction publique du Canada.
- Les méthodes d'embauche et de maintien en poste des employés de l'organisme et ses processus relatifs à la gestion des ressources humaines sont justes, équitables et transparents.
- Justice : Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique; les pratiques assurent le traitement juste des employés et des candidats.
- Équité : Tous ont le même accès aux occasions d'emploi; les pratiques de dotation ne comportent pas d'obstacles et sont inclusives.
- Transparence : Les pratiques et les décisions en matière de gestion des ressources humaines sont communiquées ouvertement aux employés et aux candidats.

## **UN MILIEU DE TRAVAIL HABILITANT**

Un milieu de travail habilitant offre l'appui, les outils, les systèmes et le matériel nécessaires aux employés pour leur permettre de fournir un service axé sur la clientèle tout en donnant la pleine mesure de leur talent.

### **Résultats escomptés**

- **Culture propice**

L'organisme permet aux employés de donner la pleine mesure de leur talent et favorise l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

- **Respect de l'individu**

Les droits de chacun sont respectés et la diversité de l'effectif est reconnue.

### **Indicateurs de rendement**

- Les employés ont l'occasion de prendre des risques intelligents et de faire preuve d'initiative.
- Les employés ont accès à une gamme de politiques, de programmes et d'avantages sociaux pour les aider à atteindre l'équilibre entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles.
- Les employés participent à la prise de décisions influant sur la qualité de leur vie au travail.
- Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent le traitement juste, équitable et impartial des employés.
- Les employés des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail peuvent utiliser la langue officielle de leur choix dans l'exercice de leurs fonctions.
- Les employés ont accès à des mécanismes de redressement et ils s'en servent conformément aux politiques.
- Le comportement des gestionnaires et des employés témoigne de leur sensibilité à la diversité et à l'inclusivité du milieu de travail.
- Les gestionnaires prennent les mesures d'aménagement nécessaires pour les personnes handicapées
- L'organisme a élaboré et mis en œuvre des stratégies pour corriger la sous-représentation des groupes désignés aux fins de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Communications</b>  L'information est recueillie et disséminée pour que tous comprennent bien les objectifs, les priorités et les activités de l'organisme, et le partage d'idées est encouragé.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les gestionnaires règlent rapidement les conflits et le milieu de travail est exempt de harcèlement et de discrimination..</li><li>• Les employés comprennent ce qui est attendu d'eux et de leurs équipes de travail.</li><li>• Les idées circulent librement dans tous les sens au sein de l'organisme.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bien-être et sécurité</b>  Le milieu de travail est sain et sécuritaire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les conditions matérielles de travail (p. ex., l'éclairage, la température, l'espace et le matériel) sont propices à la productivité et au bien-être des employés.</li><li>• Des politiques et des programmes font la promotion de la santé physique et mentale et de la santé et de la sécurité au travail.</li><li>• Les employés ont recours aux programmes de retour au travail après un accident.</li></ul>

## *UN EFFECTIF DURABLE*

Un effectif est durable lorsque les énergies, les compétences et les connaissances de ses membres sont gérées judicieusement et que des plans sont mis en place pour assurer la viabilité de l'organisme.

### **Résultats escomptés**

- **Planification et analyse des ressources humaines**

Les besoins de l'organisme en matière de ressources humaines constituent un facteur clé de la planification stratégique et opérationnelle.

- **Apprentissage et perfectionnement**

Les gestionnaires et les employés possèdent les compétences qui assureront la viabilité de l'organisme.

### **Indicateurs de rendement**

- Les capacités requises pour atteindre un rendement élevé sont connues.
- Des stratégies pertinentes de recrutement et de maintien en poste sont liées aux besoins opérationnels et fondées sur une analyse démographique adéquate.
- Les employés ont des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que des occasions d'emploi et d'avancement.
- Dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, la formation est offerte aux employés dans la langue officielle de leur choix.
- Les cadres de direction et les gestionnaires ne cessent d'apprendre pour améliorer leurs habiletés en gestion.
- Les programmes de perfectionnement en gestion (Programme de stagiaires en gestion, Programme cours et affectations de perfectionnement, Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs) sont offerts et accessibles.
- Les gestionnaires et les employés possèdent des compétences générales clés qu'ils peuvent utiliser maintenant et plus tard au sein de l'organisme.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'organisme s'est doté de mécanismes en vue :<ul style="list-style-type: none"><li>- de former les employés pour répondre aux besoins identifiés;</li><li>- de veiller à ce que l'apprentissage soit lié aux besoins organisationnels ou aux résultats opérationnels;</li><li>- de reconnaître les initiatives et l'innovation qui découlent de l'apprentissage;</li><li>- d'appuyer le perfectionnement professionnel.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gestion de la charge de travail</b>  Les ressources suffisent à l'atteinte des résultats escomptés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les exigences, la charge de travail et le calendrier de travail sont réalistes et tiennent compte des capacités des employés.</li><li>• Les organismes sont dotés de processus pour établir les priorités, évaluer les nouvelles exigences concernant la charge de travail en fonction des priorités existantes et réaffecter les ressources, au besoin.</li><li>• Les employés et les équipes fixent les priorités en vue de la gestion de la charge de travail.</li><li>• De saines pratiques de gestion du risque sont appliquées.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rémunération</b>  L'organisme possède un plan de rémunération bien élaboré et bien administré.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les employés comprennent la rémunération et les avantages sociaux qui leur sont offerts.</li><li>• La rémunération au rendement est administrée rigoureusement pour appuyer la productivité.</li><li>• Les normes de service régissant l'administration de la rémunération et des avantages sociaux sont atteintes.</li></ul>

## **CAPACITÉ DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les gestionnaires ont accès aux outils, aux conseils et à l'aide offerts par les professionnels des ressources humaines de leur organisme et les utilisent dans la gestion de leurs ressources humaines.

### **Résultats escomptés**

- **Appui de spécialistes des ressources humaines**

Les gestionnaires ont accès aux services de spécialistes en ressources humaines.

- **Politiques et programmes appropriés**

Les pratiques internes répondent aux besoins de l'organisme.

- **Outils et techniques**

Les gestionnaires et les employés se servent des techniques et des outils appropriés en matière de ressources humaines.

### **Indicateurs de rendement**

- Les professionnels des ressources humaines comprennent les objectifs et buts opérationnels stratégiques de l'organisme et offrent des conseils et des stratégies appropriés en matière de ressources humaines pour les atteindre.
- Les professionnels des ressources humaines connaissent le milieu externe et sont en mesure de fournir des conseils sur les analyses comparatives et les pratiques exemplaires pouvant être utiles à l'organisme.
- Les données sur les analyses comparatives et les pratiques exemplaires servent à élaborer et à adapter les programmes.
- Les politiques et les pratiques permettent aux gestionnaires de répondre à différents besoins.
- Les professionnels des ressources humaines fixent les priorités internes en fonction des besoins de l'ensemble de l'organisme.
- Des techniques d'amélioration de la qualité sont appliquées aux processus des ressources humaines.
- Les systèmes d'information sur les ressources humaines fournissent aux gestionnaires des données pertinentes au moment opportun.

- Le matériel et les conseils sur les programmes liés aux ressources humaines sont faciles d'accès.
- Les gestionnaires reçoivent une formation sur les systèmes de gestion des ressources humaines et les divers outils, politiques et techniques connexes.
- Les gestionnaires renseignent les employés sur l'utilisation des systèmes de gestion de l'information sur les ressources humaines.

## **HUIT CRITÈRES GÉNÉRAUX D'UN BON SYSTÈME DE MESURE DU RENDEMENT**

Les organismes doivent instaurer un régime d'information qui mesure, évalue et rend compte des principaux aspects de leurs programmes et de leur rendement, qui tient les gestionnaires responsables de l'atteinte des résultats, qui assure une analyse impartiale et qui fait état du rendement, bon ou moins bon.

La mesure du rendement est un processus qui évalue les progrès réalisés en vue d'atteindre des objectifs prédéterminés, ce qui comprend des données sur l'efficacité de la transformation des ressources en biens et services (extrants), sur la qualité des extrants et des résultats ainsi que sur l'efficacité des activités gouvernementales en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs de programmes.

Les entreprises de pointe, qu'elles soient publiques ou privées, se servent de la mesure du rendement pour se renseigner sur l'efficacité et l'efficacité de leurs programmes, processus et effectifs, et pour formuler des jugements à leur égard. Elles choisissent des indicateurs qui leur permettront de mesurer leurs progrès en vue d'atteindre des buts et des objectifs stratégiques, de recueillir et d'analyser des données sur le rendement, qu'elles utiliseront pour améliorer leur organisme et pour traduire leur stratégie en mesures concrètes.

Les huit indicateurs généraux suivants servent à assurer la qualité d'un bon système de mesure du rendement :

**Cadre** : Le système de mesure du rendement est doté d'un cadre conceptuel efficace.

**Leadership** : Le leadership joue un rôle essentiel dans la conception et la mise en place du système.

**Communications** : Les communications internes et externes sont efficaces.

**Obligation de rendre compte** : La responsabilisation à l'égard des résultats est clairement attribuée et bien comprise.

**Fourniture de renseignements** : Les systèmes de mesure du rendement fournissent des renseignements aux décideurs et ne servent pas seulement à compiler des données.

**Accords de rendement** : La rémunération, la reconnaissance et les récompenses sont liées à la gestion du rendement.

**Système d'apprentissage** : Le système de gestion du rendement aide l'organisme à cerner les éléments qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas.

**Partage des résultats** : Les résultats et les rapports sur les progrès réalisés en vue du respect des engagements des programmes sont partagés à grande échelle.

Ces indicateurs se révéleront d'une grande utilité pour les chefs et les gestionnaires lorsqu'ils chercheront à déterminer et à appliquer dans leurs secteurs respectifs les meilleures pratiques possibles de mesure du rendement. Le Cadre de gestion des ressources humaines peut servir de cadre conceptuel permettant aux ministères d'établir un système solide de mesure du rendement des ressources humaines.

## **OUTILS DE MESURE ET SOURCES D'INFORMATION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### ***Rapports, vérifications, sondages et collectes de données***

- sur l'utilisation des langues officielles
- sur l'équité en emploi
- sur l'évaluation des programmes
- sur l'analyse des dépenses
- sur les heures supplémentaires
- sur le recours aux programmes de perfectionnement des cadres
- sur la formation
- sur la santé et la sécurité dans les ministères
- rapports d'inspection des lieux de travail, rapports d'enquête sur les situations dangereuses
- rapports ministériels sur les plans et les priorités
- *De solides assises - Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, par John Tait*
- vérifications internes et vérifications du Bureau du vérificateur général
- sondages (auprès des clients, des employés, des gestionnaires)
- données provenant de déclarations volontaires
- nombre de plaintes au Commissariat aux langues officielles
- nombre de griefs de classification et de relations de travail

### ***Données provenant de systèmes d'information***

- sur la fréquence et la gravité des blessures ou des maladies professionnelles, les rapports sur les congés, l'établissement des coûts et gestion des dossiers et des demandes

- des systèmes d'information sur les ressources humaines (p. ex. données démographiques, taux de roulement)
- des systèmes de dépistage des griefs
- du système d'information sur les postes et la classification

### ***Entrevues***

- avec les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, les comités mixtes de santé et de sécurité, les gens responsables des politiques de retour au travail
- avec les principaux intervenants (p. ex. le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le Bureau du vérificateur général, d'autres ministères, des syndicats, d'autres organismes et des collectivités précises)
- avec les employés qui quittent le ministère (entrevues de départ)
- avec des groupes témoins

### ***Examens, études et autres informations***

- examens des appels accueillis et des enquêtes fondées
- examens des rapports d'analyse de l'environnement : plaintes auprès de la Commission de la fonction publique du Canada ou des ministères, plaintes auprès des parlementaires ou émanant de ces derniers, allégations publiques
- examens de la santé et de la sécurité
- examens du nombre et du genre de plaintes des clients
- examens des pratiques de dotation des ministères
- examens de l'état des consultations syndicales et patronales
- attestation par les sous-ministres
- études sur l'attrition
- consultation des représentants des employés
- organigrammes des ministères
- résultats des études ministérielles des caractéristiques démographiques par rapport à la disponibilité sur le marché du travail

- rapports du Programme de mesures positives d'équité en emploi
- registre des premiers soins
- hausse du pourcentage d'employés blessés ou malades qui sont revenus au travail
- procès-verbaux des comités consultatifs
- nombre de hauts fonctionnaires satisfaisant aux exigences linguistiques de leur poste en matière de langue seconde
- évaluations du rendement
- niveau de participation aux initiatives à l'échelle de la fonction publique
- commentaires des employés
- information provenant du Bureau des services du développement de carrière – Équité en emploi